

## **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: a experiência da Escola de Administração Fazendária, Brasil**

**Paulo Mauger  
Carlos Eduardo Uchoa  
Patrícia Aguiar Cunha Vieira  
Valéria Giorgetti**

### **INTRODUÇÃO**

A utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão nas organizações privadas não é recente, ao contrário das públicas. Nestas últimas, no entanto, encontram-se avaliações em diversos níveis de maturidade, desde as mais simplificadas ou limitadas ao cumprimento da lei, como a avaliação de conclusão do estágio probatório, até notáveis exemplos de avaliações 360 graus inseridas em avançados modelos de gestão por competências e gestão estratégica.

Diante dessa constatação, não se objetiva na presente publicação apenas apresentar mais um modelo de avaliação de desempenho. Objetiva-se, sim, mostrar e analisar o caminho percorrido pela Escola de Administração Fazendária – ESAF, órgão do Ministério da Fazenda, até a implantação de seu novo modelo de avaliação de desempenho profissional, incluindo as principais dificuldades encontradas, desde a previsão legal, passando pelo desenvolvimento de um modelo adaptado às características do órgão, pela sua divulgação e implementação.

Faz-se uma análise aprofundada, com a exposição de problemas e respectivas soluções de forma aberta, incluindo os problemas ainda não resolvidos, mesmo alguns que possam ser considerados simples. Discorre-se sobre possíveis soluções para as dificuldades encontradas, soluções essas válidas não apenas no órgão onde a pesquisa foi realizada, mas em quaisquer organizações onde se deseje implantar um sistema de avaliação de desempenho.

Essa proposta mostra-se coerente com o desejo da própria administração da ESAF de aprofundar o refinamento do modelo implantado de avaliação de desempenho e alinha-se às finalidades da ESAF, contidas em seu Regimento Interno, de mostrar caminhos para os demais órgãos do Ministério da Fazenda. Assim, experimentando ferramentas de gestão, testando e analisando modelos e possibilidades de ação, a ESAF adquire experiência e condições para melhor implementar sua missão de capacitar a força de trabalho<sup>1</sup> dos órgãos fazendários brasileiros.

Pretende-se, assim, fornecer respostas para algumas situações que ocorreram na ESAF ao longo dos dois ciclos de avaliação de desempenho realizados até meados de 2010, situações essas comuns a diversas organizações. Ao se fornecer respostas gerais, que

---

<sup>1</sup> Força de trabalho: segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008), o conceito de pessoas foi expandido para força de trabalho, definida como “pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos, metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados terceirizados que trabalham sob a coordenação direta da organização”.

servam de subsídio para organizações que passem por semelhantes situações, objetiva-se contribuir para a gestão da própria ESAF e de outras instituições.

## **A Escola de Administração Fazendária – ESAF**

A Escola de Administração Fazendária – ESAF é um órgão do Ministério da Fazenda, cuja missão é desenvolver pessoas para o aperfeiçoamento da gestão das finanças públicas e a promoção da cidadania. Suas linhas de ação são:

- a) organização de concursos, em todo o território nacional, para a seleção de servidores públicos, incluindo, quando solicitada, a condução de cursos de formação.
- b) planejamento e a realização de cursos de curta e longa duração e de pós graduação a fim de atender às necessidades do Ministério da Fazenda;
- c) promoção de pesquisa básica e aplicada nas áreas de atuação do Ministério da Fazenda;
- d) desenvolvimento e a manutenção de programas de cooperação técnica com organismos nacionais e internacionais sobre matérias de interesse do Ministério da Fazenda.

A sede da ESAF situa-se em Brasília. A Escola é integrada por dez Centros Regionais de Treinamento (centresafs) localizados nas seguintes cidades: Belo Horizonte (MG), Belém (PA), Brasília (DF), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e São Paulo (SP).

A ESAF conta com aproximadamente com 440 pessoas em sua força de trabalho, sendo pouco mais da metade constituída de servidores efetivos do quadro do Ministério da Fazenda ou cedida de outros Ministérios e entidades públicas, servidores temporários e ocupantes de cargo em comissão. A outra metade é composta de colaboradores eventuais, como são chamados os profissionais contratados por projeto, com limitações de período e valor de contratação, funcionários de empresas terceirizadas e estagiários.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 Gestão por competências**

A gestão de pessoas é uma forma moderna de a organização se relacionar com seus profissionais. Enquanto as formas tradicionais de gestão de recursos humanos são burocratizadas, centralizadas e focadas no controle, a moderna gestão de pessoas é focada na estratégica, caracterizando-se pela flexibilidade, descentralização e autonomia dos profissionais.

Já a gestão por competências, para Chiavenato (2008), consiste em um programa sistematizado no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio e a identificação dos pontos de excelência e de carência, tendo por base objetivos mensuráveis. Portanto, tem como foco uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor.

Para o correto entendimento do modelo de gestão por competências, faz-se necessário melhor compreender o conceito de competência. Diversos autores definem competência de um indivíduo como decorrência da articulação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações enfrentadas no trabalho. Isso significa que não basta a um profissional

profundo conhecimento de determinado tema, pois, além de saber (ter conhecimento), ele precisa saber fazer (ter habilidade) e querer fazer (ter atitude).

Assim, a base da gestão por competências é fazer com que o indivíduo contribua para a consolidação da visão de futuro de sua organização, valorizando suas competências, direcionando-as e desenvolvendo-as de forma alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais.

Para Martins (2010), a gestão por competências é um processo contínuo que começa com a implantação de uma agenda estratégica, a partir da definição de propósitos (missão, visão, princípios etc.), sobre os resultados a serem alcançados (objetivos, indicadores e metas) e sobre como alcançá-los (plano estratégico de ação e projetos). Assim, diante de todos esses elementos estruturantes, torna-se possível identificar as competências necessárias para concretizar os resultados esperados. A partir das competências essenciais que a organização deve possuir, identificam-se as lacunas entre as competências necessárias e as existentes e, a partir desse diagnóstico, iniciam-se processos de aquisição, desenvolvimento, retenção e avaliação.

Nessa mesma linha, Brandão (2008) defende a identificação das lacunas de competências, isto é, identificação das competências que não estão disponíveis, embora necessárias para concretizar a estratégia e alcançar os objetivos setoriais e organizacionais. Essas lacunas de competências são a base para a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento. Uma alternativa é a captação de pessoas com as competências não disponíveis. Em seguida, estabelecem-se planos de trabalho e planos de desenvolvimento, dentro da política de gestão de pessoas da organização.

## **1.2 Avaliação de desempenho**

Araújo (2006), defende haver quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho: alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o feedback do desempenho para as pessoas e, por fim, facilitar o progresso das organizações por meio do conhecimento de seu pessoal, da identificação de seus pontos negativos e positivos a fim de que obter um diagnóstico para elaboração de sua estratégia.

Com pensamento similar, Brandão (2008) relaciona a avaliação de desempenho com a gestão por competências, afirmando que os resultados alcançados na avaliação são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo de gestão por competências. E completa, afirmando que qualquer que seja o modelo de avaliação de desempenho adotado em uma organização, é imprescindível a descrição do perfil de competências básicas que sirvam de paradigma para uma comparação com as existentes.

A avaliação de desempenho na administração pública brasileira não é uma inovação da administração gerencial, instituída a partir de 1995. No Brasil, a avaliação de desempenho foi instituída na administração pública pela Lei do Reajustamento, de 1936. Dentre inúmeras inovações, essa lei lançou as bases de uma administração de pessoal racional,

institucionalizando o sistema de mérito e ficando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Atualmente, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamenta as avaliações de desempenho do estágio probatório no âmbito do Poder Executivo Federal e determina a realização de uma avaliação de desempenho ao final desse estágio. Tal obrigatoriedade não afetou a ESAF nos anos de 2008 a 2010, uma vez que a Escola não dispunha, nesses anos, de profissionais em estágio probatório.

No entanto, a ESAF submete-se a duas normas legais pertinentes ao tema em questão: a Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, que instituiu a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo (GAEG) e a vinculou ao desempenho do servidor; e o decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que regulamentou os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional para o pagamento de gratificações de desempenho em diversas entidades da administração direta e indireta, fundacional e autárquica do Poder Executivo Federal.

### **A avaliação de desempenho: questionamentos e vícios**

Sempre que se está em contato com uma pessoa, de alguma forma ela é avaliada. Da mesma forma, sempre se obtém algum tipo de informação sobre alguém quando se deseja. Contudo, as informações obtidas dessa forma são confiáveis? Elas podem ser comparadas objetivamente ao longo do tempo? Podem servir de base sistemática para a identificação de necessidades de capacitação?

Pode-se dizer, então, que a avaliação de desempenho, seja ela formal ou informal, sempre existe, é subjetiva e contém distorções. Assim, o objetivo de uma avaliação de desempenho estruturada é obter informações menos subjetivas e menos distorcidas do que as obtidas por meio de processos sem nenhuma estruturação.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003: 285), os vícios mais comuns em avaliações de desempenho são: subjetivismo, unilateralidade (avaliar conforme critérios pessoais e não conforme definido pelo instrumento de avaliação), tendência central (atribuir conceito sempre médio), efeito halo (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção), falta de memória (avaliar conforme apenas os eventos mais recentes), supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica, força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação) e posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos).

## **2 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESAF**

### **2.1 A implantação da avaliação de desempenho**

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, definindo que a Administração Pública Federal, Direta, Autárquica e Fundacional deveria adotar um sistema de gestão por competência.

A partir de dezembro de 2008 a ESAF começou a trabalhar com a metodologia BSC – Balanced Scorecard, a partir do qual o sistema de gestão por competências foi idealizado dentro do objetivo “Desenvolver competências técnicas e gerenciais: liderança, gestão do conhecimento e de competência, trabalho em redes, metodologias educacionais”. Segundo Kaplan e Norton (2001), no BSC, todos os objetivos são dispostos em um Mapa Estratégico, conforme uma ordenação lógica: pessoas e inovação conduzem a processos internos eficazes, os quais conduzem a resultados.

Na mesma época, em dezembro de 2008, a ESAF decidiu implantar um sistema formal de avaliação de desempenho, momento em que cresciam as perspectivas da necessidade de atendimento a exigências legais. A Portaria nº 170, instituindo a avaliação de desempenho da ESAF, foi assinada em 15 de dezembro de 2008, tendo sido implantada em março de 2009, com período avaliativo de janeiro a fevereiro desse ano.

A avaliação foi aplicada apenas a servidores, realizada com base em um formulário com sete perguntas, e foi efetivada com uma autoavaliação e uma avaliação pelo superior imediato, única considerada para registro, uma vez que a autoavaliação tinha sido planejada para servir apenas como referência. A implantação da avaliação de desempenho na ESAF decorreu mais diretamente da então previsão de vínculo entre a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo e a avaliação de desempenho, conforme texto da lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009.

A partir dessa época, fevereiro de 2009, passou-se então a se aguardar a publicação de uma Portaria Interministerial, dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, de Relações Exteriores e da Fazenda. No decorrer desse ano, a ESAF foi chamada a participar da elaboração da referida Portaria. Assim, antes da publicação da Portaria Interministerial, já foi possível conhecer os critérios da avaliação de desempenho que iriam vigorar.

## **2.2 Situações ocorridas durante a implantação**

Segundo a Portaria nº 170, de dezembro de 2008, o resultado da avaliação serviria de subsídio para decisões envolvendo alocação, redistribuição interna, remoção de servidores e priorização de oportunidades de capacitação. Apesar dessa previsão legal, não foram identificadas situações em que decisões tenham sido tomadas com base nas avaliações de desempenho.

Conforme relatos dos membros do COGEP – Comitê de Gestão de Pessoas, isso pode ser atribuído a:

- a) baixa disposição para tomada de decisões que implicassem em prejuízo a servidores;
- b) permanência de cultura organizacional pouco voltada à gestão por resultados, com baixo envolvimento, tanto de avaliadores, quanto de avaliados;
- c) insuficiência na divulgação dos objetivos da avaliação de desempenho;
- d) fragilidade técnica do instrumento utilizado para avaliação do desempenho (vários fatores envolvidos em uma mesma pergunta e excesso de subjetividade, com uma escala formada por “ótimo, bom, regular e insuficiente”, sem qualquer orientação quanto ao que significa cada conceito).

Essas quatro questões, reconhecidas como de fundamental importância, aliada à necessidade de adequação dos critérios de avaliação à Portaria Interministerial, foram tomadas como pontos de partida para o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação de desempenho.

### 3 O NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

#### 3.1 A decisão de rever o modelo de avaliação de desempenho

Em razão de mudanças institucionais, os assuntos relacionados à gestão de pessoas, incluindo a avaliação de desempenho, ficaram sem um responsável principal na ESAF no decorrer do primeiro semestre de 2009 e, portanto, sem ações de gerenciamento. O Comitê de Gestão de Pessoas – COGEP, criado em meados de 2008, foi revitalizado em junho de 2009, tendo sido publicada nova Portaria, que definiu como uma de suas atribuições a gestão contínua da metodologia de avaliação de desempenho. Uma das preocupações da Direção era a retomada do gerenciamento dos ciclos de avaliação de desempenho.

Assim, em julho de 2009, foram iniciadas ações para o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação de desempenho.

Inicialmente, foi formada uma equipe de trabalho, com duas psicólogas e um engenheiro, todos com experiência em gestão de pessoas e avaliações de desempenho.

A primeira ação da equipe foi definir os componentes do sistema de gestão de pessoas da ESAF.

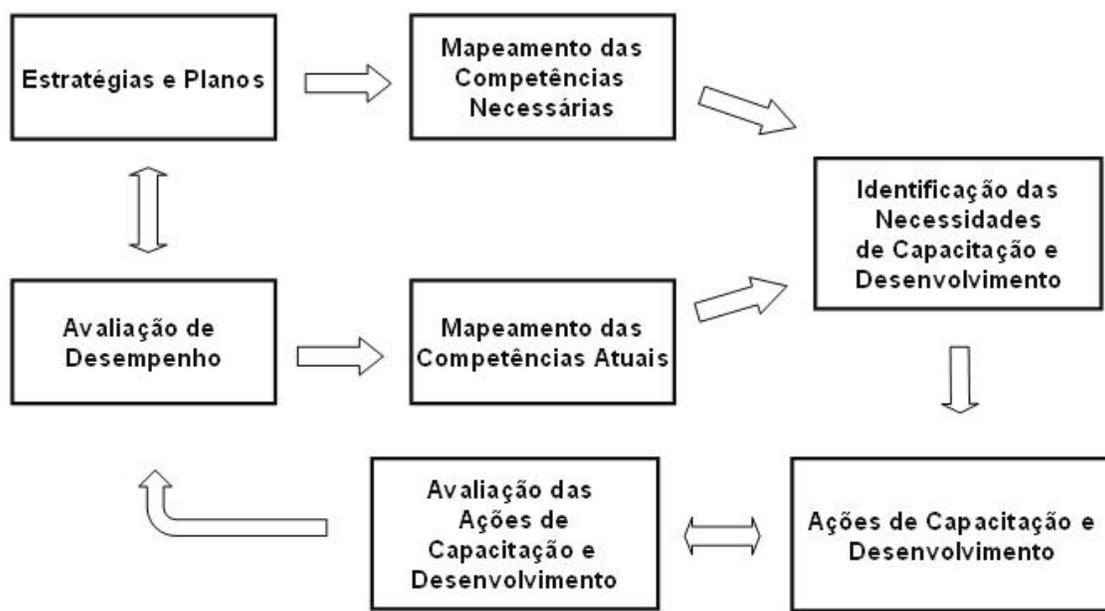


Figura 1: Componentes do Sistema de Gestão de Pessoas da ESAF

Em seguida, a equipe de trabalho elaborou um cronograma para desenvolver o novo instrumento de avaliação de desempenho.

A partir daí, foram seguidas as etapas previstas no cronograma, começando pela definição dos fundamentos e requisitos que norteariam a nova avaliação de desempenho.

- a) Identificar oportunidades de melhoria no desempenho do trabalhador (conhecimentos, habilidades e atitudes).
- b) Identificar oportunidades de melhoria na relação entre o trabalhador e suas responsabilidades, sua rotina.
- c) Servir de base para um planejamento de melhorias.
- d) Disseminar o desempenho esperado.
- e) Identificar as competências fortes e as que mais necessitam de melhorias no quadro de pessoal da ESAF, possibilitando o direcionamento de esforços.
- f) Avaliar o trabalhador de forma objetiva, com critérios técnicos definidos, claros e conhecidos, reduzindo margem para opiniões e interpretações individuais.
- g) Estabelecer uma base técnica critérios para concessão de gratificações.
- h) Manter um canal de comunicação transparente entre o servidor e sua chefia.

O próximo passo, ainda como parte integrante do planejamento do novo instrumento de avaliação de desempenho, foi uma apresentação em reunião do COGEP – Comitê de Gestão de Pessoas, com os requisitos que seriam respeitados para a elaboração do novo instrumento.

A Direção e demais servidores demandavam uma avaliação:

- a) objetiva, que minimizasse os desvios causados por interpretações pessoais;
- b) cuja elaboração fosse rápida;
- c) fácil de ser compreendida e rápida para ser respondida pelos avaliadores;
- d) que servisse como ferramenta de gestão;
- e) que servisse de base técnica critérios para a concessão de gratificações;
- f) que atendesse às disposições da Portaria Interministerial quanto aos fatores avaliados e à pontuação.

### **3.2 Fatores de avaliação e indicadores**

A Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438/2009 definiu que as avaliações das escolas de governo dos Ministérios do Planejamento, da Fazenda e de Relações Exteriores deveriam se basear em três critérios: produtividade, compromisso e assiduidade. Cada critério, por sua vez, deveria ser subdividido em fatores de avaliação. Mas, segundo Encinas e Albernaz (2009), a fim de possibilitar a utilização do método da escala gráfica, os fatores de avaliação precisam representar o desempenho ideal. E como cada fator de avaliação abrange diversos conceitos, concluiu-se que precisavam ser subdivididos em indicadores.

Contudo, algumas adaptações nos fatores de avaliação eram imprescindíveis, pois, na visão da equipe de trabalho de avaliação de desempenho, a Portaria Interministerial não continha definições claras em todos os seus fatores de avaliação:

<b>Fator de avaliação</b>	<b>Observações</b>
I - organização das tarefas e atendimento dos prazos	Observam-se dois elementos distintos: organização das tarefas e atendimento dos prazos.
III - disponibilidade para o aprendizado de novas atividades e para o auxílio aos colegas de trabalho	Observam-se dois elementos distintos: disponibilidade para o aprendizado de novas atividades e disponibilidade para o auxílio aos colegas de trabalho.

Quadro 1 – Observações sobre a Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438/2009

Diante dessa situação, foi decidido simplesmente subdividir os fatores de avaliação definidos na Portaria Interministerial, o que não a contrariava, tendo apenas o propósito de facilitar a interpretação por avaliadores e avaliados.

Dentro de cada fator de avaliação seriam, por conseguinte, criados tantos indicadores quanto os necessários para abranger de forma completa o fator de avaliação.

A fim de identificar a visão dos principais interessados, as pessoas, decidiu-se desenvolver uma pesquisa de campo que envolveria toda a força de trabalho da ESAF: servidores, terceirizados, colaboradores eventuais e estagiários, ao mesmo tempo que colheria importantes opiniões sobre o tema. A ideia era fazer com que as pessoas comesçassem a sentir que estavam participando, que seriam ouvidas e que suas palavras e opiniões eram verdadeiramente levadas em consideração.

Foi assim que, em julho de 2009, um convite à participação foi enviado à força de trabalho da ESAF, por e-mail, ficando também disponibilizado na página de entrada da intranet e tendo sido divulgado em reuniões realizadas em diversos setores. Era um questionário que perguntava de forma direta a interpretação sobre a opinião sobre qual seria o comportamento ideal esperado quanto a cada um dos indicadores. Vinte questionários foram respondidos.

Todas as respostas foram transcritas para um único documento, sendo então retiradas as repetições e os eventuais desvios (respostas incompatíveis com os questionamentos realizados). As palavras-chave foram assinaladas, e foram rigorosamente respeitados os termos mais utilizados, bem como os identificados como representativos de cada fator de avaliação. As respostas foram, então, organizadas por similaridade, mantendo-se unidas as que representavam um mesmo conceito, e separando-se as que representavam conceitos diferentes. O resultado surpreendeu a equipe de trabalho, que pouco teve a intervir. Os textos dos indicadores estavam praticamente prontos e apenas foram ajustados a fim de melhorar a clareza e a consistência das informações.

Em resumo: os textos dos indicadores foram elaborados de forma a representar o comportamento ideal desejado pela ESAF, aplicáveis a qualquer servidor, colaborador, terceirizado ou estagiário. Foram todos concebidos com base na pesquisa de campo, mais precisamente com termos retirados diretamente das pesquisas, a fim de representar fielmente a cultura organizacional da ESAF.

### **3.3 A construção do novo instrumento de avaliação de desempenho**

O passo seguinte foi a construção da pontuação. A Portaria Interministerial permitiu liberdade para que cada escola de governo dividisse a pontuação entre os diversos critérios, desde que a pontuação máxima prevista para cada critério não fosse ultrapassada.

A equipe de trabalho distribuiu a pontuação com base em sua própria experiência.

- Produtividade: 45 pontos
- Compromisso: 45 pontos
- Assiduidade: 10 pontos

Decidiu-se atribuir peso igual a cada indicador dentro de seu fator de avaliação. Assim, quanto maior a quantidade de indicadores, menor a pontuação de cada um deles.

Em paralelo, foi concebida a escala de avaliação, considerada importante para conferir simplicidade e precisão ao instrumento de avaliação. Assim, tomando por base a experiência de outras organizações e o modelo definido pela Portaria Interministerial, o método de escala gráfica foi naturalmente o selecionado.

A escala escolhida foi: evidência muito forte do indicador, boa evidência do indicador, alguma evidência do indicador, pouca evidência do indicador e nenhuma evidência do indicador. O termo “evidência” não foi escolhido por acaso. Objetivou-se atribuir responsabilidade ao profissional avaliado, que passou a ter de mostrar indícios de atendimento ao indicador. Assim, não é mais o avaliador que precisa mostrar que o avaliado não atende ao indicador, o que reduz o potencial de conflitos, pois se o subordinado não mostrar evidências ou mostrar poucas evidências, não caberá opção ao avaliador senão atribuir conceito correspondente (“nenhuma evidência”, “pouca evidência”, etc.).

Uma vez elaborado o questionário base de avaliação de desempenho, seguindo-se o cronograma, foi realizada uma validação inicial. Cada participante da equipe de trabalho realizou avaliações de teste, com profissionais com diferentes desempenhos pré-considerados. Nesta fase, foram realizados ajustes na pontuação e também nos textos dos indicadores.

O instrumento de avaliação passou então à condição de “proposta”, sendo desenvolvido programa no aplicativo Excel, a fim de agilizar o preenchimento e fornecer a pontuação de maneira automática. Foi importante para a decisão do uso de aplicativo em meio informatizado, o objetivo da avaliação de desempenho, mais como uma ferramenta de gestão do que como comprovante burocrático da realização da avaliação. Conforme contatos realizados com organizações privadas, o questionário informatizado é quase sempre o preferido, à exceção de empresas ou áreas em que os funcionários não possuem acesso a computador. Já o questionário em papel é muito utilizado em organizações públicas em razão da utilização de assinatura. A ESAF preferiu adotar o questionário informatizado, dadas as inúmeras vantagens, por exemplo, quanto ao arquivamento, ao fluxo da informação e à realização automática de estatísticas. Os participantes que não dispõem de acesso a computador preenchem as informações junto de seu chefe imediato. Assim, o formulário

impresso somente precisa ser impresso em caso de recurso, que é previsto como exceção. Nos dois primeiros ciclos de avaliação, foi registrado apenas um recurso.

Foram preocupações desta fase de construção do modelo em planilha eletrônica: a facilidade de compreensão dos passos necessários para se realizar a avaliação, a segurança do programa e a rapidez de preenchimento da avaliação. Foi também solicitado que o avaliador enxergasse as notas atribuídas pelo subordinado em sua autoavaliação, enquanto avaliava esse subordinado, o que foi implementado por meio de células sombreadas, a partir de funções específicas do aplicativo Excel.

O questionário de avaliação foi idealizado com o preenchimento inicial de todos indicadores avaliados como “evidência muito forte do indicador”. Presumiu-se que a leitura durante o preenchimento do questionário forçaria à concordância ou não concordância consciente com o preenchimento prévio do questionário, reduzindo o efeito halo<sup>2</sup>. O preenchimento prévio da resposta “evidência muito forte”, em vez de “nenhuma evidência” decorreu da preocupação na aceitação do instrumento de avaliação: seria mais fácil a aceitação de um instrumento preenchido previamente com uma avaliação considerada “benevolente”.

Uma vez concluída a programação e formatação, seguiram-se uma apresentação para a Direção e uma apresentação em reunião do COGEP. Um prazo foi dado para sugestões de melhoria. O questionário foi disponibilizado a todos os membros do COGEP para que pudessem conhecê-lo, utilizá-lo livremente e propor sugestões.

Algumas sugestões foram recebidas, quanto à redação e quanto ao marco legal para implantação do novo modelo de avaliação, este relacionado ao cuidado com o período base da primeira avaliação.

### **3.4 Ações de implementação do novo modelo de avaliação**

Uma vez elaborado o questionário, detalhes sobre a implementação precisavam ser acertados. O primeiro dizia respeito à periodicidade: uns defendiam espaçamento maior entre as avaliações, em função principalmente do trabalho necessário para a realização de todas as avaliações do seu setor; outros defendiam um espaçamento menor, a fim de facilitar a memória sobre o desempenho do subordinado em todo o período avaliativo e também para permitir a rápida recuperação da gratificação, caso um servidor a perdesse, o que, conforme a Portaria Interministerial ocorreria em caso de nota inferior a 60 na avaliação. Diante desses argumentos, a Direção-Geral definiu periodicidade trimestral.

O novo modelo de avaliação de desempenho foi instituído pela Portaria nº 184, de 27 de novembro de 2009. Já em janeiro de 2010, o novo modelo de avaliação de desempenho foi implantado, mas ainda em caráter experimental, uma vez que era fundamental apresentar o novo questionário, com os novos critérios antes do início do período de base para avaliação. Uma outra Portaria, a de nº 200, de 16 de dezembro de 2009, relacionou a Portaria nº 184 com a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo e também determinou o

---

<sup>2</sup> Efeito halo: segundo Lacombe e Heilborn (2003: 285) “julgar todas as características como um conjunto homogêneo, sem considerar as diferenças de cada item da avaliação, isto é, todos os itens da avaliação recebem o mesmo conceito, correspondente à impressão geral do avaliado”.

período para a realização da primeira avaliação em caráter definitivo, não experimental: início de abril, com período de avaliação de 11 de janeiro de 2010 a 31 de março de 2010.

A realização da avaliação em caráter experimental foi importante, pois:

- a) diversas sugestões e críticas foram recebidas pela equipe de trabalho de avaliação de desempenho, havendo oportunidades para ajustes;
- b) erros no formulário eletrônico foram corrigidos;
- c) distorções no entendimento do processo de avaliação e do próprio questionário foram identificadas e as informações necessárias foram comunicadas.

Treinamentos foram agendados com toda a força de trabalho da ESAF: servidores efetivos, cedidos, comissionados e temporários, colaboradores eventuais, terceirizados e estagiários. Com os Centresafs, centros regionais localizados em dez capitais, foi realizada vídeo conferência, que foi gravada e deixada à disposição dos interessados. Nem todas as Diretorias participaram dos treinamentos.

Nos treinamentos, buscou-se repassar:

- a) o histórico da avaliação de desempenho na ESAF;
- b) o processo de construção do novo modelo de avaliação de desempenho;
- c) o significado e os objetivos da gestão por competências e de uma avaliação de desempenho;
- d) a importância da avaliação isenta, sem subjetivismo;
- e) detalhes sobre o processo de avaliação (acesso ao questionário, autoavaliação, avaliação pelo superior, prazos, recursos, segurança, *backup*);
- f) leitura e interpretação dos indicadores a serem avaliados;
- g) significado da pontuação;
- h) principais falhas de interpretação nos indicadores e na pontuação;
- i) obrigatoriedade de *feedback* pessoal do avaliador;
- j) simulações de preenchimento;
- k) dúvidas

Nos treinamentos foram percebidas, de forma sistemática:

- a) divergências de entendimento e de interpretação dos textos;
- b) avaliações realizadas em relação a período que extrapolava o definido como alvo da avaliação;
- c) carências quanto ao conhecimento de assuntos relacionados à gestão de pessoas, gestão de processos e gestão estratégica – tais carências foram verificadas de modo indistinto entre servidores (incluindo membros da Direção), terceirizados e colaboradores.

Há que se considerar, ainda, a elevada rotatividade da mão-de-obra da ESAF, que tem como fatores principais:

- estagiários, servidores temporários e colaboradores eventuais, principalmente esses últimos, possuem contrato de duração limitada;
- mensalmente, segundo a área de pessoal, a ESAF recebe servidores cedidos e devolve servidores aos órgãos de origem.

Assim, treinamentos precisam ser repetidos periodicamente, a fim de se manter a força de trabalho atualizada.

Ao mesmo tempo em que os treinamentos eram realizados, foi elaborado um POP – Procedimento Operacional Padrão, com o objetivo de servir como referência em caso de dúvidas durante qualquer etapa do processo de avaliação de desempenho, desde a preparação para a avaliação, passando pelo preenchimento do questionário, orientações para *feedback* e a elaboração de recurso.

As orientações do procedimento operacional foram resumidas em um texto apresentado em uma das planilhas do arquivo que continha o questionário de avaliação.

Um ponto que cabe destaque foi a obrigatoriedade de realização de feedback. O objetivo era proporcionar uma oportunidade para avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos entre superior e subordinado, para a pactuação de novos objetivos, para analisar erros e acertos de ambas as partes, identificar satisfações e insatisfações, enfim incentivar uma cultura de comunicação aberta, comprometimento e transparência.

Segue um resumo dos resultados obtidos do primeiro ciclo de avaliação de desempenho:

	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7	Área 8	
<b>Média</b>	8,9	8,0	8,2	8,7	9,5	8,9	9,6	8,0	
<b>Desvio-Padrão</b>	1,5	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,3	
	Área 9	Área 10	Área 11	Área 12	Área 13	Área 14	Área 15	Área 16	<b>Média</b>
<b>Média</b>	8,0	9,0	9,2	7,9	7,3	9,5	8,8	8,1	8,6
<b>Desvio-Padrão</b>	1,4	1,4	1,5	1,4	1,3	1,5	1,5	1,4	0,71

Figura 2 – Resultados da avaliação de desempenho

#### 4 ANÁLISE DOS OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS DURANTE A IMPLANTAÇÃO NO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No presente capítulo é realizada uma análise prática das dificuldades e situações ocorridas durante a implantação do novo modelo de avaliação de desempenho. Nem todas as situações foram resolvidas, mas todas foram analisadas e em relação a cada obstáculo cujas dificuldades não tenham sido transpostas, foram propostas ações.

Os obstáculos foram classificados em três espécies, como forma de melhor organizar a disposição das informações.

##### a) Concepção:

Situações ou dificuldades que precisam ser resolvidas durante o processo de concepção de um novo modelo de avaliação de desempenho, incluindo aspectos legais e relacionados ao desenvolvimento do instrumento de avaliação.

##### b) Aplicação:

Questões que prejudicam a atribuição adequada dos conceitos durante a aplicação da avaliação pelo superior em relação ao seu subordinado.

**c) Processo de implementação:**

Situações ou dificuldades que podem afetar de forma global o processo de implementação da avaliação de desempenho, como a aceitação do modelo e a implementação de ações decorrentes das avaliações.

Segue um quadro contendo a listagem de todos os obstáculos analisados, com sua respectiva classificação e a fonte segundo a qual a situação deve ser considerada um obstáculo e, portanto, merecedora de análise.

Item	Obstáculo	Classificação	Referência
1	Instituição do marco legal	concepção	3.4
2	Prazo para implantação	concepção	3.2
3	No modelo anterior, havia fatores de avaliação com dois ou mais elementos a serem avaliados	concepção	2.2
4	Os fatores de avaliação do modelo anterior eram diferentes dos previstos na Portaria Interministerial	concepção	2.2
5	Os fatores de avaliação do modelo anterior não eram embasados em uma gestão por competências	concepção	2.2
6	No modelo anterior, a escala de avaliação era imprecisa	concepção	2.2
7	Imprecisões da Portaria Interministerial	concepção	3.2
8	Distribuição da pontuação	concepção	3.3
9	Forma de apresentação do instrumento e avaliação: em papel ou informatizado	concepção	3.3
10	Não aplicabilidade de algumas questões	concepção	3.2
11	Subjetivismo	aplicação	1.2
12	Unilateralidade	aplicação	1.2
13	Tendência central	aplicação	1.2
14	Efeito halo	aplicação	1.2
15	Falta de memória (ou recenticidade)	aplicação	1.2
16	Falta de técnica	aplicação	1.2
17	Força do hábito	aplicação	1.2
18	Baixa disposição para tomada de decisões que impliquem em prejuízo ao avaliado	aplicação	2.2
19	Supervalorização da avaliação	processo de implementação	1.2
20	Desvalorização da avaliação	processo de implementação	1.2
21	Posições contrárias	processo de implementação	1.2
23	Insuficiência na divulgação dos objetivos da avaliação de desempenho	processo de implementação	2.2
24	Cultura organizacional pouco voltada à gestão por resultados	processo de implementação	2.2
25	Ausência de um departamento formal na estrutura organizacional, responsável por gestão de pessoas e avaliação de desempenho.	processo de implementação	3.1
26	<i>Feedback</i>	processo de implementação	3.4

27	Distorções no entendimento do processo de avaliação	processo de implementação	3.4
28	Falhas na programação do questionário informatizado	processo de implementação	3.4
29	Periodicidade	processo de implementação	3.4

Quadro 2 – Obstáculos identificados durante a implantação

#### 4.1 Obstáculos relacionados à concepção da avaliação

##### Obstáculo 1 – Instituição do marco legal

###### Descrição:

Publicação de ato normativo que defina as regras de realização da avaliação de desempenho, bem como seu instrumento de avaliação.

###### Solução encontrada:

A ESAF publicou a Portaria nº 184, em 27 de novembro de 2009, definindo os critérios e a sistemática relacionada à nova avaliação. Uma vez publicada a Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438, em 4 de dezembro de 2009, a ESAF publicou a Portaria nº 200, em 16 de dezembro de 2009, relacionando a avaliação de desempenho com a manutenção da Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo e também determinou o período para a realização da primeira avaliação, já em caráter definitivo, não experimental: início de abril, com período de avaliação de 11 de janeiro de 2010 a 31 de março de 2010.

Nenhuma das portarias definiu o questionário eletrônico como sendo o único possível legalmente.

###### Análise:

Como o questionário eletrônico de avaliação não foi definido dentro de uma Portaria, torna-se possível, no futuro, realizar ajustes sem a necessidade de publicação de nova portaria.

Houve consenso, à época da publicação das portarias, que o primeiro período avaliativo deve iniciar em data posterior à publicação da portaria de regulamentação, sob o risco de reclamações de ilegalidade (ninguém pode ser avaliado com base em critérios que não conhecia à época que a avaliação se referia).

###### Proposta:

A solução encontrada foi considerada plenamente satisfatória.

##### Obstáculo 2 – Prazo para implantação

###### Descrição:

Em organizações públicas, é necessária a publicação de atos normativos que definam os critérios, as responsabilidades e a forma de execução das avaliações de desempenho. Em vista disso, o prazo para implantação da avaliação pode se tornar significativamente maior.

###### Solução encontrada:

Para a regulamentação de sua avaliação de desempenho, a ESAF precisava aguardar a publicação de uma portaria interministerial, conforme disposto no artigo nº 295 da Lei 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, que estabelece que os critérios e procedimentos para a avaliação

precisam ser definidos em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, das Relações Exteriores e da Fazenda.

Diante da incerteza sobre a data de publicação de tal ato, a ESAF decidiu implementar a avaliação de desempenho, que teria caráter exclusivo de gestão, dissociado da concessão de gratificações. Assim, publicou a Portaria nº 184, em 27 de novembro de 2009. Como a publicação da Portaria Interministerial nº 438 ocorreu logo em seguida, em 4 de dezembro, decidiu-se finalizar a regulamentação com a Portaria nº 200, publicada em 16 de dezembro de 2009.

O primeiro ciclo de avaliação ocorreu em janeiro de 2010, referente ao mês de dezembro de 2009, e não teve implicações legais; foi realizado apenas para fins de gestão.

Análise:

A decisão de implementar a avaliação de desempenho para fins exclusivos de gestão, sem implicações legais, foi oportuna e efetivamente utilizada, tendo servido para resolver dúvidas e resolver situações operacionais encontradas.

Proposta:

Não há necessidade de elaborar proposta.

**Obstáculo 3 – No modelo anterior, havia fatores de avaliação com dois ou mais elementos a serem avaliados**

Descrição:

O questionário de avaliação de desempenho anterior possuía fatores de avaliação envolvendo dois ou mais elementos a serem avaliados simultaneamente.

Solução encontrada:

Os fatores de avaliação foram divididos de forma que cada um deles representasse apenas uma dimensão de competência. Dentro de cada fator de avaliação, foram criados indicadores de forma a abranger de forma completa o fator de avaliação. Detalhes podem ser vistos no item 3.2.

Análise:

A existência de dois ou mais elementos a serem avaliados simultaneamente pode conduzir o avaliador a escolher um deles, utilizando como critério de avaliação apenas esse indicador.

Proposta:

Não há necessidade de elaborar proposta.

**Obstáculo 4 - Os fatores de avaliação do modelo anterior eram diferentes dos previstos na Portaria Interministerial**

Descrição:

Os fatores de avaliação presentes no modelo de avaliação anterior eram diferentes dos previstos na Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438, de 2009.

Solução encontrada:

Foi estruturada equipe de trabalho específica e foi construído novo modelo de avaliação, considerando os fatores de avaliação previstos na referida Portaria. Ver detalhes no item 3.2.

Análise:

Os fatores de avaliação presentes no atual modelo de avaliação de desempenho atendem plenamente à Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438, de 2009.

Proposta:

Não há necessidade de elaborar proposta.

**Obstáculo 5 - Os fatores de avaliação do modelo anterior não eram embasados em uma gestão por competências**

Descrição:

Os fatores de avaliação do modelo anterior não foram elaborados como consequência de uma metodologia consolidada de gestão por competências, partindo de resultados estratégicos a serem alcançados e das correspondentes competências necessárias para concretizar os resultados esperados.

Solução encontrada:

A forma de definição dos fatores de avaliação e respectivos indicadores foi descrita em detalhes no item 3.2.

Análise:

Apesar de utilizada metodologia clara e lógica na construção do novo modelo de avaliação de desempenho, os critérios presentes no atual modelo de avaliação de desempenho também não foram definidos com base em uma metodologia de gestão por competências.

A gestão por competências implica na definição de objetivos e metas organizacionais, setoriais e até individuais. Com a definição clara de objetivos e metas e o acompanhamento por meio indicadores, seria possível facilitar o entendimento e a aceitação da avaliação, bem como reduzir o componente de subjetividade da avaliação de desempenho.

Proposta:

Propõe-se realizar um trabalho estruturado como o proposto no item 1.1, para que sejam identificadas as competências essenciais, as competências organizacionais e as competências individuais necessárias à consecução dos objetivos definidos no Mapa Estratégico.

**Obstáculo 6 – No modelo anterior, a escala de avaliação era imprecisa**

Descrição:

Conforme disposto no item 2.2, no modelo anterior de avaliação de desempenho não havia critérios ou orientações quanto à atribuição dos conceitos: ótimo, bom, regular, insuficiente. O que para um avaliador era bom, para outro podia ser ótimo, regular, ou até insuficiente.

Solução encontrada:

A forma de determinação da escala de avaliação no novo modelo de avaliação de desempenho foi tratada no item 3.3. Foi definida uma escala com “evidência muito forte do indicador”, “boa evidência do indicador”, “alguma evidência do indicador”, “pouca evidência do indicador” e “nenhuma evidência do indicador”.

#### Análise:

A escala definida como solução buscou conferir objetividade à avaliação. Constituiu notável avanço em relação ao modelo anterior, embora ainda deixe margem para subjetividade. Outros modelos foram pesquisados, mas todos deixam margem similar para subjetividade.

A palavra “evidência” foi escolhida por demandar uma postura ativa do profissional avaliado, que precisa mostrar evidências do atendimento ao indicador. Isso reduz a possibilidade de recurso, uma vez que é o subordinado que precisa demonstrar que possui indícios da competência.

Uma sugestão recebida durante a implantação do novo modelo de avaliação dizia respeito à quantidade de pontos da escala. Foram utilizados cinco pontos e sugeriu-se a utilização de número par, a fim de forçar a escolha de um ponto acima ou abaixo do ponto médio. Contudo, a análise das respostas deixou claro que não houve concentração no ponto médio da escala (apenas 11,5%), de forma que a sugestão não foi acatada.

#### Proposta:

Em relação a essa questão, não se considera necessário elaborar proposta de ação. Contudo, recomenda-se prosseguir pesquisa quanto a formas de reduzir a subjetividade, baseada na escala de avaliação.

### **Obstáculo 7 – Imprecisões da Portaria Interministerial**

#### Descrição:

A Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438, de 2009, foi elaborada por uma equipe designada em função do cargo, e não em razão de conhecimento técnico específico. Embora tenha havido contribuição de especialistas, nem todas as sugestões especializadas foram aceitas, de forma que a referida portaria permaneceu com falhas técnicas em seu texto.

Tecnicamente, a Portaria Interministerial continha fatores de avaliação com mais de um elemento a ser avaliado, o que prejudica a atribuição de pontuação. Quando mais de um indicador é envolvido no mesmo questionamento, os avaliadores tendem a optar pela atribuição de conceito considerando apenas um dos indicadores.

#### Solução encontrada:

Designação, na ESAF, de equipe composta por profissionais com formação e experiência específica para analisar o texto da Portaria Interministerial e propor novo modelo de avaliação de desempenho compatível com o texto da Portaria. A forma de desenvolvimento do novo modelo de avaliação de desempenho foi tratada no capítulo 4.

#### Análise:

Conforme o texto do item 3.2, todas as imprecisões contidas no texto da Portaria Interministerial foram adequadamente analisadas e resolvidas.

#### Proposta:

Em relação a esse obstáculo, não se faz necessário elaborar proposta.

## **Obstáculo 8 – Distribuição da pontuação**

### Descrição:

A fim de representar fielmente o desempenho de um avaliado, a pontuação de cada critério e fator de avaliação deve ser cuidadosamente planejada.

### Solução encontrada:

Conforme disposto na Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438, de 2009, a seguinte pontuação deveria ser respeitada:

- critério produtividade: máximo de setenta pontos;
- critério compromisso: máximo de cinquenta pontos;
- critério assiduidade: máximo de quarenta pontos.

O primeiro passo foi a distribuição da pontuação entre esses três critérios. Em função da decisão da alta direção de privilegiar a eficiência e os resultados, foi definido que o critério assiduidade deveria ter um peso significativamente menor, sendo-lhe atribuído dez pontos. A pontuação restante foi distribuída igualmente: quarenta e cinco pontos, tanto para produtividade como para compromisso.

Cada fator de avaliação era dividido em fatores de avaliação. A equipe de trabalho decidiu, conforme detalhado no item 3.2, subdividi-los em indicadores. A distribuição da pontuação de cada critério em cada um dos fatores de avaliação decorreu da importância relativa de cada fator e foi testada posteriormente durante as simulações. Ajustes foram realizados como resultado desses testes.

Por sua vez, a pontuação dos indicadores de cada fator de avaliação foi distribuída por igual: todos os indicadores com o mesmo peso dentro de cada fator.

### Análise:

Em razão da significativa quantidade de indicadores (42), desempenhos excepcionais ou péssimos em um ou em poucos indicadores não têm a capacidade de alterar fortemente a pontuação, o que deve ser melhor analisado. Há indicadores de elevadíssima relevância em um setor de trabalho. Nesse caso, um desempenho péssimo de um profissional em um, apenas um indicador, pode afetar fortemente o desempenho de todo um setor. Pode-se presumir que em uma empresa privada, o profissional correria risco de ser dispensado. Já com o modelo de pontuação implementado, a avaliação do profissional permanece quase intacta (reduz-se em no máximo cinco pontos).

Por outro lado, para que a avaliação de desempenho seja aceita, é imprescindível que seja facilmente compreensível, o que dificulta a proposição de sugestões complexas.

### Proposta:

Em função do disposto na análise acima, recomenda-se refletir sobre a atribuição de pesos diferenciados para determinados indicadores ou fatores de avaliação, em função da criticidade para o desempenho de um setor ou mesmo de uma função.

## **Obstáculo 9 – Forma de apresentação do instrumento e avaliação: em papel ou informatizado**

### Descrição:

O instrumento de avaliação, um questionário, pode ser preenchido em um formulário em papel ou em meio informatizado.

### Solução encontrada:

A decisão sobre a forma de apresentação do instrumento de avaliação foi detalhada no item 3.3, reforçando-se que a decisão decorreu da intenção de privilegiar a agilidade e o uso da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão. Embora a assinatura possa ser relevante, não foi considerada fundamental, sendo necessária apenas em caso de recurso do avaliado.

### Análise:

O questionário informatizado teve muito boa aceitação. Foram recebidos comentários positivos relacionados à agilidade, facilidade de uso e manutenção dos registros.

### Proposta:

Em razão da aceitação, não se considera necessário elaborar proposta de ação.

## **Obstáculo 10 – Não aplicabilidade de algumas questões**

### Descrição:

Alguns indicadores não seriam aplicáveis a determinados servidores ou grupos de servidores.

### Solução encontrada:

Até o fechamento da publicação não foram implementadas soluções.

### Análise:

As pessoas que mencionaram que algumas questões não são aplicáveis para determinados grupos de trabalhadores ou funções não exemplificaram. Todos os indicadores se mostram aplicáveis, em maior ou menor grau. Contudo, alguns não são de óbvia aplicação, exigindo orientação.

### Proposta:

Elaborar texto orientativo em relação a cada indicador. O texto poderia ser exposto como comentários das células da planilha.

## **5.2 Obstáculos relacionados à aplicação da avaliação**

### **Obstáculo 11 - Subjetivismo**

#### Descrição:

Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais e não conforme critérios claros e definidos.

#### Solução encontrada:

Conforme verificado nos itens 3.2, 3.3 e 3.4, buscou-se minimizar os efeitos do subjetivismo com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos.

### Análise:

Conforme mencionado no item 3.4, durante os treinamentos foram constatadas divergências de entendimento em vários indicadores e não houve participação de algumas Diretorias nos treinamentos. Além disso, há elevada rotatividade da força de trabalho: colaboradores eventuais, terceirizados, estagiários e até mesmo servidores, sejam efetivos, cedidos, comissionados ou temporários.

O subjetivismo pode também ser percebido em uma análise comparativa das pontuações atribuídas pelas diversas Diretorias e pelos centros regionais (Centresafs). Embora não haja motivos para a existência de diferenças significativas na pontuação média, foram constatadas pontuações excessivamente elevadas em algumas Diretorias, o que indica tendência à benevolência dos avaliadores (três delas ficaram com média geral acima de 95, ver Figura 2, no item 3.4).

Além desses pontos, a definição clara de objetivos e metas e o respectivo acompanhamento por meio de indicadores tendem a reduzir o componente de subjetividade da avaliação de desempenho.

### Proposta:

Pode ser realizada uma pesquisa sobre o entendimento dos critérios: um questionário sobre como cada entrevistado interpreta cada um dos indicadores. Com base nas respostas do questionário, não somente podem ser idealizados ajustes na definição dos indicadores, mas também pode ser planejado um novo treinamento. Além disso, como decorrência da elevada rotatividade da força de trabalho, novos treinamentos devem ser agendados a cada ciclo de avaliação.

Adicionalmente, podem ser preparados comentários elucidativos, a serem incluídos no questionário informatizado de avaliação de desempenho.

Quanto à tendência de excessiva benevolência de avaliadores de algumas Diretorias e Centresafs, recomenda-se trabalho individualizado de leitura e interpretação dos critérios, fatores de pontuação e indicadores. Nova análise estatística deve ser realizada a cada ciclo de avaliação, a fim de identificar tendências de pontuação que possam estar afetadas pelo subjetivismo. A excessiva benevolência é tratada de modo específico como o obstáculo 18.

Finalmente, a definição de objetivos e metas setoriais e individuais, e o acompanhamento periódico desses objetivos e metas por indicadores de desempenho, podem contribuir decisivamente para reduzir os conflitos relacionados à subjetividade das avaliações de desempenho.

## **Obstáculo 12 - Unilateralidade**

### Descrição:

Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.

### Solução encontrada:

Buscou-se minimizar os efeitos da unilateralidade com a definição precisa dos critérios de avaliação e com treinamentos.

Análise:

Já realizada no obstáculo 11.

Proposta:

Em parte, comentada no obstáculo 11. Capacitações em gestão também podem se mostrar úteis para reduzir, a médio e longo prazo, posições contrárias.

**Obstáculo 13 - Tendência central**

Descrição:

Atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala; o conceito excelente ou o conceito péssimo seriam exceções.

Solução encontrada:

Buscou-se minimizar os efeitos da tendência central com a definição precisa dos critérios de avaliação e com treinamentos.

Análise:

Em parte, a tendência central pode ser minimizada com a definição precisa dos critérios de avaliação e com treinamentos. Além desses aspectos, a tendência central pode ser causada pela baixa disposição para tomada de decisões que impliquem em prejuízo ao avaliado, que é analisado como o obstáculo 18.

Proposta:

Propostas quanto à definição precisa dos critérios de avaliação e quanto a treinamentos foram realizadas no obstáculo 11 e quanto à baixa disposição para tomada de decisões que impliquem em prejuízo ao avaliado são analisadas no obstáculo 18.

**Obstáculo 14- Efeito halo**

Descrição:

Avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção.

Solução encontrada:

Buscou-se minimizar o efeito halo com a forma de preenchimento do questionário informatizado, conforme especificado em 3.3, e com treinamentos.

Análise:

No primeiro ciclo de avaliação, foi constatada a ocorrência de efeito halo, em 25 questionários, concentrados em pessoas da ESAF-sede que não participaram de treinamentos e pessoas de dois Centresafs, o que permite concluir que treinamentos provavelmente serão suficientes para reduzir este problema.

Segundo Malhotra (2004), o efeito halo é reduzido com um questionário objetivo com respostas contendo variadas quantidades de alternativas, ou trocando-se a ordenação melhor-pior, da esquerda para a direita e da direita para a esquerda aleatoriamente ao longo do questionário. O efeito halo é praticamente eliminado com a realização de avaliações qualitativas, onde o questionário é respondido de maneira dissertativa.

A análise dos treinamentos foi realizada no obstáculo 11.

Proposta:

Diante da análise, recomenda-se o reforço dos treinamentos, proposta já comentada no obstáculo 11.

**Obstáculo 15 - Falta de memória (ou recenticidade)**

Descrição:

Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo.

Solução encontrada:

Buscou-se minimizar a recenticidade com uma periodicidade elevada de avaliação (trimestral) e com treinamentos.

Análise:

Conforme mencionado no item 3.4, durante os treinamentos foi identificada a ocorrência justamente do efeito oposto à recenticidade: alguns indicadores eram avaliados em relação a ocorrências antigas, ou seja, em relação à imagem do avaliado que permanecia na memória do avaliador. A confusão temporal é reforçada pela ausência de objetivos e metas, que deveriam ser definidos pelas chefias: se todos tivessem objetivos e metas, com registros sobre o alcance ou não das metas nos prazos definidos, a confusão temporal muito provavelmente seria reduzida.

Proposta:

Em consonância com o disposto na análise, duas propostas são sugeridas:

- reforço dos treinamentos (comentado no obstáculo 11);
- a definição, por cada chefe, de objetivos e metas individuais.

**Obstáculo 16 - Falta de técnica**

Descrição:

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.

Solução encontrada:

Buscou-se minimizar a falta de técnica com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos.

Análise:

No decorrer do primeiro ciclo de avaliações, verificou-se que à medida que as dúvidas eram sanadas, os avaliadores compreendiam o contexto do modelo que estava sendo implantado, bem como seus objetivos. Foi percebida, no entanto, necessidade de aprofundamento de treinamentos e de uma formação mais aprofundada em gestão.

A definição precisa de objetivos e metas setoriais e individuais e o respectivo acompanhamento por meio de indicadores de desempenho também pode ser uma excelente ferramenta para suprir a falta de técnica, uma vez que o componente de subjetividade da avaliação é substituído pelo grau de alcance das metas estabelecidas.

Proposta:

Recomenda-se que cada gestor defina para sua equipe objetivos e metas setoriais e individuais, em parceria com seus subordinados, e que esses sejam acompanhados periodicamente por meio de indicadores de desempenho.

Propostas relacionadas a treinamentos podem ser verificadas no obstáculo 11. Recomenda-se também planejar e realizar capacitações em gestão, com a maciça participação dos gestores da Escola: Diretores, Gerentes e todos aqueles que possuem subordinados.

### **Obstáculo 17 - Força do hábito**

#### Descrição:

Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.

#### Solução encontrada:

Buscou-se minimizar a força do hábito com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos.

#### Análise:

A definição precisa de indicadores e os treinamentos foram comentados no obstáculo 11. Capacitações em gestão e trabalhos comportamentais também seriam, a longo prazo, úteis para minimizar falhas decorrentes de força do hábito, assim como a definição de objetivos e metas setoriais e individuais, com o respectivo acompanhamento por indicadores de desempenho.

Em razão da elevada quantidade de notas acima de 95 (74 das 223 avaliações, ou 33,2%), pode-se dizer que as soluções encontradas não foram suficientes para reduzir de forma significativa a força do hábito.

#### Proposta:

Recomenda-se:

- a) reforçar os treinamentos, conforme comentado na obstáculo 11;
- b) planejar e realizar capacitações em gestão, com a maciça participação dos gestores da Escola: Diretores, Gerentes e todos aqueles que possuem subordinados;
- c) que cada gestor estabeleça objetivos e metas para cada um de seus subordinados. Os subordinados poderiam, assim, ser avaliados de maneira mais objetiva, com relação ao alcance de suas metas individuais.

### **Obstáculo 18 – Baixa disposição para tomada de decisões que impliquem em prejuízo ao avaliado**

#### Descrição:

Melhoria proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.

#### Solução encontrada:

Para buscar minimizar tal prática foram feitos comentários no treinamento sobre a necessidade de que a avaliação espelhasse a realidade.

#### Análise:

A prática de elevar a nota do subordinado, dando crédito a ele, no sentido de não prejudicá-lo, foi claramente verificada no primeiro ciclo de avaliações. A média das notas de quase todas as áreas aproximou-se ou superou 90, o que corresponde a um desempenho excelente. Dadas as avaliações externas e os feedbacks internos, seria esperada uma média próxima a 80, com amplo leque de variação. Contudo, apenas dois dos 223 avaliados receberam avaliação abaixo de 60.

Em entrevistas informais realizadas, percebeu-se de maneira muito forte o receio de chefes em desmotivar subordinados ao se agir com exigência, e também em disseminar a impressão de que o setor não é um bom local para trabalhar, causando a perda de servidores para outros setores e, ao mesmo tempo, criando barreiras quanto à vinda de novos servidores.

Outra barreira explícita diz respeito à retirada das gratificações. Conforme previsto na Portaria Interministerial, a avaliação de desempenho cuja nota seja inferior a 60 determina a perda da gratificação pelo servidor até que em uma próxima avaliação a nota alcançada seja igual ou superior a 60. Percebe-se, mediante entrevistas, que há chefes que, embora não aprovem o trabalho de um ou de outro servidor, aumentam artificialmente a nota de sua avaliação, de forma que o servidor não perca a sua gratificação.

Proposta:

Atrelar ao menos parte da avaliação aos resultados de indicadores organizacionais, que devem incluir feedback dos principais clientes e usuários dos serviços prestados.

Recomenda-se ainda que sejam criados e utilizados objetivos e metas setoriais e individuais que sirvam de parâmetro para avaliação. Os subordinados poderiam, assim, ser avaliados com relação ao alcance de suas metas individuais, sendo que a composição, no setor, das metas individuais devem ser compatíveis com os indicadores setoriais apresentados.

### **5.3 Obstáculos relacionados ao processo de implementação da avaliação**

#### **Obstáculo 19 - Supervalorização da avaliação:**

Descrição:

Acreditar que um instrumento de avaliação irá melhorar imediatamente cada aspecto do desempenho no trabalho.

Solução encontrada:

Buscou-se reduzir a possibilidade de supervalorização da avaliação com apresentações que incluíam a forma como a avaliação de desempenho se relacionava com a gestão de pessoas e essa com o mapa estratégico da instituição.

Análise:

Conforme descrito no item 1.2, as avaliações de desempenho objetivam alicerçar as ações dos gestores, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o feedback e facilitar o progresso das organizações. As avaliações de desempenho consistem em uma das ações de um sistema de gestão de pessoas. Capacitações em gestão podem ser úteis para o entendimento da real dimensão e das reais possibilidades de um sistema de gestão de pessoas.

Proposta:

Planejar e realizar capacitações em gestão, com a maciça participação dos gestores da Escola: Gerentes e Diretores.

## **Obstáculo 20 - Desvalorização da avaliação**

### Descrição:

Acreditar que um instrumento de avaliação não tem poder para melhorar aspectos do desempenho no trabalho.

### Solução encontrada:

Não foram propostas soluções para tal situação.

### Análise:

Análise similar ao do obstáculo 19. A desvalorização pode ser também superada com a implementação de ações de gestão: definição de objetivos e metas e acompanhamento por meio de indicadores.

### Proposta:

Recomenda-se planejar e realizar capacitações em gestão, com a maciça participação dos gestores da Escola: Gerentes e Diretores. Recomenda-se, ainda, a definição de objetivos e metas setoriais e a pactuação de objetivos e metas individuais, com o respectivo acompanhamento por meio de indicadores.

## **Obstáculo 21: posições contrárias**

### Descrição:

Posicionamento contrário à realização de avaliação de desempenho com incredulidade em relação aos benefícios, independente de quaisquer argumentos.

### Solução encontrada:

Buscou-se reduzir posições contrárias com o envolvimento na pesquisa de campo e com treinamentos realizados no início do primeiro ciclo de avaliação.

### Análise:

Em razão da baixa adesão na pesquisa de campo, não se pode afirmar que houve sentimento de propriedade por parte da força de trabalho em relação ao questionário concebido. Conforme verificado em avaliações institucionais, a cultura predominante na ESAF é consequência direta de uma gestão ainda não completamente estruturada.

Os treinamentos foram abordados no obstáculo 11.

### Proposta:

Recomenda-se a adoção de um modelo de gestão estratégica, que priorize a continuidade dos projetos e ações, com a forte liderança e participação da alta direção. Capacitações em gestão também podem se mostrar úteis para reduzir, a médio e longo prazo, posições contrárias.

## **Obstáculo 22- Insuficiência na divulgação dos objetivos da avaliação de desempenho**

### Descrição:

Os objetivos da avaliação de desempenho e seu contexto foram divulgados apenas parcialmente: nem todas as áreas foram contempladas e nem toda a força de trabalho foi alcançada pela divulgação. Isso gerou falhas no entendimento dos objetivos gerais do processo de avaliação de desempenho, com conseqüente ocorrência de posições contrárias, efeito de halo e excesso de avaliações com notas elevadas.

Solução encontrada:

Buscou-se realizar treinamentos específicos.

Análise:

Realizada no obstáculo 11.

Proposta:

Comentada no obstáculo 11.

**Obstáculo 23- Cultura organizacional pouco voltada à gestão por resultados**

Descrição:

Desprezo por assuntos relacionados a gestão, implicando em baixo envolvimento, tanto de avaliadores, quanto de avaliados.

Solução encontrada:

As soluções aplicadas se limitaram à definição precisa de indicadores e à realização de treinamentos.

Análise:

A análise é similar à do obstáculo 19.

Proposta:

Recomendam-se as mesmas propostas do obstáculo 19.

**Obstáculo 24 – Ausência de um departamento formal na estrutura organizacional, responsável por gestão de pessoas e avaliação de desempenho**

Descrição:

Inexistência de um setor responsável por gestão de pessoas.

Solução encontrada:

A Direção-Geral definiu “Estruturação da Área de Gestão com Pessoas” como um dos onze projetos estratégicos a serem trabalhados no decorrer dos anos de 2009 e 2010.

Análise:

O projeto foi lançado em novembro de 2009, mas foi interrompido em janeiro de 2010.

Proposta:

Retomar a execução do projeto, com a definição de novos membros na equipe.

**Obstáculo 25 – Feedback**

Descrição:

Necessidade de *feedback* adequado do superior ao subordinado.

Solução encontrada:

Inclusão do tema em treinamento e de texto orientativo em procedimento operacional padrão.

Análise:

A inclusão do tema no treinamento limitou-se a não mais que cinco minutos, apenas informando à força de trabalho para que cobrassem de seus respectivos superiores sobre a obrigatoriedade do *feedback*.

O texto orientativo sobre como dar e receber feedback foi bastante elogiado e despertou interesse de Diretores. Contudo, esses mesmos Diretores declararam sentir falta de um treinamento prático mais aprofundado.

Proposta:

Preparar internamente ou contratar curso teórico-prático sobre como dar e receber feedback.

**Obstáculo 26 - Distorções no entendimento do processo de avaliação**

Descrição:

Falhas no entendimento dos objetivos gerais do processo de avaliação de desempenho, gerando posições contrárias, efeito de halo e notas excessivamente altas.

Solução encontrada:

Buscou-se minimizar as distorções no entendimento do processo de avaliação com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos.

Análise:

A análise é similar à descrita no obstáculo 11. Adicionalmente, foi percebido que um aspecto não foi adequadamente compreendido por muitos integrantes da força de trabalho: a escala de avaliação. Foi comentado por Diretores que eles se sentiam incapazes de atribuir conceito na parte inferior da escala, por não terem algo concreto que respaldasse tal julgamento. Fato é que, conforme visto no item 3.3, os conceitos da parte superior da escala deveriam sempre vir respaldados por evidências muito fortes ou boas evidências demonstradas pelo subordinado. Porém, foram maciçamente atribuídos, provavelmente em razão do hábito de uso de escalas com conceitos do tipo excelente, bom, regular, etc..

Proposta:

As propostas são similares às comentadas no obstáculo 11. Mesmo em relação à incompreensão da escala, pode-se presumir que capacitações sejam suficientes para reduzir distorções.

**Obstáculo 27 – Falhas na programação do questionário informatizado**

Descrição:

Falhas de segurança ou de cálculo existentes no questionário informatizado de avaliação de desempenho.

Solução encontrada:

Além da revisão pelo próprio programador, foram realizados testes pelos membros da equipe de avaliação de desempenho e por membros da Diretoria. Além disso, o primeiro ciclo de avaliações foi experimental. As falhas identificadas não tiveram implicações legais.

Análise:

As soluções encontradas eliminaram as falhas existentes no questionário informatizado. Não foram identificados prejuízos decorrentes das falhas identificadas no questionário.

Proposta:

Não há necessidade de proposta de novas ações.

## **Obstáculo 28 – Periodicidade**

### Descrição:

A periodicidade da avaliação deve ser cuidadosamente planejada. Frequência excessiva de avaliação pode ser desnecessária e gerar insatisfação, enquanto que espaçamentos prolongados podem distorcer os resultados e dificultar o acompanhamento e o *feedback*.

### Solução encontrada:

Conforme descrito no item 3.4, foi definido que a avaliação de desempenho teria periodicidade trimestral.

### Análise:

Um espaçamento muito curto entre as avaliações, além de ser desnecessária, burocratiza o sistema de gestão e transmite a sensação de gasto excessivo de tempo. Contudo, permite que se recupere de imediato a gratificação em caso de perda no ciclo anterior de avaliação. Já o espaçamento muito longo reduz a frequência de processos de avaliação / acompanhamento / *feedback* e abre margem para falhas de avaliação em função do excessivo tempo decorrido entre acontecimentos relevantes e a realização da avaliação.

Pelo que se identificou em conversas informais durante a pesquisa, não há consenso sobre a melhor periodicidade. A maior parte das empresas privadas e ministérios utiliza frequência anual. Por determinação contida na Portaria Interministerial, a frequência de avaliação deve ser no máximo anual.

### Proposta:

Convém retomar a discussão em reunião do COGEP – Comitê de Gestão de Pessoas, após a análise completa dos resultados de um ciclo de avaliação. Todos os argumentos favoráveis e contrários de cada proposta precisam ser claramente expostos para subsidiar a decisão.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foram obtidas respostas para as principais questões que ocorreram na ESAF durante o processo de implantação da avaliação de desempenho e após a realização dos dois primeiros ciclos de avaliações. Verificou-se como é imprescindível uma análise detalhada das situações ocorridas durante a implantação, como parte de um processo de melhoria contínua e concluiu-se pela necessidade de interligação entre o modelo criado para avaliação do desempenho de profissionais e os demais componentes do sistema de gestão de pessoas.

As situações levantadas foram analisadas à luz principalmente da legislação e de pesquisas bibliográficas e constatou-se que o modelo de avaliação de desempenho implantado da ESAF teve inúmeras virtudes, representando notável avanço em relação ao modelo anterior. Foram identificados diversos pontos fortes no processo, como a participação na formulação do questionário, a adoção de um instrumento informatizado e a implementação da avaliação dentro de um conceito de gestão, em que a avaliação em si não importa tanto quanto o acompanhamento contínuo do desempenho, a aproximação entre chefes e subordinados e o momento de reflexão proporcionado para que se reflita sobre as melhorias necessárias e os objetivos a serem perseguidos.

Como verificado, o sistema de gestão encontra-se em sua fase inicial, e a consolidação demanda tempo, em um processo natural de melhoria contínua. Apesar do indiscutível avanço, ainda há extensa margem para melhorias, algumas de simples execução, outras que demandam um planejamento mais detalhado, mas todas de possível implementação em curto ou médio prazo e com efeitos práticos relevantes.

Embora as respostas obtidas na pesquisa tenham sido específicas para a ESAF, outras organizações podem analisá-las e encaminhar as soluções conforme suas particularidades. Assim, conclui-se que a pesquisa cumpriu sua função de contribuir para a gestão da própria ESAF e tem elevado potencial para contribuir com outras organizações, sejam públicas ou privadas.

Como era de se esperar, os resultados obtidos dizem respeito apenas ao processo de implantação da avaliação de desempenho na ESAF. Muito embora tenham acontecido situações diversificadas, elas dizem respeito apenas ao momento histórico por ela vivenciado. Muitas outras situações poderiam ter ocorrido em outros momentos históricos. Além disso as propostas também devem ser consideradas como representativas de sua atual cultura organizacional. Deve-se ter considerável atenção ao se transpor as propostas para outras organizações e, mesmo para a própria ESAF, uma análise deverá ser realizada caso se decida implantar as propostas em um futuro de médio prazo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ARAUJO, Luis César G. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008.
- BRASIL. Portaria Interministerial nº 438, de 4 de dezembro de 2009. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 7 dez. 2009, seção 1, p. 89.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 24 fev 2006, seção 1, p. 3.
- BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 22 mar 2010, seção 1, p. 1.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 20 dez 2005, seção 1, p. 37.
- BRASIL. Lei nº 11.907, de 02 de fevereiro de 2009. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 03 fev 2009, seção 1, p. 1.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Portaria nº 170, de 15 de dezembro de 2008. Brasília. Disponível na intranet da ESAF: <[http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com\\_content&view=category&id=44&Itemid=36](http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com_content&view=category&id=44&Itemid=36)>. Acesso em 25 de junho de 2010.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Portaria nº 184, de 27 de novembro de 2009. Brasília. Disponível na intranet da ESAF:

- <[http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54:p184&catid=40:p2009&Itemid=34](http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=54:p184&catid=40:p2009&Itemid=34)>. Acesso em 25 de junho de 2010.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Portaria nº 200, de 16 de dezembro de 2009. Brasília. Disponível na intranet da ESAF: <[http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52:p200&catid=40:p2009&Itemid=34](http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=52:p200&catid=40:p2009&Itemid=34)>. Acesso em 25 de junho de 2010.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Questionário de Avaliação de Desempenho. Brasília. Disponível em [http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/procedimentos\\_administrativos/proc\\_administrativos.html](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/procedimentos_administrativos/proc_administrativos.html). Acesso em 25 de junho de 2010.
- CARBONE, Pedro Paulo, et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARVALHO, Antonio Ivo de Carvalho et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUTRA, Joel; FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido da Costa. Gestão de Pessoas: desafios estratégicos nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- ENCINAS, Rafael; ALBERNAZ, Leonardo. Curso on-line Gestão Governamental p/ EPPGG – MPOG 2009 – Análise de Caso. Brasília: Ponto dos Concursos, 2009.
- Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos Compromisso com a Excelência: pessoas (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment: Harvard Business School Press, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto José Luiz. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. São Paulo: Artmed Editora, 2004.
- MARTINS, Humberto Falcão et al. Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Publix Editora, 2010.

## **Resenha biográfica**

### **Paulo Mauger**

Graduado em Administração pela UNB, Mestre em Ciências de Administração de Empresas, Especialista em Finanças Públicas pela COPPEAD/UFRJ. É Analista de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional, atualmente no cargo de Diretor de Administração da ESAF. Já foi Diretor do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Endereço postal: Escola de Administração Fazendária – Rodovia DF-001 km 27,4, Lago Sul – Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: [dirad.df.esaf@fazenda.gov.br](mailto:dirad.df.esaf@fazenda.gov.br)

Telefone: +55 61 3412 6130  
Fax: +55 61 3412 6021

**Carlos Eduardo Uchôa**

Engenheiro pela UFSC, pós-graduando em administração pela UNIP, é servidor temporário da ESAF. Tem quinze anos de experiência em consultoria e auditoria na área de gestão organizacional.

Endereço postal: Escola de Administração Fazendária – Rodovia DF-001 km 27,4, Lago Sul – Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: carlos.uchoa@fazenda.gov.br

Telefone: +55 61 3412 6023

Fax: +55 61 3412 6261

**Patrícia Aguiar Cunha Vieira**

Psicóloga e Mestre em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília. É servidora na Escola de Administração Fazendária, desenvolvendo atividades relativas à Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas.

Endereço postal: Escola de Administração Fazendária – Rodovia DF-001 km 27,4, Lago Sul – Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: patricia.vieira@fazenda.gov.br

Telefone: +55 61 3412 6045

Fax: +55 61 3412 6022

**Valéria Giorgetti**

Psicóloga e Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília. É servidora na Escola de Administração Fazendária, desenvolvendo atividades relativas à Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas.

Endereço postal: Escola de Administração Fazendária – Rodovia DF-001 km 27,4, Lago Sul – Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: valeria.giorgetti@fazenda.gov.br

Telefone: +55 61 3412 6023

Fax: +55 61 3412 6022