

**UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE  
UMA AUTARQUIA FEDERAL SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Leonardo Ferreira Bezerra – Mestre

Doutorando no PPGA/UNIGRANRIO e Analista em C&T na CNEN

leonardofbez@gmail.com

Diego de Oliveira da Cunha

Mestrando no PPGA/UNIGRANRIO e Analista Administração na Prefeitura de Niterói (RJ)

adm.diegoolivei@gmail.com

João Felipe Rammelt Sauerbronn - Doutor

Professor no PPGA/UNIGRANRIO

joao.sauerbronn@gmail.com

Deborah Moraes Zouain - Doutora

Professora no PPGA/UNIGRANRIO

deborahzouain@gmail.com

**Resumo:** Este trabalho compreendeu a percepção dos servidores de um órgão público federal em relação à análise de desempenho individual (ADI). Utilizou-se um estudo de caso e a aplicação de um questionário eletrônico semiestruturado e para a questão aberta foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo, sendo elaborado a divisão em 3 categorias das respostas fornecidas pelos servidores, que foram denominadas como Atitude, Credibilidade e Metodologia. Os resultados da pesquisa mostram que os servidores da instituição, em geral, não acreditam que a avaliação de desempenho seja um processo significativo e relevante na aferição de seu desempenho, não se mostrando uma ferramenta importante no processo de aprimoramento de suas atividades laborais. Apesar de ser uma preocupação bastante presente, o setor de Recursos Humanos desenvolva palestras, workshops e outras atividades que possam influenciar os servidores a adquirirem a ideia de que a avaliação é uma ferramenta de fundamental importância nos processos de gestão de pessoas, visando a melhoria no desempenho individual e organizacional e não se torne apenas um instrumento burocrático.

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

## 1. Introdução

A reforma gerencial conhecida também por Reforma da Gestão Pública, surgiu na Grã-Bretanha na década de 1980 (BRESSER-PEREIRA, 1998). Por sua vez, no Brasil, essa experiência denominada de reformista, iniciou-se com o advento da reforma gerencial na Administração Pública Federal (APF), norteado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado nos anos 90 (SANO; ABRUCIO, 2008). Esse movimento reformista gerencial da administração pública dos estados inspirava-se na iniciativa privada e buscava tornar os gestores públicos mais autônomos e responsáveis. Entre as suas principais características destaca-se o foco no resultado, ou seja, o gestor público deve ser cobrado pelo resultado e não em seguir regulamentos rígidos; e a valorização do desempenho, na qual a administração pública deve premiar os servidores por bons resultados e puni-los pelos resultados considerados insatisfatórios (BRESSER-PEREIRA, 1998).

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

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

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

Portanto, o objetivo do presente trabalho é compreender a percepção dos servidores da CNEN em relação à ADI. Espera-se, ao atingir esse objetivo, que seja possível uma melhor compreensão sobre os possíveis entendimentos dos servidores relacionados a esse processo. Assim, este estudo pode contribuir para área de administração pública ao analisar a interação dos servidores com o processo avaliativo e gerar uma reflexão aos gestores da CNEN e outras instituições públicas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial teórico se divide em duas partes: a primeira parte refere-se ao estado da arte da avaliação de desempenho, a segunda foca na evolução do processo de ADI na CNEN.

### **2.1 Avaliação de Desempenho**

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

O processo de avaliação de desempenho se aplica na avaliação de resultados individuais, de grupo e organizacionais, e visa primariamente a melhora do desempenho organizacional a partir da melhora do desempenho dos funcionários, com base na identificação das suas necessidades, bem como sua satisfação com o trabalho. Segundo Bergamini (1997), a avaliação de desempenho não constitui uma técnica de modificação de comportamento, mas sobretudo um importante instrumento de levantamento de dados, o qual permite à empresa ou instituição aproveitar melhor seus recursos humanos.

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

A Administração Pública brasileira tem passado por momentos de redefinição de suas estruturas técnico-administrativo-organizacional. De forma que os gestores dos Recursos Humanos dos serviços públicos do país começaram a se deparar com novas exigências de renovação. Nesse contexto, os setores responsáveis pela gestão de pessoas do serviço público passaram a ter papel essencial, na condição de responsáveis por reelaborar uma política de ação com referência aos seus servidores, no sentido de aferir sua qualidade e tomar as devidas providências para atender às novas exigências de qualidade impostas pelos novos tempos (LOTTA, 2002).

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

Monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades.

O Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho, é um documento que serve como instrumento complementar à regulamentação sistemática para avaliação de desempenho, servindo como um guia para os agentes participantes do processo, sejam eles

executores, condutores ou usuários. O referido documento apresenta como principais objetivos da avaliação de desempenho no serviço público: alinhar os processos de trabalho com os objetivos institucionais; dar subsídios ao desenvolvimento de programas de capacitação; identificar lacunas em relação à adequação funcional; estabelecer um diálogo entre servidores e equipe de trabalho; e analisar os processos de trabalho (BRASIL, 2013).

Segundo Stassun e Wippel (2013, p. 119), apesar da avaliação de desempenho não objetivar primariamente vantagens financeiras, ela deve se ocupar com a qualidade de seus servidores, os quais devem ter eficiência no desempenho de suas atividades profissionais, “de modo a satisfazer seus usuários, os quais são a razão da existência de toda atividade pública, e, cada vez mais, adquirem consciência de seus direitos e exigem que sejam cumpridos.”.

## **2.2 Avaliação de Desempenho Individual na CNEN**

A CNEN é uma autarquia da administração pública federal que integra o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. De acordo com o Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967) pode-se definir autarquia como:

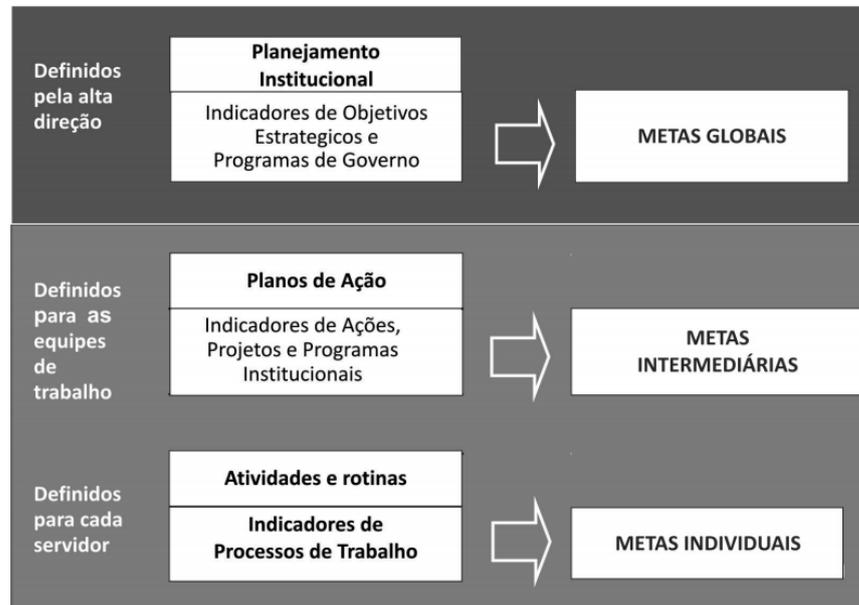
Serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

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

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

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

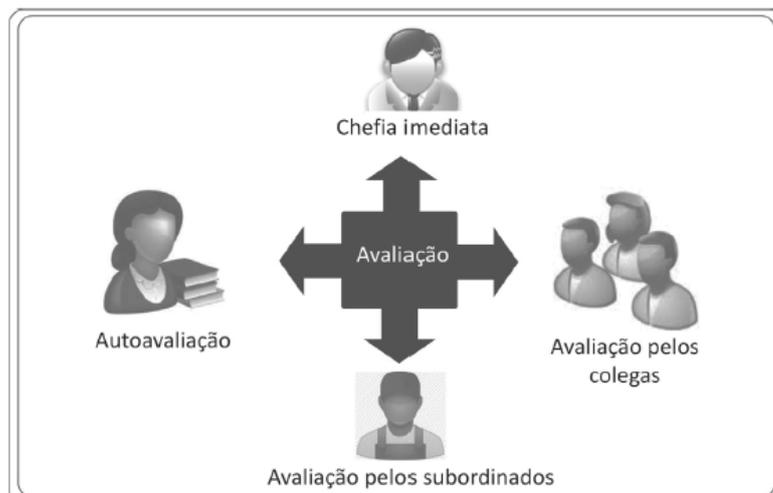
**Figura 1** – Definição de indicadores de desempenho.



**Fonte:** BRUM (2012) com adaptações *apud* SEGEP (2013 p. 35).

Outra inovação na metodologia da avaliação foi a sistemática da avaliação 360°, também chamada de múltiplas fontes, na qual não somente o superior hierárquico, mas também os pares participam da avaliação. Esse método é muito utilizado, pois gera informações mais completas e abrangentes que os demais. Além disso, propicia um maior número de *feedbacks* para o avaliado (BOHLANDER; SNELL; 2010). A figura a seguir sintetiza essa nova sistemática.

**Figura 2** – Avaliação por Múltiplas Fontes



**Fonte:** SEGEP (2013).

A avaliação de desempenho ocorre por ciclos, que é iniciado no primeiro dia de abril de cada ano, se estendendo até ao último dia do mês de março do ano subsequente. Como observado, inicialmente são publicadas as metas institucionais. Por meio dessas metas os

gestores pactuam o plano de trabalho individual com seus subordinados, estipulando as metas individuais que irão nortear suas atividades no desdobramento do ciclo avaliativo. Ao final são comparadas as metas propostas no citado plano com o resultado obtido no término do ciclo. Nas metas institucionais essa comparação é realizada pela Coordenação de Planejamento e Avaliação da CNEN e em relação às metas individuais esse processo é realizado pela chefia imediata.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a abordagem avaliativa utilizada neste estudo, as categorias da avaliação e os seus respectivos padrões de qualidade adotados pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, fundamentados nos estudos de Yarbrough et al. (2011), bem como a questão avaliativa a ser respondida.

Em relação aos métodos, este estudo apresenta caráter qualitativo. Segundo Bardin (2006), caracteriza-se como pesquisa qualitativa aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às estruturas e relações sociais. Dentre as várias técnicas de análise de dados nas pesquisas qualitativas, destaca-se a análise de conteúdo. Uma técnica composta por procedimentos sistemáticos, os quais possibilitam o levantamento de indicadores, permitindo a realização de inferência de conhecimentos (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Em relação à abordagem e considerando as características do estudo, foi eleita a abordagem centrada na administração. De acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), nesta abordagem os tomadores de decisão são o público alvo da avaliação. Sendo seu objetivo principal ajudar de forma eficiente o administrador, gerando insumos para sua tomada de decisão.

Para se atingir o objetivo proposto foi desenvolvido um questionário eletrônico, esse instrumento foi desenvolvido à luz dos padrões de qualidade, adotados pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, que, de acordo com Yarbrough et al. (2011), “identificam e definem qualidade da avaliação e guiam os avaliadores e usuários a perseguir essa qualidade”. No total de 30, esses padrões sintetizam os atributos considerados mais importantes para uma boa avaliação, sendo divididos em cinco categorias, são elas: Utilidade, Exequibilidade, Adequação, Precisão e Responsabilização da Avaliação.

Segundo Elliot, Hildenbrand e Berenger (2012), o instrumento é o objeto que vai auxiliar o avaliador a obter informações pertinentes ao seu objeto de estudo. Neste estudo optou-se pela utilização do questionário como instrumento da coleta de dados, que de acordo com Gil (1999, p. 128), pode ser definido como:

Uma técnica de investigação que inclui um número mais ou menos elevado de questões que, apresentadas às pessoas, objetivam, dentre outros aspectos, o conhecimento de fatores, comportamentos, opiniões, crenças, sentimentos, atitudes, interesses, expectativas, motivações, preferências e situações vivenciadas.

Gil (2007), considera que o questionário deve ser projetado pressupondo-se a tradução dos objetivos da investigação em questões específicas e seu conteúdo, devendo se relacionar a

fatos, crenças e comportamentos. Para o citado autor, as perguntas devem ser escolhidas condicionadas à natureza da informação que se deseja obter e deve-se ter atenção aos níveis social e cultural dos respondentes. O seu conteúdo deve incluir somente perguntas que sejam relacionadas ao fenômeno investigado, as perguntas formuladas devem ser claras e de fácil compreensão e a privacidade das pessoas não deve ser invadida.

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

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

O questionário utilizado foi estruturado com quatro questões fechadas, relacionadas ao perfil do respondente, e 30 questões fechadas, baseado na Escala de Likert (1932), que expõe seu grau de concordância com a respectiva afirmativa nos seguintes níveis: “Concorda Totalmente”, “Concorda Parcialmente”, “Discorda Parcialmente” e “Discorda Totalmente” em relação ao processo avaliativo e, por último uma questão aberta. Esse questionário foi utilizado como um instrumento para uma dissertação de mestrado, porém, para esse artigo optou-se por uma nova abordagem dos dados, dando enfoque apenas respostas à questão aberta.

De um total de 1.900 servidores avaliados no período considerado neste estudo, 215 servidores responderam ao questionário, e, dentro dessa amostra, 60 responderam à seguinte questão aberta: Mediante as respostas acima, existe algum comentário a respeito do processo de avaliação de desempenho individual na CNEN que deva ser mencionado?

## **4 ANALISE DOS DADOS E RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos respondentes**

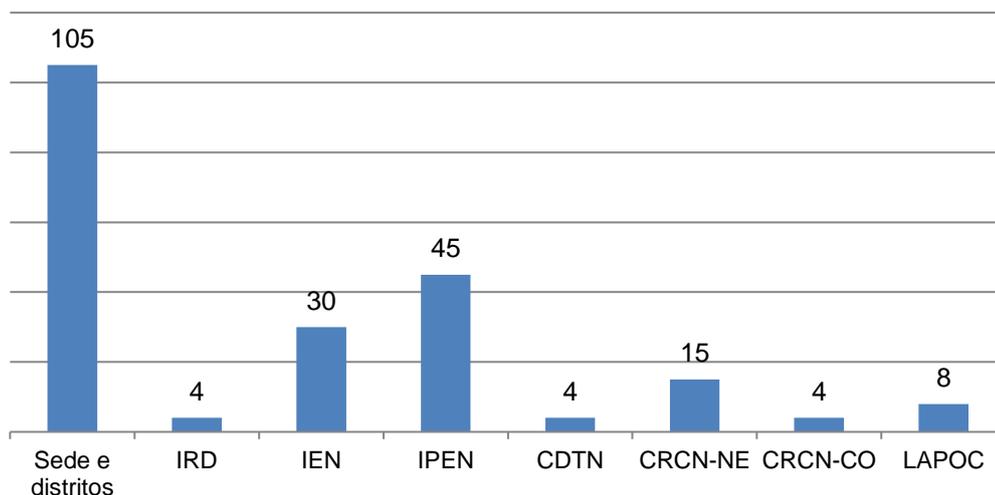
De um total de 1.900 servidores avaliados no período considerado neste estudo, um número de 215 servidores voluntários responderam ao questionário, perfazendo um considerável percentual de 11,3% da lotação da autarquia, considerando todas as unidades existentes no Brasil.

As primeiras quatro perguntas do questionário foram relacionadas ao perfil do servidor respondente, e avaliaram respectivamente, sua unidade de lotação, faixa etária, tempo de serviço na CNEN e nível de escolaridade.

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

Nordeste (CRCN-NE); Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro Oeste (CRCN-CO) e Laboratório de Poço de Caldas (LAPOC), cujo quantitativo de respondentes é apresentado no gráfico a seguir.

**Gráfico 1** – Lotação dos servidores respondentes.



**Fonte:** Autoria própria.

Com relação à faixa etária dos servidores, a idade mais baixa observada foi de 18 anos e a idade limite foi de 75 anos. Apesar das faixas etárias sugeridas, os resultados mostraram haver uma ampla concentração de servidores (180) na faixa de 33 a 62 anos, ladeados por 16 com 18 a 32 anos, e por 19, com 63 a 75 anos.

Assim sendo, 83,72% dos respondentes estão localizados na faixa central de idade, indicando que são indivíduos com maturidade profissional e de vida para responder de modo sensato ao questionário. Ou seja, têm experiência para julgar de forma mais fidedigna o processo avaliativo.

Quanto ao tempo de serviço prestado na autarquia estudada, os resultados revelaram que os servidores respondentes em sua maioria, têm um tempo elevado de casa, uma vez que dos 215 respondentes, 86 (34,4% do total da amostra) tem mais de 30 anos de serviço e mais da metade (53,48% do total da amostra) possui mais de 20 anos de serviço.

A quarta e última questão relacionado ao perfil dos respondentes, diz respeito ao nível de escolaridade dos servidores. Onde foi observado que os servidores da CNEN em sua grande maioria, são altamente qualificados, visto que dos 215 servidores respondentes, 70 apresentam o grau de mestre e 71 são doutores, perfazendo um total de 65,58% do total dos respondentes. É relevante, também, se observar que somente três respondentes não possuem curso superior.

## 4.2 Análise de conteúdo

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

Para os procedimentos técnicos de coleta de dados foram utilizados: (1) questionário estruturado fechado e (2) questionário aberto – resposta livres; sendo adotada a análise de conteúdo como procedimento técnico de método de análise de dados.

Com o objetivo de apresentar os resultados obtidos com a aplicação do questionário aos servidores da CNEN, as respostas foram divididas em 3 categorias, e apresentadas de acordo com o quadro 1.

**Quadro 1** – Descrição das categorias, justificativa da categoria, número de respostas e unidade do contexto.

<b>CATEGORIA</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>Nº DE RESPOSTAS</b>	<b>UNIDADES DE CONTEXTO</b>
<b>Atitude</b>	Avalia a atitude dos servidores, principalmente os gestores, ao utilizar essa ferramenta	<b>10</b>	<p><i>“Ainda não é feita com a seriedade que o processo requer.”</i></p> <p><i>“Não avalia praticamente nada, já que, quase sempre, a amizade se impõe a execução do trabalho.”</i></p>
<b>Credibilidade</b>	Avalia a credibilidade e eficácia do instrumento, enfoca que o processo não tem o efeito desejado na instituição.	<b>25</b>	<p><i>“Ainda existe um corporativismo inevitável no processo avaliativo. Entretanto é uma ferramenta que pode aparar as arestas mais evidentes. Dessa forma, acredito que o processo seja bastante relevante.”</i></p> <p><i>“Na minha percepção, essa avaliação é realizada apenas para o cumprimento de uma formalidade legal.”</i></p>
<b>Metodologia</b>	Metodologia baseada na interação dos processos colaborativos, na inovação e na promoção das capacidades de autonomia dos servidores.	<b>25</b>	<p><i>“Acredito de que tenha que haver mais divulgação, por meio de reunião, para entender todo o mecanismo de avaliação”</i></p> <p><i>“Geralmente as ferramentas de avaliação são bem elaboradas e oferecem condições dos avaliadores serem justos, mas na prática não funcionam.”</i></p>

Fonte: Autoria Própria (2018)

Nesse sentido, ao realizar uma análise mais minuciosa em algumas resposta de cada categoria, observa-se alguns pontos. Para os servidores os problemas pessoais influenciam muito a *Atitude* do gestor (avaliador) no processo.

Em geral o avaliador fica refém de problemas pessoais, tem uma opinião pré concebida ou desconhece sua equipe, o que dificulta uma

avaliação justa. Já os avaliados, diante do exposto, reagem desde a indiferença ao processo até discussões calorosas.

Em relação à *Credibilidade* do processo, observa-se um consenso que a avaliação é apenas proforma, ou seja, apenas para cumprir um requisito legal da legislação, abaixo resposta que ratifica esse entendimento:

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

Ao se tratar da *Metodologia* do processo, observa-se um conflito em relação à adoção da avaliação 360º graus, muitos servidores não se sentem confortáveis em avaliar e ser avaliados por seus pares no trabalho, como se observa nessa resposta:

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

. A partir da análise das três categorias: Atitude, Credibilidade e Metodologia, os resultados obtidos apontam que os servidores da CNEN, em geral, não acreditam que a avaliação de desempenho seja um processo significativo e relevante na aferição de seu desempenho, não se mostrando uma ferramenta importante no processo de aprimoramento de suas atividades laborais. Esse aspecto é preocupante, tornando-se um desafio para a área de recursos humanos promover uma melhoria no processo avaliativo ora posto em prática, estimulando tanto os servidores quanto os gestores da avaliação, no sentido de que surja no contexto da CNEN uma maior motivação em relação à sua implementação.

Cabe ressaltar que no processo avaliativo das autarquias federais do País, entre elas a CNEN, as mesmas são obrigadas a cumprir rigidamente o escopo da legislação reguladora relativas à realização de avaliações de desempenho individuais de seus servidores. Esse fato torna o processo bastante burocratizado, não permitindo aos seus condutores a necessária liberdade para, em função de seus conhecimentos profissionais, conduzirem a avaliação da forma que considerarem mais correta e adequada às necessidades de suas instituições.

Com isso, sugere-se que o setor de Recursos Humanos desta Autarquia desenvolva palestras, *workshops* e outras atividades que possam influenciar os servidores a adquirirem a ideia de que a avaliação é uma ferramenta de fundamental importância nos processos de gestão de pessoas, visando a melhoria no desempenho individual e organizacional. Portanto, não devendo ser realizada, apenas, com a finalidade de se cumprir uma obrigação legal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho (...). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 mar. 2010. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7133-19-marco-2010-604126-normaatualizada-pe.html>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

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

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

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, (...) e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, (...) e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2017.

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

BRASIL. Medida Provisória nº 1.548-37, de 30 de outubro de 1997. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 out. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas/1548-37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1548-37.htm)>. Acesso em: 5 mai. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho*. Brasília/DF: SEGEP, 2013.

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

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

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

COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR (Brasil). Portaria CNEM-PR nº 40, 29 de abril de 2015. Dispõe sobre critérios e procedimentos específicos das avaliações de desempenho institucional e individual destinadas ao pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia no âmbito da Comissão Nacional de Energia Nuclear. *Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações*, 2015a. Disponível em: <<http://intranet.sede/gente-cnen/avaliacao-desempenho.asp>>. Acesso em: 10 set. 2017.

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

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

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

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

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez., 2002.

ODELIUS, Catarina Cecília. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. Brasília: ENAP, 2000. (Caderno ENAP nº 19).

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

STASSUN, Cristian Caê Seemann, WIPPEL, Fanni. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do alto Vale do Itajaí-SC. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 41, jul./dez. 2013.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de Programas: concepções e práticas*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

YARBROUGH, Donald B. et al. *The program evaluation standards: a guide for evaluators and evaluation users*. 3. ed. Califórnia: Sage, 2011.