

Avaliação de Desempenho Individual da Comissão Nacional de Energia Nuclear: um estudo meta-avaliativo

▸ Leonardo Ferreira Bezerra *

▸ Ovidio Orlando Filho **

▸ Marcus Brauer Gomes ***

▸ Deborah Moraes Zouain ****

Resumo

O presente estudo é uma meta-avaliação somativa que teve como objetivo meta-avaliar a avaliação de desempenho individual dos servidores da Comissão Nacional de Energia Nuclear. Para a mensuração desse objeto foi elaborado um quadro de critério norteado pelas categorias do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, com a abordagem voltada para a administração. Após a definição dessa metodologia, foi desenvolvido um questionário como forma de coleta de dados, sendo respondido por 215 servidores. Como resultado, os principais destaques são: (I) os servidores têm confiança no sigilo dos dados; (II) a comunicação das etapas da avaliação é bem executada; (III) os avaliadores têm credibilidade para avaliar; (IV) falta de utilidade da avaliação e (V) não são considerados aspectos culturais e políticos ao avaliar. Diante desses resultados, e dos demais abordados nesse estudo, pode-se considerar a qualidade da avaliação de desempenho individual satisfatória. Deste modo, este estudo recomenda que: o resultado desta meta-avaliação seja divulgado aos servidores do órgão supracitado e que os avaliadores dessa instituição sejam capacitados. Como contribuição deste estudo, espera-se que auxilie gestores públicos, a escolher melhores estratégias relacionadas à avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Meta-avaliação. Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Autarquia.

* Mestre em Avaliação, Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio.
<http://orcid.org/0000-0003-1132-2139> E-mail: leonardofbez@gmail.com

** Doutor em Ciências da Educação, Universidade do Minho – Portugal. Professor do Mestrado Profissional em Avaliação, Faculdade Cesgranrio.
<http://orcid.org/0000-0001-6147-0506> E-mail: ovidio@cesgranrio.org.br

*** Doutor em Administração de Empresas, FGV-EAESP. Professor da UNESA/UERJ/UNIRIO e bolsista de produtividade da UNESA.
<http://orcid.org/0000-0002-6820-4179> E-mail: marcus.brauer@unirio.br

**** Doutora em Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ. Professora do PPGA da UNIGRANRIO.
<http://orcid.org/0000-0003-4813-9741> E-mail: deborahzouain@gmail.com

O Desempenho do Serviço Público Federal e as Reformas Administrativas no Brasil

A evolução da avaliação de desempenho no serviço público federal e suas definições

Um grande desafio do setor de gestão de pessoas de organizações de diferentes naturezas é a melhora contínua no desempenho de seus funcionários ou servidores, fazendo com que as questões relacionadas com remuneração e segurança no trabalho, apesar de serem básicas, sejam acompanhadas em importância por outras questões fundamentais que também devem ser consideradas (DUTRA, 2009). Sendin (2013) explica que a avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo, não apenas um julgamento que ocasionalmente gera punições e elogios, e fica arquivado durante todo o ano.

Na Administração pública Brasileira, a partir da década de 1990, deu-se mais enfoque à avaliação de desempenho, decorrente do novo modelo de gestão pública, que teve como principal mentor Bresser Pereira, o então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, tendo como principal documento desta modernização do estado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995).

Segundo consta no citado Plano, os modelos de administração pública dos governos que se seguiram aos do regime militar levaram o Estado a se desviar de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo do país, “o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por consequência, da inflação.” (BRASIL, 1995, p. 6). Dessa forma, considerou-se na época que uma reforma do Estado era indispensável no sentido de consolidar a estabilização, de forma a que fosse assegurado um processo de crescimento sustentável da economia.

Desse modo, a Administração Pública brasileira aderiu à reforma e passou a ter a necessidade de criar mecanismos que pudessem mensurar, avaliar e monitorar o desempenho de seus servidores de forma a atender as novas diretrizes, impostas pelos novos tempos, em seus processos da área de gestão de pessoas entre esses mecanismos, destaca-se a avaliação de desempenho dos servidores.

Na concepção de Marras (2012), é exatamente por meio da avaliação de desempenho que se consegue aferir o nível de qualidade profissional das pessoas,

visando, com isso, a identificação das competências necessárias para a realização das atividades executadas dentro das organizações. Desse modo, a avaliação quando implementada de forma adequada possui a força de identificar quais as ações que se fazem necessárias para o aprimoramento do profissional.

Considerando o Serviço Público, Stassun e Wippel (2013, p. 119) afirmam que apesar desse tipo de atividade não objetivar vantagens financeiras, ele deve também se ocupar com a qualidade de seus servidores que 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”.

A Administração Pública Federal publicou diversos instrumentos legais sobre o tema desde a citada década de 1990, entre eles destacam-se a Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008) e o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) que norteiam as diretrizes da avaliação de 49 carreiras da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estando entre elas a carreira de Ciência e Tecnologia.

A Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), de acordo com Firmino e Silva (2013), realiza um processo de avaliação de desempenho desde 1987. É importante destacar que, a partir de 2008, os gestores dessa autarquia começaram a perceber a necessidade da Instituição em adequar-se às inovações oriundas dessa nova legislação. Assim foi desenvolvido o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) e posteriormente, em 2014, o Sistema de Desempenho Individual (SDI).

De acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) eram raras as avaliações submetidas a alguma meta-avaliação e na maioria das vezes aquelas realizadas eram conduzidas pelo próprio avaliador interno. Essa também é uma realidade da administração pública federal brasileira dos dias atuais. Deste modo, constata-se a importância de se meta-avaliar a avaliação de desempenho Individual realizada em órgãos da administração pública, esperando-se que, por meio dos resultados alcançados, seus gestores de recursos humanos possam refletir sobre sua respectiva avaliação e vislumbrar novas possibilidades de melhoria desses processos em suas instituições. Nessa direção, a avaliação de desempenho na citada autarquia, além de se constituir em um fator que intervém na composição da remuneração de seus servidores, pode ser utilizada

como um importante instrumento de apoio às políticas de planejamento estratégico e gestão de pessoas da mesma. Logo, meta-avaliar o citado processo avaliativo se justifica em função da necessidade de se medir a qualidade de um instrumento que tem papel estratégico na instituição. Assim sendo, este artigo possui o objetivo de meta-avaliar a avaliação de desempenho individual dos servidores da CNEN.

A Comissão Nacional de Energia Nuclear: finalidades e estrutura

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, 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.

Processo de avaliação de desempenho na CNEN

O processo formal de avaliação de desempenho individual na CNEN passou a ser norteado pelas diretrizes e metodologias da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008) e do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) em 2014. Essa legislação trouxe diversas novidades ao processo avaliativo da autarquia, entre elas pode-se destacar 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.

Assim, a partir do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), os dirigentes de recursos humanos dos diferentes órgãos públicos passaram a ter os necessários subsídios para implementar seus processos de avaliação de desempenho. Desse modo, seguir esse dispositivo legal era imprescindível para a manutenção da gratificação de desempenho na remuneração dos servidores.

Entretanto essa troca de paradigma acabou por se tornar um desafio não apenas para a área de recursos humanos, mas também para gestores e servidores, pois essa mudança gerou uma avaliação mais longa e complexa. À luz desses arcabouços legais, a CNEN elaborou a Portaria nº 40 (COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR, 2015a), que dispõe sobre critérios e procedimentos da avaliação de desempenho para fins de pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade em Ciência e Tecnologia no âmbito desta autarquia.

Observa-se que um dos objetivos da avaliação de desempenho realizado pela CNEN é “Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais” (BRASIL, 2013, p. 41), de tal modo, a avaliação de desempenho institucional e a individual devem estar alinhadas.

De acordo com a Comissão Nacional de Energia Nuclear (2015b), o desempenho institucional pode ser definido como o resultado da atuação dessa autarquia, mensurado por meio do cumprimento das metas globais e intermediárias, que devem ser medíveis, observáveis por um determinado período e diretamente relacionadas às atividades desta autarquia.

É importante registrar que a avaliação de desempenho na CNEN é composta por duas dimensões: a primeira, que vale até 80 pontos, é a dimensão Institucional, que tem por objetivo mensurar o alcance de metas institucionais, que são segmentadas entre metas globais e intermediárias, sendo previamente definidas no planejamento estratégico ou

plano de metas institucionais. A segunda dimensão, que vale até 20 pontos, é a avaliação de desempenho individual, escopo deste estudo, que corresponde a aspectos relacionados às atividades desempenhadas pelo servidor, essa avaliação é dividida em metas individuais e fatores de desempenho, nesses fatores ocorre a avaliação 360º, na qual além do chefe, o próprio servidor e sua equipe de trabalho o avaliam. O quadro a seguir ilustra como é distribuída a pontuação da avaliação individual de cada servidor.

Quadro 1 – Composição da Pontuação da Avaliação de Desempenho Individual na CNEN

	Avaliador	Percentual	Pontos	Total de Pontos
Fatores de Desempenho (30%)	Chefia imediata	60%	3,6	6
	Equipe de Trabalho (média aritmética)	25%	1,5	
	Autoavaliação	15%	0,9	
Metas (70%)				14

Fonte: O autor (2017).

Procedimentos metodológicos

O presente capítulo objetiva apresentar a metodologia eleita para nortear o desenvolvimento deste estudo meta-avaliativo. Nele são apresentados a abordagem avaliativa utilizada no estudo, as categorias da avaliação e os seus respectivos padrões de qualidade, adotados pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, conforme os estudos de Yarbrough et al. (2011) e a questão avaliativa a ser respondida.

Em relação à abordagem, considerando as características do estudo, foi escolhida 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. Como fundamentam os mesmos autores, a ênfase principal desse tipo de abordagem está centrada nas informações destinadas aos responsáveis pela tomada de decisão, atendendo de forma direta as necessidades das pessoas que usarão ou serão afetadas pelos resultados da avaliação.

Em relação ao tipo de avaliação desse estudo, é válido destacar que o objeto de avaliação foi um ciclo já encerrado de um processo avaliativo, ocorrido entre 2016 e 2017. Tratando-se, portanto, de uma meta-avaliação somativa. Assim, torna-se prudente seguir

o pensamento de Stufflebeam (2001, p. 184) que sustenta que “as meta-avaliações somativas auxiliam os interessados a perceber tanto os pontos fortes como as fragilidades da avaliação realizada e ainda o seu mérito e valor”. Elliot (2011) complementa esse raciocínio afirmando que a meta-avaliação somativa representa um processo deliberativo da qualidade da avaliação à luz de diversos critérios, depois que o processo avaliativo já foi concluído. A mesma autora afirma também que a meta-avaliação ajuda os *stakeholders* a conhecerem os pontos fortes como aqueles que podem ser melhorados na avaliação realizada, além do seu mérito e valor.

As categorias e padrões da avaliação do *Joint Committee*

Como sustenta Yarbrough et al. (2011, p. 22), os padrões de Avaliação “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. Considerando o objetivo da presente meta-avaliação, foram adaptados as categorias e padrões mais alinhados à realidade da CNEN, optando-se por suprimir a categoria Responsabilização da Avaliação e excluir alguns padrões que não tinham adesão ao estudo, totalizando assim quatro categorias constituídas por 21 padrões de avaliação.

Questão avaliativa

Para nortear os caminhos que foram percorridos no sentido de alcançar o objetivo proposto neste trabalho, foi necessário conhecer aspectos e peculiaridades referentes aos objetivos da avaliação de desempenho individual praticada pela CNEN. Desse modo, procurou-se propor uma questão avaliativa relevante e que tivesse por finalidade de servir de pilar e diretriz ao estudo realizado (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Assim sendo, este estudo se propõe a responder à seguinte pergunta avaliativa:

Em que medida a avaliação de desempenho individual da Comissão Nacional de Energia Nuclear atende aos padrões de qualidade do *Joint Committee*, fundamentados por Yarbrough et al. (2011)?

Construção e validação do questionário

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 meta-avaliativo optou-se pela utilização do questionário como instrumento da coleta de dados. 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.

O questionário utilizado neste estudo foi estruturado da seguinte forma: quatro questões fechadas, relacionadas ao perfil do respondente, e 26 afirmações relacionadas à percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho, além de uma questão aberta. As afirmativas do questionário foram elaboradas e alinhadas com os padrões do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (YARBROUGH et al., 2011), considerando as características do contexto do objeto de estudo desta meta-avaliação, estando relacionadas de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 2 – Categorias, Padrões e Itens do Questionário

Categorias	Padrões	Itens do Questionário
Utilidade	U1 - Credibilidade do Avaliador	5, 6
	U2 - Atenção aos Interessados (<i>stakeholders</i>)	7
	U3 - Propósitos Negociados	8
	U4 - Explicitação de Valores	9
	U5 - Informação Relevante	10
	U6 - Produtos e Processos Significativos	11
	U7 - Comunicação e Relatórios Apropriados e no Prazo	12
	U8 - Preocupação com Consequências e Influências	13
Exequibilidade	E2 - Procedimentos Práticos	14
	E3 - Viabilidade do Contexto	15

Continua

		Conclusão
Categorias	Padrões	Itens do Questionário
Adequação	A1 - Orientação Responsiva e Inclusiva	16
	A2 - Acordos Formais	17, 18, 19
	A4 - Clareza e Equidade	20, 21
	A5 - Transparência e Abertura	22
	A6 - Conflitos de Interesses	23
Precisão	P1 - Conclusões e Decisões Justificadas	24
	P3 - Informação Fidedigna	25
	P4 - Explicitação das Descrições do Programa e do Contexto	26
	P5 - Gerenciamento da Informação	27
	P7 - Explicitação do Raciocínio da Avaliação	28, 29
	P8 - Comunicação e Relatório	30

Fonte: O autor (2017).

O respondente, baseado na Escala de Likert (1932), expressou seu grau de concordância com a respectiva afirmativa nos seguintes níveis “Concorda Totalmente”, “Concorda Parcialmente”, “Discorda Parcialmente” e “Discorda Totalmente”. Na questão aberta o respondente teve a possibilidade de tecer algum comentário sobre o objeto do estudo, não ficando limitado a responder as opções existentes nas questões fechadas.

Quanto ao processo de validação do questionário, o mesmo ocorreu em dois momentos. Primeiramente a validação foi realizada por duas servidoras que trabalham na área responsável pela avaliação de desempenho na CNEN, no qual foram sugeridas correções pontuais para que o servidor pudesse compreender melhor o que estava sendo proposto no instrumento.

Em um segundo momento, a validação foi realizada por um painel de especialistas composto por dois docentes do Mestrado Profissional em Avaliação da Faculdade Cesgranrio, que sugeriram algumas mudanças na distribuição das perguntas e nova redação para algumas questões.

Aplicação de questionário

Nesta meta-avaliação, o questionário foi encaminhado via e-mail. De acordo com Aaker, Kumar, Day (2007), as principais vantagens da utilização de questionário eletrônico estão que as questões podem ser respondidas de acordo com a disponibilidade do respondente e as respostas são recebidas com maior velocidade.

A aplicação do questionário foi autorizada pela Direção da CNEN em maio de 2017. O instrumento foi enviado por meio eletrônico a 1900 servidores da CNEN em todas as suas unidades. O retorno de 215 questionários respondidos pelos servidores correspondeu a 11,3% do total enviado. No *e-mail* de encaminhamento foram expostos o objetivo e a utilidade do estudo, com a finalidade de mobilizar a participação dos servidores e o *link* para o acesso ao instrumento.

O questionário 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 a análise dos dados.

Foi solicitado aos servidores que respondessem o questionário no período de 6 a 21 de setembro de 2017. O *e-mail* encaminhado aos servidores e o questionário completo encontram-se respectivamente no Apêndices B e C desta dissertação. Após esse período os dados foram tabulados em planilhas, sendo utilizado o programa EXCEL para organizá-los em gráficos e tabelas, com os resultados expressos por meio de números relativos.

Apresentação e análise dos resultados

Nesse capítulo são descritos e analisados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário. O capítulo está estruturado em seis seções. A primeira delas se refere ao perfil dos servidores respondentes. Em seguida, são apresentadas quatro seções relacionadas à análise das respostas dos questionários organizados de acordo com as dimensões dos padrões do *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011). Por fim, a última seção apresenta as análises das questões abertas respondidas pelos servidores.

Conforme explicado no capítulo anterior, os servidores tiveram quatro opções ao responder cada afirmativa do questionário: concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo totalmente, sendo as duas primeiras respostas de natureza positiva e as duas últimas de natureza negativa. Diante disso, este autor definiu três faixas de percentual de respostas consideradas positivas com a finalidade de adoção de critérios para esta avaliação (Quadro 11).

Quadro 3 - Critérios de julgamento das respostas

Percentual de Respostas	Critério de Julgamento
76 % - 100%	Totalmente Atendido
51% - 75%	Parcialmente Atendido
0 – 50%	Não atendido

Fonte: O autor (2017).

Assim, de acordo com o percentual de respostas positivas, cada item do questionário foi avaliado, sendo organizados de acordo com as categorias, e seus respectivos padrões de qualidade, disseminadas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011) e adaptadas a este estudo.

Perfil do respondente

Em relação ao perfil dos 215 servidores respondentes, pode-se descrever:

- Os respondentes, em sua maioria, têm elevado tempo de trabalho na Instituição, 86 (34,4% do total da amostra) têm mais de 30 anos de serviço e mais da metade (53,48% do total da amostra) possui mais de 20 anos de serviço.
- Os respondentes, em sua grande maioria, têm uma elevada formação acadêmica, 70 têm o grau de mestre e 71 possuem o doutorado, perfazendo um total de 65,58% do total dos respondentes.

Avaliação do processo de avaliação de desempenho individual à luz de padrões de qualidade

Pode-se considerar esta seção como o ponto crucial deste estudo. Nela são apresentados os resultados obtidos por meio de formulário eletrônico enviado aos servidores com a respectiva análise deste autor à luz dos padrões do *Joint Committee*, baseados nos estudos fundamentados por Yarbrough et al. (2011).

Quadro 4 – Consolidado do Resultado Final

Categorias	Padrões	Resultados
Utilidade	U1 - Credibilidade do Avaliador	PA
	U2 - Atenção aos Interessados (<i>stakeholders</i>)	PA
	U3 - Propósitos Negociados	NA
	U4 - Explicitação de Valores	NA
	U5 - Informação Relevante	NA
	U6 - Produtos e Processos Significativos	NA
	U7 - Comunicação e Relatórios Apropriados e no Prazo	NA
	U8 - Preocupação com Consequências e Influências	TA
Exequibilidade	E2 - Procedimentos Práticos	PA
	E3 - Viabilidade do Contexto	NA

Continua

		Conclusão
Categorias	Padrões	Resultados
Adequação	A1 - Orientação Responsiva e Inclusiva	PA
	A2 - Acordos Formais	PA
	A4 - Clareza e Equidade	PA
	A5 - Transparência e Abertura	NA
	A6 - Conflitos de Interesses	NA
Precisão	P1 - Conclusões e Decisões Justificadas	PA
	P3 - Informação Fidedigna	PA
	P4 - Explicitação das Descrições do Programa e do Contexto	NA
	P5 - Gerenciamento da Informação	PA
	P7 - Explicitação do Raciocínio da Avaliação	TA
	P8 - Comunicação e Relatório	TA

Legenda: TA - Totalmente Atendido; PA - Parcialmente Atendido; NA - Não atendido.

Fonte: O autor (2017).

Este estudo chegou ao resultado que dos 21 padrões analisados, somente três foram totalmente atendidos, nove foram atendidos parcialmente, representando 12 aspectos positivos de acordo com os critérios estabelecidos na metodologia desta meta-avaliação. Como destaque positivo, sendo totalmente atendidos, observa-se os seguintes padrões: Consequências e Influências (U8), Comunicação e Relatório (P8) e Explicitação do Raciocínio da Avaliação (P7). Quanto aos aspectos negativos, registra-se que nove dos padrões não foram atendidos, que serão analisados de forma mais precisa, posteriormente.

➤ Avaliação à Luz dos Padrões de Utilidade

O primeiro padrão, Credibilidade do Avaliador (U1), tratou da competência dos avaliadores no aspecto de conhecimento técnico (questão 5) e experiência (questão 6). Ambas as questões foram consideradas parcialmente atendidas, obtendo respectivamente 69,77% e 67,14% de respostas positivas. Conclui-se que os respondentes, em sua maioria, creem que seu avaliador tem competência para avaliá-lo. No entanto, um percentual de 30% do total de respostas indica que um número relativamente elevado de servidores discorda dos dois aspectos considerados, 30,23% e 32,56% respectivamente. Esse fato aponta para uma provável existência de avaliadores que necessitam passar por processos de aprimoramento de suas competências nos processos de avaliar pessoas. A resposta a seguir está alinhada com tal afirmação:

“Na minha opinião, a CNEN dispõe de ferramentas e apoio profissional de ótimo nível para a avaliação de desempenho.” [...] (Respondente 91)

Em outra direção, essa categoria apresentou um alto quantitativo de padrões não atendidos, de oito padrões nessa categoria, cinco foram considerados não atendidos, os padrões Explicitação de Valores (U4) e Informação Relevante (U5) mostram a falta de utilidade dessa ferramenta para os servidores. As respostas abertas a seguir ratificam tal entendimento, porém contrastam com a afirmação no parágrafo anterior

“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.” (Respondente 17).

“Não funciona. Foi feito apenas para atender a legislação, mas na prática, não serve para nada. Não temos gestores treinados. As chefias são apenas pessoas que estão nos seus cargos por questões políticas/amizades, sem treinamento em gestão. Assim, não há como uma avaliação de desempenho cumprir seu papel efetivamente.” (Respondente 47).

“Na minha percepção, essa avaliação é realizada apenas para o cumprimento de uma formalidade legal.” (Respondente 167).

➤ Avaliação à Luz dos Padrões de Exequibilidade

Na dimensão Exequibilidade, o padrão Procedimentos Práticos (E2) foi parcialmente atendido, com 72,56% de respostas positivas, mostrando que, na percepção dos respondentes, o processo consegue se adaptar às mudanças ocorridas durante o ciclo avaliativo, porém, nem sempre a metodologia correta é suficiente para que o processo funcione, na prática. A partir das respostas abertas, é possível analisar essas questões sobre outro prisma, e, ao confrontar esses dois dados, pode-se inferir que o servidor considera a metodologia adequada, mas acredita que o gestor não utiliza a ferramenta de forma correta, como observamos a seguir:

“Não houve negociação, simplesmente a chefia reproduz a negociação anterior, sem mudar nada.” (Respondente 28).

“Ainda não é feita com a seriedade que o processo requer.” (Respondente 121).

“O problema não é a ferramenta utilizada, mas como e quem utiliza. Se fosse adequadamente utilizada, a avaliação seria grande valia para o CRCN, porém o que vemos é o simples "cumprir" de cronograma. Grande gama dos servidores atingem 100% de suas avaliações e qual o significado disso?” (Respondente 147).

Em outra direção, o padrão Viabilidade do Contexto (E3) obteve um resultado de 57,67% de respostas negativas, ou seja, na opinião dos respondentes, os avaliadores não se preocupam suficientemente em identificar aspectos culturais e políticos que poderiam influenciar na avaliação. As respostas a seguir ratificam esse resultado:

“O conceito do sistema de avaliação é muito bom mas não é utilizado de forma apropriada - o problema é cultural.” (Respondente 98).

“Não avalia praticamente nada, já que, quase sempre, a amizade se impõe a execução do trabalho.” (Respondente 113).

“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”. (Respondente 150).

➤ Avaliação à Luz dos Padrões de Adequação

Em relação à dimensão de Adequação, observa-se um resultado mais homogêneo que os demais, pois a maioria dos padrões foi bem avaliada pelos servidores. O padrão Orientação Responsiva e Inclusiva (A1), parcialmente atendido com 70,23% de respostas positivas, aponta para o fato de que um número alto de respondentes acredita que suas necessidades pessoais e opiniões foram consideradas durante a avaliação. No entanto, o percentual de 29,77% de servidores aponta que processo tem muitos pontos a melhorar nesse padrão. A seguir são apresentadas respostas divergentes ao resultado obtido nesse padrão:

“Infelizmente a ferramenta é encarada como um meio de aumento ou perda salarial. A maioria dos servidores não se importa com o resultado, desde que o valor do salário não seja impactado. A finalidade maior que é dar um *feedback* sobre o que deve ser melhorada não tem a devida valorização.” (Respondente 156).

“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.” (Respondente 4).

➤ Avaliação à Luz dos Padrões de Precisão

Em relação aos Padrões de Precisão, a tabela a seguir mostra os percentuais totais das respostas dos servidores para cada atendimento de cada padrão no Processo de Avaliação do Desempenho da CNEN aos mesmos e o resultado da avaliação de acordo com os critérios adotados neste estudo.

Em relação à dimensão de Precisão, observam-se resultados mais heterogêneos. Os padrões Conclusões e Decisões Justificadas (P1), Informação Fidedigna (P3) e Gerenciamento da Informação (P5) foram parcialmente atendidos, com respectivamente 60,93%, 52,09% e 53,48% de respostas positivas. No primeiro deles observa-se que, para os respondentes, os resultados da avaliação respeitam a cultura e o contexto da instituição. No segundo, que também trata dos resultados da avaliação, os respondentes concluíram que os dados obtidos na avaliação geram informações confiáveis que podem servir de insumos para outros processos na área de gestão de pessoas.

Por último, no terceiro padrão, os servidores respondentes consideraram que a utilização da metodologia da avaliação (360 graus) no processo avaliativo foi adequada, a repostada a seguir corrobora com essa afirmação, entretanto critica os critérios adotados nessa forma de avaliação.

“É muito interessante a avaliação 360 graus, porém não acho os critérios de avaliação abrangentes à realidade e nem o grupo de trabalho, considero que tenha condições de avaliar colegas e ser avaliado por eles.”
(Respondente 81).

Considerações finais

Dos nove padrões não atendidos, cinco foram na categoria Utilidade, esse fato aponta que o servidor não considera o processo significativo e relevante para o desenvolvimento de suas tarefas no cotidiano profissional. Assim, a avaliação de desempenho não se mostra uma ferramenta relevante para o corpo funcional da Instituição. Desse modo, torna-se um desafio para a área de recursos humanos promover uma melhoria no processo avaliativo que está 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 forma de utilização.

Na categoria Exequibilidade, no padrão Viabilidade do Contexto (E3), o resultado, não foi atingido. Ao analisarmos as respostas fechadas do questionário e contextualizarmos com a questão aberta, ratificamos que o servidor considera que fatores políticos e culturais não são considerados no processo de avaliação de desempenho individual, gerando conflitos no decorrer da avaliação e falta de credibilidade.

Retornando à categoria Utilidade, vale destacar que o padrão Credibilidade do Avaliador (U1) teve um resultado satisfatório, parcialmente atendido, demonstrando que os servidores acreditam que os gestores têm competência e experiência para gerir o processo avaliativo.

Entre os destaques positivos, observa-se que o padrão relacionado à Preocupação com Consequências e Influências (U8) foi totalmente atingido; esse padrão está ligado ao sigilo das informações da avaliação, mostrando que os servidores confiam no sistema e na equipe responsável por geri-lo. Na categoria Precisão, o padrão Comunicação e Relatório (P8) também foi totalmente atendido, expondo que os servidores estão satisfeitos com a metodologia utilizada pela área de recursos humanos na divulgação das etapas do processo avaliativo. Por último, o padrão Explicitação do Raciocínio da Avaliação (P7) também foi totalmente atendido, esse resultado aponta que o processo de avaliação está documentado de forma correta e clara para os servidores.

Diante de todo o exposto, pode-se concluir que o processo possui qualidade, apenas satisfatória, já que dos 21 padrões: nove foram parcialmente atendidos, três totalmente atendidos e 9 não atendidos. Observa-se, assim, que as repostas positivas foram, ligeiramente, em maior quantidade, 12 positivas contra nove negativas. Deste modo infere-se a necessidade de melhorias no processo de avaliação de desempenho individual na CNEN.

Recomendações

Na avaliação, por meio da divulgação de seu resultado final, o avaliador deve produzir conclusões e sugestões que conduzam a melhorias do objeto avaliado, pois de acordo com Vianna (2000), quando se planeja uma avaliação, objetiva-se expressar as conclusões do avaliador ao término do trabalho. Porém, para o mesmo autor, o que é realmente

relevante é que a avaliação seja um incentivo para o pensamento na procura de conhecimentos que levam à solução dos problemas encontrados.

Esta meta-avaliação teve sua abordagem Centrada na Administração, logo sugerir ações em função dos pontos fracos encontrados no objeto avaliado torna este trabalho mais relevante para os tomadores de decisão da Instituição aonde ocorreu o processo avaliativo, foco do estudo. Deste modo, sugerimos aos gestores da Instituição estudada que promovam reuniões para conscientizar os servidores da importância da avaliação, explicando sua fundamentação legal e justificativas; e, que os avaliadores da CNEN sejam capacitados a realizar avaliação de desempenho da forma adequada, por último, que os resultados desse trabalho sejam divulgados no órgão, como forma de conhecer os fatores de sucesso do processo e os pontos que necessitam de melhorias.

Destaca-se que o processo avaliativo na CNEN é regido por uma legislação que estabelece critérios e procedimentos para o pagamento de 49 gratificações de desempenho aos seus servidores. Assim, este estudo também apresenta grande relevância para a área de recursos humanos dos órgãos cujos processos avaliativos são norteados pela mesma legislação, já que a metodologia da avaliação possui vários pontos em comum em relação ao processo implementado na CNEN.

Referências

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATKINSON, P.; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

BRASIL. Decreto 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, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 19 abr. 2017.

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, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8886.htm. Acesso em: 10 maio 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, 1962. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4118.htm. Acesso em: 19 abr. 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/l11784.htm. Acesso em: 10 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília, DF: [s.n], 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Manual de orientação para a gestão do desempenho*. Brasília, DF: SEGEP, 2013.

COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR (Brasil). *Guia de referência para a pactuação e repactuação de metas individuais*. Rio de Janeiro, 2015b.

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. Brasília, DF, 2015a. Disponível em: <http://intranet.sede/gente-cnen/avaliacao-desempenho.asp>. Acesso em: 10 set. 2017.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

ELLIOT, L. G. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 941-964, out./dez. 2011.

ELLIOT, L. G.; HILDENBRAND, L., BERENCER, M. M. Questionário. In: ELLIOT, L. G. (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

FIRMINO, S. C. C.; SILVA, C. M. T. da. Avaliação de desempenho individual em uma instituição pública federal no Brasil: o caso da Comissão Nacional de Energia Nuclear: CNEN. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGÍA Y CULTURA, 3., 2013, Chile; SIMPÓSIO: INVESTIGACIÓN EVALUATIVA, 2013, Chile. *Trabalhos apresentados...* Chile: Universidad de Santiago, 2013. Disponível em: <http://evaluacionpoliticaspublicas.com/wp-content/uploads/2014/09/Ponencias-Simposio-isbn.pdf#page=393>. Acesso em: 21 jul. 2017.

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

MARRAS, J. P. *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ODELIUS, C. C. *Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal*. Brasília, DF: ENAP, 2000.

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

PALUDO, A. *Administração pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIRME, T. P.; LETICHEVSKY, A. C. O desenvolvimento da capacidade de avaliação no século XXI: enfrentando o desafio através da meta-avaliação. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Avaliação*, Rio de Janeiro, n. 35, v. 10, p. 289-300, 2002.

REZENDE, F. da C. *Por que falham as reformas administrativas?*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: método e técnica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *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.

SENDIN, T. Gestão de desempenho não é rotular funcionário. *Exame*, São Paulo, 13 dez. 2013. Carreira, Você S/A. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/gestao-de-desempenho/>. Acesso em: 20 jul. 2013.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun. 1995.

STASSUN, C. C., WIPPEL, F. 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*, Brasília, DF, n. 41, jul./dez. 2013.

STUFFLEBEAM, D. L. The metaevaluationimperative. *American Journal of Evaluation*, Thousand Oaks, v. 22, n. 2, p. 183-209, 2001.

VIANNA, H. M. *Avaliação educacional: teoria, planejamento e modelos*. São Paulo: Ibrasa, 2000.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

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

Recebido em: 07/05/2018

Aceito para publicação em: 27/05/2019

National Nuclear Energy Commission Individual Performance Evaluation: a meta-evaluation study

Abstract

The present study is a summative meta-evaluation that aimed to meta-evaluate the individual performance evaluation of the public servants of the National Nuclear Energy Commission. In order to measure this object, a framework of criteria guided by the categories of the Joint Committee on Standards for Educational Evaluation was elaborated, with the approach focused on administration. After the definition of this methodology, a questionnaire was developed as a form of data collection and was answered by 215 public servants. As a result, the main highlights are: (I) the public servants have confidence in the confidentiality of the data; (II) the communication of the evaluation steps is well executed; (III) the evaluators have credibility to evaluate; (IV) lack of usefulness of the evaluation and (V) cultural and political aspects are not considered when evaluating. In view of these results, and of the others addressed in this study, the quality of the individual performance evaluation can be considered satisfactory. Thus, this study recommends that: the result of this meta-evaluation be disclosed to the staff of the aforementioned body and that the evaluators of this institution be trained. As a contribution of this study, it is expected to help public managers choose better strategies related to performance evaluation.

Keywords: Meta-evaluation. Performance Evaluation. Public Administration. Autarchy.

Evaluación del Desempeño Individual de la Comisión Nuclear de Energía Nuclear: un estudio de metaevaluación

Resumen

El presente estudio es una metaevaluación sumativa que tiene como objetivo metaevaluar la evaluación del desempeño individual de los servidores de la Comisión Nacional de Energía Nuclear. Para medir este objeto, se elaboró un marco de criterios guiados por las categorías del Comité Mixto de Normas de Evaluación Educativa, cuyo enfoque se centró en la administración. Tras la definición de esta metodología, se desarrolló un cuestionario como forma de recoger datos, respondido por 215 servidores.

Como resultado, los principales puntos a destacar son: (I) los servidores confían en la confidencialidad de los datos; (II) la comunicación de los pasos de la evaluación se ejecutó bien; (III) los evaluadores tienen credibilidad para evaluar; (IV) la falta de utilidad de la evaluación y (V) los aspectos culturales y políticos no se consideran al evaluar. En vista de estos resultados, y de los otros que se abordan en este estudio, la calidad de la evaluación del desempeño individual puede considerarse satisfactoria. Por lo tanto, este estudio recomienda que: el resultado de esta metaevaluación se comunique al personal del mencionado organismo y que se capacite a los evaluadores de esta institución. Como contribución de este estudio, se espera que ayude a los gestores públicos a elegir mejores estrategias relativas a la evaluación del desempeño.

Palabras clave: Metaevaluación. Evaluación del desempeño. Administración Pública. Autarquía.