

**U. PORTO**



**FACULDADE DE DESPORTO  
UNIVERSIDADE DO PORTO**

## **A Avaliação de Desempenho Individual**

**Estudo de caso em servidores públicos de desporto em Minas Gerais,  
Brasil.**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciência do Desporto, especialização em Gestão Desportiva, nos termos do Decreto-Lei n.º 74/2006, 24 de março de 2006.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Flávia da Cunha Bastos

**Lise Gouvêa Lisboa da Costa**

**2014**



## **FICHA DE CATALOGAÇÃO**

Costa, L. G. L. (2014). Avaliação de Desempenho Individual: Estudo de caso em servidores públicos de desporto em Minas Gerais, Brasil. Porto: L. Costa. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

**Palavras-Chave:** GESTÃO DE COMPETÊNCIAS; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL; GESTÃO PÚBLICA; GESTÃO DESPORTIVA; GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à vida e às oportunidades que Deus colocou em meu caminho!

Ao papis e mamis, Zé e Conceição, que sempre contribuíram com a minha formação acadêmica, pessoal e profissional. Como pais foram os professores, maestros e exemplos da minha vida! Como professores, aprendi valores como ética, dedicação, caráter e o tanto que devemos amar o que fazemos; a constante busca por melhoria, capacitação e qualificação profissional e a importância de querer fazer a diferença por onde passa.

Ao meu irmão Leandro, por ser meu cúmplice, meu amigo e meu companheiro, de quem me orgulho muito e procuro me espelhar para seguir em frente com segurança e a cabeça erguida.

À minha cunhada Alice, por me dar a certeza e a tranquilidade de que meu irmão estará sempre bem e em ótima companhia.

Aos meus avós Geralda e Asterack (ambos *in memória*), Antônio Carlos (*in memória*) e Nice, que, por laços sanguíneos e/ou pelo exemplo, influenciaram na formação da minha personalidade e caráter, e que me deram pais dos quais me orgulho muito.

À minha orientadora Professora Dra. Maria José de Carvalho, pela atenção e dedicação dispensada. Obrigada pelo incentivo e todo apoio, pelas palavras carinhosas e serenas que me ajudaram a manter a calma durante a construção deste trabalho e pelas orientações precisas. Muito obrigada, por tudo!

À minha coorientadora e amiga Professora Dra. Flávia Bastos, por ser um exemplo de profissional, que sempre me incentivou para realizar esse sonho, pela sua atenção, orientação e dedicação que enriqueceram minha vida acadêmica. Agradeço-lhe, carinhosamente, por tudo isto.

Ao Professor Dr. José Pedro Sarmiento, que foi o pai e o amigo nessa caminhada, com quem pude dividir inúmeras angústias e alegrias no tempo em que vivi no Porto. Obrigada pelas palavras carinhosas, por sua serenidade e acolhida.

Ao Professor Dr. Claudio Boschi, que por inúmeras vezes se fez presente e disposto a ajudar, compartilhando o seu conhecimento e sua amizade.

Ao Professor Mestre Amaylton Salles, por ser uma referência de mestre e pessoa, pela dedicação e apoio nos momentos que precisei, por confiar em mim e na minha formação profissional e acadêmica e pela amizade e o carinho de sempre.

À todos os professores que passaram em minha trajetória acadêmica (colégios, graduações e pós graduações) por compartilharem e deixarem em mim um pouco de si.

Aos professores do 2º Ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pela competência e profissionalismo que contribuíram para o meu enriquecimento profissional.

À Ana Carolina Pinho e Ana Carolina Reyes, pelo carinho, cuidado e sincera amizade construída e fortalecida ao longo dos meses que estivemos no Porto. Mesmo que o convívio não seja permanente, guardo em mim o quão importante vocês foram para o meu crescimento pessoal. Obrigada pelo companheirismo, pelos conselhos, pelas conversas e pela deliciosa convivência.

À minha afilhada Maria Isabel, à minha família e aos eternos amigos do Brasil, que respeitam as minhas escolhas e compreendem as minhas ausências em inúmeros momentos importantes de encontros e reencontros.

À Carla Rocha, Daiane Freitas e Israel Teoldo, por serem o alicerce da realização desse sonho. Foram vocês os meus principais incentivadores quando tudo ainda era incerto.

Às meninas que fizeram parte da “casa das cinco mulheres”, bem como, da “casa das quatro mulheres”, pelo convívio harmonioso, pela companhia constante, pelas pizzas divididas, pelas risadas e pelas lágrimas compartilhadas. Cada uma de vocês teve papel importante na minha vida.

Aos companheiros de mestrado, com quem dividi muitas angustias e conquistas. Obrigada pela oportunidade de compartilhar meus conhecimentos e aprender, a cada dia, mais com vocês.

Aos colegas da Secretaria de Estado de Turismo e Esportes de Minas Gerais, antiga Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, pelos momentos de enriquecimento profissional que todos vocês me proporcionaram. Obrigada a todos que dedicaram parte do seu tempo para responder o questionário, que foi tão fundamental para o alcance dos resultados do presente estudo. Agradecimentos em especial ao Secretário Rogério Romero, Subsecretário Adenilson Idalino, Daniel Marques, Juan Carlos e Frederico Pessoa, por serem exemplos de profissionais que dedicam com tanta competência para crescimento da Política Pública Esportiva do estado. Agradeço infinitamente, pelo carinho, paciência e todo apoio do Wesley Ferreira dos Santos e da Carla Alcântara Narcizo. Vocês foram primordiais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Mestre Cristiano dos Reis Moura, que com todo seu conhecimento, cuidado e dedicação, ajudou-me a compreender a linguagem da estatística. Meus sinceros agradecimentos.

À Bruna Santos, Rodonilton Souza, Carol Santana (Maninha) e Dan Fowler, que, gentilmente e com muita boa vontade, despenderam de seu tempo, a fim de me ajudarem na finalização desse trabalho. Muito obrigada!

À Dra. Márcia, que foi fundamental para a conquista desse sonho, com quem pude aprender a me conhecer e a pensar e repensar a importância desse estudo para a minha formação pessoal e profissional.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e ao Departamento de Gestão Desportiva.

Aos demais idealizadores, coordenadores e funcionários da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Em especial ao Hugo Silva, Maria de Lurdes Domingues e Sr. Marinho, que fizeram com que a distância não se tornasse um empecilho para finalizar esse trabalho.

E a todos àqueles que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

# ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	V
Índice geral.....	IX
Índice de figuras .....	XI
Índice de gráficos .....	XIII
Índice de quadros.....	XV
Resumo.....	XVII
Abstract.....	XIX
Lista de Siglas .....	XXI
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
Objetivos .....	8
Estrutura da dissertação .....	8
<b>CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
1. Administração Pública no Brasil .....	13
1.1 Processo Histórico.....	13
1.2 Gestão Pública do Esporte no Brasil .....	26
1.3 Gestão Pública do Esporte no Estado de Minas Gerais.....	30
2. Gestão de Recursos Humanos .....	34
2.1 Gestão de Competências .....	38
2.1.1 Avaliação de Desempenho .....	42
3. Gestão de Competência no setor público.....	51
4. Competências dos gestores de organizações esportivas .....	53
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....</b>	<b>61</b>
1. Tipo de pesquisa .....	63
1.1 Seleção e aplicação do instrumento de pesquisa .....	64
1.2 Instrumento de pesquisa .....	64
1.3 Aplicação do instrumento .....	65
2. Procedimento de coleta de dados .....	66

3. Classificação da instituição em que trabalham os participantes da pesquisa .....	67
4. Seleção da amostra .....	67
5. Processo de análise e tratamento da informação.....	75
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>79</b>
1. Perfil e caracterização dos sujeitos respondentes.....	81
2. Avaliação de Desempenho no Governo de Minas Gerais .....	81
3. Opinião dos entrevistados sobre a ADI .....	86
3.1 Análise das respostas quanto à justiça .....	88
3.2 Análise das respostas quanto à objetividade e utilidade .....	91
4. Opinião dos servidores de acordo com as variáveis .....	96
<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
1. Sugestões para as instituições que utilizam do processo de ADI.....	107
2. Limitações do estudo .....	108
3. Sugestões para futuras pesquisas.....	109
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XXIII</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Gestão de Recursos Humanos para a formação de competências.	36
<b>Figura 2:</b> Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	40
<b>Figura 3:</b> Avaliação do desempenho baseada em cargos versus avaliação do desempenho baseada em competências.....	45
<b>Figura 4:</b> Perfil funcional de competências do Técnico Superior de Desportos .....	57
<b>Figura 5:</b> Metodologia da ADGP.....	85



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição dos respondentes por vínculo empregatício .....	69
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição dos sujeitos por vínculo empregatício .....	69
<b>Gráfico 3:</b> Respondentes que já participaram PGDI em 2012.....	70
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição dos respondentes por sexo .....	71
<b>Gráfico 5:</b> Distribuição dos sujeitos por sexo .....	71
<b>Gráfico 6:</b> Distribuição dos respondentes por faixa etária .....	72
<b>Gráfico 7:</b> Distribuição dos sujeitos por faixa etária .....	72
<b>Gráfico 8:</b> Distribuição dos respondentes por escolaridade .....	73
<b>Gráfico 9:</b> Distribuição dos sujeitos por escolaridade.....	73
<b>Gráfico 10:</b> Distribuição dos respondentes por tempo de serviço .....	74
<b>Gráfico 11:</b> Distribuição dos sujeitos por tempo de serviço.....	74
<b>Gráfico 12:</b> Distribuição dos respondentes por setor .....	75
<b>Gráfico 13:</b> Distribuição dos sujeitos por setor .....	75



## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	41
<b>Quadro 2:</b> Dimensões de desempenho de uma pessoa .....	43
<b>Quadro 3:</b> Razões para avaliar o desempenho .....	46
<b>Quadro 4:</b> Métodos de avaliação de desempenho .....	49
<b>Quadro 5:</b> Resposta mais frequente das questões, conforme escala Likert. ..	86
<b>Quadro 6:</b> Teste de coeficiente de concordância de Kendall .....	87
<b>Quadro 7:</b> Frequência das respostas quanto à percepção de justiça.....	88
<b>Quadro 8:</b> Percepção de justiça .....	89
<b>Quadro 9:</b> Frequência das respostas quanto à percepção de objetividade e utilidade.....	92
<b>Quadro 10:</b> Percepção de objetividade e utilidade .....	93
<b>Quadro 11:</b> Teste para comparação da opinião dos entrevistados de acordo com o sexo, idade, escolaridade, setor, tempo de serviço e vínculo.....	96



## RESUMO

Com o intuito de promover avanços no setor público, o Governo de Minas Gerais implantou a Avaliação de Desempenho do Gestor Público – ADGP e o Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI, que são processos de avaliação dos servidores públicos que ocupam um cargo no âmbito da administração pública do Estado.

No estado de Minas Gerais, o órgão responsável pelo desenvolvimento de políticas públicas do esporte é a Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais. E com o objetivo de enobrecer essa política pública esportiva do estado mineiro, o presente estudo visa analisar a opinião do servidor público quanto à “justiça” e a “objetividade e utilidade” da Avaliação de Desempenho Individual e quais fatores desse processo de avaliação são apontados como cruciais, motivando ou se mostrando mais efetivos para o contexto de atuação profissional do gestor público.

Esse estudo trata-se de um estudo de caso no qual foi aplicado um questionário validado por Almeida (2007) de questões fechadas composto de: identificação do sujeito e outra parte composta de 25 questões com alternativas de uma escala Likert com 05 opções. O tratamento dos dados ocorreu por meio de método de análise estatística descritiva e de testes não paramétricos.

Resultou da presente investigação que 50% dos respondentes concordam com o processo de avaliação, embora a maior parte desse grupo concorde parcialmente.

Como itens que melhores foram avaliados em relação ao processo de avaliação de desempenho, foi possível encontrar: “O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de Gestão de Competências”, na percepção “justiça” e “O processo de Gestão de Competências contribui para o alcance das metas estratégicas”, na percepção “objetividade e utilidade”.

Ao analisar os resultados de forma geral, percebe-se que a opinião dos servidores quanto à justiça do processo não é satisfatória e necessita ser reestudada e repensada dentro do ambiente de trabalho, pois, para a avaliação de desempenho surtir efeito dentro de uma organização, além do conhecimento da utilidade e objetividade desse instrumento, é importante que os funcionários sintam confiança em relação à justiça do processo desenvolvido.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO DE COMPETÊNCIAS; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; GESTÃO PÚBLICA; GESTÃO DESPORTIVA; GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.



## **ABSTRACT**

The Government of Minas Gerais has implemented a Performance Evaluation of their Public Managers - ADGP and subsequently a Management Plan of Individual Performance – PGDI. These evaluate the processes used by the public servants holding positions dealing with public administration of the State. The State Secretary for Sports and Youth Affairs of Minas Gerais are responsible for public policy for the development of sport within the State. The present study aims to analyze; the perception of the public servant surrounding fairness, objectivity and usefulness of the Individual Performance Evaluation as well as which factors this evaluation process are seen as crucial, motivational and whether it proves itself to be more effective in the context of professional practice of public management.

Within this study, the questionnaire (validated by Almeida 2007) consists of closed questions such as identification of the subject and 25 questions of multiple choice of a Likert scale with 0-5 options. The data treatment method was carried out through descriptive statistics and non-parametric tests.

The result from this research was that 50% of respondents agreed with the assessment process, although the majority of this group agree partially.

The strongest outcomes that were tested against the performance evaluation process, were: 'The process of performance evaluation was more objective than the implementation of the Competency Management process'. In the perception of 'justice', 'The Competency Management process' was seen to contribute to the achievement of strategic goals' through 'objectivity and usefulness'.

When analyzing the results overall, it is noticed that the opinion of the subjects surrounding fairness of the process is unsatisfactory and needs to be re-thought and restructured to reflect their particular work environment because, for performance evaluation take effect within an organization, beyond the knowledge of the utility and objectivity of this instrument, it is important that employees feel confident in the fairness of the process being developed/implemented.

**KEYWORDS: MANAGEMENT SKILLS; PERFORMANCE EVALUATION; PUBLIC MANAGEMENT; SPORTS MANAGEMENT; HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.**



## LISTA DE SIGLAS

ADGP	Avaliação de Desempenho do Gestor Público
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
CLAD	Conselho Diretor do Centro Latino-Americano
CND	Conselho Nacional do Desporto
DASP	Departamento de Administração e Serviço Público
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
ONGs	Órgãos Não Governamentais
PGDI	Plano de Gestão de Desempenho Individual
RH	Recursos Humanos
SEEJ	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação



# **INTRODUÇÃO**



Pensar em gestão pública é analisar historicamente todo o processo de construção desse campo de atuação que assim como qualquer outro, necessita de reformas contínuas para acompanhar a evolução humana. Desde o período colonial até os dias de hoje, a gestão pública no Brasil passou por profundas mudanças que visavam e, ainda visam, principalmente, acompanhar as demandas da sociedade, bem como a sua necessidade de desenvolvimento econômico.

A gestão pública no Brasil passou por momentos de grandes mudanças e, a análise necessária para o desenvolvimento de um estudo no qual aborda uma temática tão atual, como é a gestão por competências e a avaliação de desempenho dentro de um órgão estatal, é indispensável voltar ao passado para compreender a necessidade de tais mudanças e a sua evolução.

O contexto social colonial no qual o Brasil estava inserido, inicialmente, apresentava um modelo de gestão baseado somente na sobrevivência. Na Era Agrícola, a preocupação era com a produção e o desenvolvimento de produtos, não na forma industrial, mas sim, produtos de subsistência. Esse período foi marcado pelo escambo.

No século XIX e nos primeiros 30 anos do século XX fez-se presente o período que foi denominado “Estado Patrimonialista”. Esse período foi marcado pela influência governamental aristocrática, onde os senhores de terras e traficantes de escravos tinham o poder soberano e seus auxiliares tinham o status de nobreza real que, por sua vez, eram escolhidos de forma arbitrária e movido por interesses pessoais. Os súditos eram o povo e que devia obediência aos seus superiores. Outra marca fundamental desse período é a falta de distinção dos bens públicos e privados, onde tudo pertencia à classe dominante. O nepotismo e a corrupção são inerentes a esse tipo de administração (Bresser Pereira, 1996; Buarque de Holanda, 1995; Marini, 2002).

O modelo burocrático teve o seu início na década de 30 e a sua principal marca era o controle absoluto. Com a chegada da Era Industrial viu-se a necessidade da produção em escala e com isso a importância da mudança no modelo da

gestão pública. Essa foi considerada a primeira grande reforma, na qual se destacava a sistematização das normas, a hierarquização, a departamentalização do Estado, bem como a classificação dos cargos, a padronização dos processos, ingresso por concurso público, administração orçamentária e outras medidas adotadas.

O Estado Gerencial começou a surgir em 1938 com a criação da primeira autarquia no Brasil e início da administração indireta, baseada na descentralização dos serviços públicos. Porém, foi em 25 de fevereiro de 1967, com o Decreto-Lei 200 que iniciou a substituição do Estado Burocrático por uma administração voltada para o desenvolvimento a fim de combater a crise fiscal que assolava o país. Essa foi a primeira tentativa em superar a rigidez burocrática e acabar com a ingovernabilidade (falta de governo apto a solucionar os problemas dos altos tributos), escassez de produtos, enfraquecimento do poder estatal. Entretanto, faltaram algumas ações importantes para que o embasamento da reforma seguisse de forma consistente (Arezzo, 1999; Bresser Pereira, 1996; Buarque de Holanda, 1995; Marini, 2002).

Em 1988 foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil que tinha como objetivos fundamentais: “construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, 1988). Contudo, junto à Constituição de 1988 veio o retrocesso burocrático e como consequência a reação ao clientelismo, afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas e surgimento de atitude defensiva da alta burocracia.

A consolidação do Estado Gerencial se deu em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. O principal instrumento de embasamento foi o Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado que tinha como objetivo atacar a administração pública burocrática, defendendo as carreiras de Estado e

fortalecendo a capacidade gerencial do Estado (Arezzo, 1999; Bresser Pereira, 1996; Marini, 2002; Silveira, 2006).

A administração pública gerencial é um modelo que foca no controle dos resultados e metas e que entende como necessidade, o controle social. Segundo Marini (2002), “o Conselho Diretor do Centro Latino-Americano (CLAD) aprovou um documento em 1998, que estabeleceu as bases da reforma gerencial [...]. O documento enuncia o objetivo central da reforma gerencial, que é o de assegurar os mecanismos necessários para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, além de criar novas condições que possibilitem uma relação mais democrática entre Estado e sociedade”.

Com a consolidação do Estado gerencial, muitas mudanças tiveram que acontecer no ambiente interno de trabalho na administração pública. Enquanto no Estado burocrático o foco era nos processos e os funcionários se tornavam seres “mecânicos” em suas atividades, no Estado gerencial o foco era nos resultados e os funcionários se tornavam parte essencial para o cumprimento de metas estipuladas. À cultura do controle deu-se lugar à cultura de desempenho, à tecnocracia deu-se lugar à meritocracia, ao trabalho sistemático deu-se lugar à criatividade e ao aperfeiçoamento, assim, o departamento de Recursos Humanos, que tinha como função somente a contratação e as folhas de pagamentos, deu-se lugar à Gestão de Pessoas com o intuito de recrutar, analisar e avaliar o comportamento organizacional dos funcionários (Arezzo, 1999; Bresser Pereira, 1996; Marini, 2002; Silveira, 2006).

No Estado de Minas Gerais, o “Choque de Gestão”, implementado em 2003, foi a resposta encontrada pelo governo para modernizar a máquina pública estadual que se encontrava totalmente obsoleta, num cenário de grave crise fiscal (Melo & Neves, 2007). Nesse mesmo ano foi instaurada a chamada Primeira Geração do Choque de Gestão.

Segundo Melo e Neves, 2007, a expressão “Choque de Gestão” pretendeu provocar reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento focado nos resultados para atender as demandas da população.

Assim, deu-se início ao Programa de Contratualização de Resultados (Acordo de Resultados e Metas), no qual os servidores públicos deveriam definir e especificar junto às suas equipes e de acordo com as necessidades da sociedade quais seriam as suas metas e indicadores, obrigações, responsabilidades, recursos, condicionantes, mecanismos de avaliação e penalidades. A partir de uma avaliação mensal de monitoramento é possível fazer um acompanhamento de perto e verificar o que precisa ser melhorado. Ao final de um ano, é atribuído a toda equipe uma nota e essa é equivalente à recompensa que cada servidor desse setor irá receber como bônus pelo trabalho desempenhando (Melo & Neves, 2007; Pacheco, 2004). Ou seja, o total da recompensa é definido a partir da nota que a equipe tirou nesse programa e equivale ao percentual de acréscimo que o servidor irá receber em seu salário em 1 mês somente.

O envolvimento de todos os servidores em suas atividades internas se tornou importante e com isso, foi observada a necessidade da implantação da gestão de competências. Segundo Dutra (2010), a gestão de pessoas por competências veio suprir a necessidade de criação de novos conceitos e ferramentas que acompanhassem as mudanças ocorridas nas empresas a partir das últimas décadas do século XX.

Melo e Neves (2007) em comunicação durante o XIV Congresso Nacional do CONPEDI apresentaram um estudo que teve como base a experiência vivida no órgão estatal mineiro e mencionaram que, “no que se refere à gestão de pessoas foi estabelecido um novo padrão de política de recursos humanos para os servidores estaduais, com foco na meritocracia, na valorização contínua e no desenvolvimento do servidor”.

Para que isso fosse possível, foi implantada a avaliação de desempenho que, assim como toda avaliação, “é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. (Chiavenato, 2010)

Dessa forma, o Governo de Minas Gerais implantou então O Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI, processo de avaliação dos servidores públicos que ocupam um cargo no âmbito da administração pública do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2004). Esse plano tem por finalidade o aprimoramento do desempenho dos servidores; a valorização e o reconhecimento do desempenho eficiente do servidor no exercício, bem como, a identificação da necessidade de capacitação dos servidores; contribuição para o crescimento profissional e para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor e, ainda, possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias, e finalmente, contribuir para a implementação do princípio da eficiência na administração pública (Minas Gerais, 2004).

No estado de Minas Gerais, o órgão responsável pelo desenvolvimento de políticas de esporte, é a Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude – SEEJ. Este órgão tem por finalidade “planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais a cargo do Estado que visem ao desenvolvimento social, por meio de ações relativas ao esporte, ao lazer e ao protagonismo juvenil” (Minas Gerais, 2011c). Portanto, como qualquer outro órgão do Governo de Minas Gerais, a SEEJ também firma, anualmente, metas e resultados a serem cumpridas pelos seus servidores com foco nas necessidades dos cidadãos. E ainda, os servidores são avaliados por suas chefias através da Avaliação de Desempenho e pelo PGDI.

Compreendendo a relevância do momento histórico que o Brasil está vivendo no atual cenário esportivo, bem como a importância de uma política pública esportiva eficiente voltada para o cidadão e, ainda, a necessidade de que os servidores públicos estejam alinhados com o objetivo de enobrecer essa

política pública esportiva do estado mineiro, o presente estudo visa analisar a opinião do servidor público quanto à justiça, objetividade e utilidade da Avaliação de Desempenho Individual e quais fatores desse processo de avaliação são apontados como cruciais, motivando ou se mostrando mais efetivos para o contexto de atuação profissional do gestor público.

## **Objetivos**

O objetivo geral deste estudo é identificar a opinião do servidor público das áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho Individual.

Os objetivos específicos são:

- Descrever o perfil dos servidores das áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais
- Identificar a opinião dos servidores públicos sobre a proposta da Avaliação de Desempenho Individual nos âmbitos da “justiça” e da “objetividade e utilidade” do instrumento de avaliação
- Verificar se a opinião dos servidores difere em relação a variáveis como sexo, idade, lotação, vínculo empregatício, tempo de serviço e escolaridade.

## **Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está dividida em sete capítulos, dispostos da seguinte forma:

Inicialmente é apresentada a Introdução, contendo a apresentação do tema, a pertinência do estudo e justificativas, bem como sua organização estrutural.

O Capítulo I remete-nos à uma Fundamentação Teórica, a fim de elucidar melhor o objeto deste estudo. Neste ponto, são apresentadas algumas definições, conceitos, teorias e pesquisas científicas abordando os seguintes temas: Gestão Pública no Brasil, Gestão de Pessoas, Gestão de

Competências, Avaliação de Desempenho, Gestão de Competência no setor público e estrutura organizacional da instituição a ser estudada.

O Capítulo II apresenta a metodologia que foi utilizada para desenvolver todo o estudo, processo de escolha e a utilização do instrumento de pesquisa, processo de coletas de dados e de seleção da amostra, processo da análise e do tratamento da informação.

O Capítulo III expõe a análise dos resultados obtidos nesse assunto, bem como, faz um paralelo com outros estudos.

Em seguida são apresentadas as Conclusões e Sugestões para futuros estudos.

Apresenta-se também, as referencias que foram utilizadas para desenvolver todo o estudo.

Enfim, os anexos referentes a esta dissertação estarão disponíveis ao final dessa dissertação.



# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**



## **1. Administração Pública no Brasil**

As organizações constituem realidades conformadas por múltiplas dimensões e, cada vez mais, elas têm adquirido um espaço muito importante no mundo atual. De acordo com Ramió (1999), as organizações são compostas por um grupo de pessoas associadas com um objetivo comum, estabelecendo entre elas relações formalizadas com pretensão de continuidade no decorrer do tempo e legitimada pelo sistema social externo e com a possibilidade de substituir os seus próprios membros sem colocar em risco a sobrevivência da própria organização.

A diferença entre as organizações públicas e privadas é que a primeira deve fazer cumprir somente o que a lei autoriza, enquanto para a segunda, é permitido fazer tudo que a lei não proíbe. Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal.

Portanto, Arezzo (1999) ressalta que, a expressão Administração Pública compreende “o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal”.

Harmon e Mayer (1999) ainda indicam que, os administradores públicos trabalham em um contexto organizacional ou complexo orgânico, no qual se tomam decisões que afetam a vida dos indivíduos e, para aqueles que se empregam recursos públicos, suas decisões se realizam com base nas leis e normas públicas, e se justificam na necessidade de que se resolvam os problemas que possam surgir na sociedade.

### **1.1. Processo Histórico**

O processo histórico da Administração Pública no Brasil se desencadeou através de três modelos diferentes: patrimonialismo, burocrático e gerencial.

### *O Estado Patrimonialista*

O modelo de gestão patrimonialista que imperou na política brasileira durante todo o século XIX tinha como característica fundamental estatização, ou seja, a confusão do patrimônio da esfera pública com a esfera dos interesses privados.

Assim, segundo o documento do Plano diretor da reforma do aparelho do Estado de 1995, “no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável” (Brasil, 1995).

Para Silveira (2006), “ao cargo patrimonial é desconhecida a divisão entre a ‘esfera privada’ e a ‘oficial’. A administração política é tratada pelo senhor como assunto puramente pessoal, bem como o patrimônio adquirido pelo tesouro senhorial em função de emolumentos e tributos não se diferencia dos bens privados do senhor”.

Segundo Cademartori e Simões (2009), “da História de formação do Estado brasileiro retira-se que, desde a época em que o país era uma colônia de Portugal, a administração pública já atuava como sendo uma extensão do quintal do patrimônio soberano, característica típica do modelo patrimonialista de dominação”. De acordo ainda com esse autor, como representação mais original nessa seara, jurista e intelectual Raymundo Faoro, em sua paradigmática obra ‘Os donos do poder’, apontou ter sido estruturado o país pelos ditames do patrimonialismo, fruto de uma cultura herdada dos colonizadores portugueses (Cademartori e Simões 2009).

Dessa mesma forma, Bendix (1986) apud Silveira (2006) ressalta que “no patrimonialismo, o governante trata toda a administração política como seu

assunto pessoal, ao mesmo modo como explora a posse do poder político como predicado útil de sua propriedade privada. Ele confere poderes aos funcionários, caso a caso, selecionando-os e atribuindo-lhes tarefas específicas com base na confiança pessoal que neles deposita e sem estabelecer nenhuma divisão de trabalhos entre eles. [...] Os funcionários, por sua vez tratam o trabalho administrativo, que executam para o governante como um serviço pessoal, baseado em seu dever de obediência e respeito. [...] Em suas relações com a população, eles podem agir de maneira tão arbitrária quanto aquela adotada pelo governante em relação a eles, contanto que não violem a tradição e o interesse do mesmo na manutenção da obediência e da capacidade produtiva de seus súditos”.

Assim, “o monarca português enxergava-se como uma ‘autoridade incontestável’ no Brasil colônia, não admitindo aliados ou sócios, acima dele só a Santa Sé. Aos súditos, cumpria o dever de obediência suprema à majestade e, aos que bem o serviam, restava a gratificação com privilégios sob de todas as formas, como doações de terras, isenção de impostos, cargos administrativos, qualificações honoríficas, etc.” (Cademartori & Simões, 2009).

O conhecido sociólogo Max Weber ao estudar profundamente as relações existentes entre a sociedade e o Estado pôde detectar uma relação existente de autoridade política e o povo, denominando-a patrimonialismo. Para esse estudioso, está presente a dominação tradicional quando a legitimidade do soberano dá-se por meio da própria crença de seus súditos na santidade das ordens emanadas pelo seu senhor, caracterizando-se, o patrimonialismo, quando a forma do exercício desse modelo de dominação tendesse ao seu extremo, momento em que o poder individual do governante é amparado por critérios unicamente pessoais, sendo natural a apropriação da coisa pública como se sua fosse (Weber, 1991). Portanto, segundo Weber (1991), dominação é “a probabilidade de encontrar obediência a uma norma de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”, ou seja, “a possibilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessas legitimidades” (Weber, 1991).

Desse modo, Buarque de Holanda (1995), no livro *Raízes do Brasil*, definia o típico membro da elite detentora do poder político do país como um “homem cordial”, que, segundo Schwartzman (2003), na vida pública, não distinguia o interesse privado do interesse coletivo. Para Schwartzman (2003), essa foi uma tentativa de definir a personalidade ou o caráter do “homem brasileiro”, afirmando ainda que, “o ponto crucial ao qual Buarque de Holanda enfatizava era essa peculiaridade desse perfil de homem público nacional que, nascido e criado sob o invólucro cultural marcado pela forte presença dos valores de um núcleo familiar de caráter patriarcal, carregava para o âmbito público os mesmos traços paternalistas delimitadores de sua visão de mundo, de modo conducente a confundir na prática aqueles assuntos aptos no âmbito pessoal das atividades inerentes à *res pública*” (Schwartzman, 2003).

Assim, compreende-se que o Patrimonialismo é “uma forma de exercício da dominação por uma autoridade, a qual está legitimada pela roupagem da tradição, cujas características principais repousam no poder individual do governante que, amparado por seu aparato administrativo recrutado com base em critérios unicamente pessoais, exerce o poder político sob um determinado território” (Weber, 1991).

E ainda, segundo Silveira (2006), no Patrimonialismo “os interesses pessoais da autoridade não distinguiam a sua dimensão íntima da administrativa, não havendo separação da seara do indivíduo em relação ao mister público que ocupava. Sua forma administrativa obedecia unicamente o livre-arbítrio, baseada em considerações pessoais”. Porquanto, de acordo com Faoro (1989), “a propriedade do rei – suas terras e seus recursos – se confundem nos seus aspectos públicos e particulares. Rendas e despesas se aplicam, sem discriminação normativa prévia, nos gastos da família ou em obras e serviços de utilidade geral. O rei, na verdade, era o senhor de tudo – tudo hauria dele a legitimidade para existir – como expressão de sua autoridade incontestável bebida vorazmente da tradição visigótica e do sistema militar”.

Segundo Buarque de Holanda (1995), “não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidades, formados por tal ambiente,

compreenderem a distinção fundamental entre os domínios privados do público. Assim, eles se caracterizam justamente pelo que se separa o funcionário 'patrimonial' do puro burocrata, conforme a definição de Max Weber." Ainda de acordo com esse autor, para o funcionário 'patrimonial', a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem, relacionam-se a direitos pessoais dos funcionários e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado Burocrático, em que prevalece a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer as funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático (Buarque de Holanda, 1995).

### *Estado Burocrático*

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XIX; nos Estados Unidos, no começo do século XX; no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes (Bresser Pereira, 1996).

Assim, de acordo com Cademartori e Simões (2009), essa reforma administrativa dentre outras coisas instituiu:

- a) o ingresso no serviço público por concurso;
- b) os critérios gerais e uniformes de classificação de cargos;
- c) a organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento sistemático;
- d) a administração orçamentária;
- e) a padronização das compras do Estado; e
- f) a racionalização geral dos métodos.

Desta forma, o Plano diretor da reforma do aparelho do Estado (1995), aponta que a administração pública burocrática surgiu "na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu

desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal” (Brasil,1995). É a burocracia que segundo Bresser Pereira (1996) Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional.

Conforme apresenta Cademartori e Simões (2009), “o modelo vigente no Estado oligárquico do século XIX não mais se revelava compatível com a expansão inevitável do capitalismo industrial, que necessitava para a sua atuação uma definida e clara separação entre o Estado e o mercado. Além disso, as democracias parlamentares surgidas naquele tempo não compactuavam com o favoritismo e com a corrupção, intrínsecas ao sistema patrimonial de gestão pública”. Portanto, de acordo com esse autor, “buscando ampliar o grupo minoritário que governava o país e superar o sistema de privilégios que imperava a sociedade oligárquica, o governo de Getúlio Vargas burocratizou a administração pública, criando em 1936 o Departamento de Administração e Serviço Público – DASP”. Dessa forma, a Administração pública brasileira, estruturada basicamente pelos ditames do patrimonialismo, passou a sofrer as mudanças significativas, de modo a reprimir paulatinamente a prática do favorecimento pessoal praticado dentro do Poder Público (Cademartori & Simões, 2009).

Assim, de acordo com Bresser Pereira (1996), a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. Dessa forma, segundo esse mesmo autor, “tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o

privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim, a administração burocrática moderna” (Bresser Pereira, 1996).

Silveira (2006) esclarece que esse movimento social de passagem da predominância de uma esfera eminentemente privatizada, particularista, familiar, para a formação do Estado foi um processo pelo qual a maioria dos países desenvolvidos modernos vivenciou, inclusive características que revelaram a transição de uma ordem feudal para uma ordem capitalista na Europa. Entretanto, esse mecanismo “evolutório”, em contrapartida, não foi vivenciado pelo povo brasileiro em sua plenitude, o qual ficou ainda intimamente ligado aos laços tradicionais, de predominância das relações familiares, transpondo esses valores inadvertidamente para a esfera pública.

Conforme observa Bresser Pereira (1996), a crise da administração pública burocrática começou ainda no regime militar não apenas porque não foi capaz de extirpar o patrimonialismo que sempre a vitimou, mas também porque esse regime, ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, através da redefinição de carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais.

Nesse sentido, no instante em que o gigante Estado Social do século XX toma posição central no contexto mundial, produto das acirradas críticas à teoria liberal clássica do Estado mínimo, percebeu-se que a burocracia racional-legal descrita por Max Weber não proporcionava nem rapidez, nem boa qualidade e tampouco custo baixo para os serviços prestados ao público (Cademartori & Simões, 2009).

### *Estado Gerencial*

Segundo Bresser Pereira (1996), a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa superior à administração patrimonialista do Estado. [...] Entretanto, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade,

a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

No entanto, conforme descreve Cademartori e Simões (2009), “no período do pós guerra, a partir do momento que o chamado Estado do bem-estar social começa a ser delineado e, definitivamente, quando este passa a suplantar o anterior Estado liberal, a lenta e cara administração burocrática anuncia a sua fuga. As bandeiras do humanismo, do pluralismo e do reformismo levantadas pelo *Welfare State* não se mostram, pois, amigáveis à burocracia.

Bresser Pereira (1996) ressalta que, “a primeira reforma foi a burocrática, de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio da descentralização e da desburocratização. A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia”.

Portanto, de acordo com o Plano Diretor de 1995, a administração Pública gerencial veio intervir neste modelo administrativo anterior, porém não significa que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na administração pública burocrática, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

Desta maneira, segundo Cademartori e Simões (2009), a implantação de uma filosofia de desburocratização se deu através do Decreto-Lei nº 200 de 1967, na qual promulgava que a administração pública federal brasileira deveria ser descentralizada e as noções de administração direta e indireta instituídas. Em seu artigo 4º, foram estabelecidos os órgãos e entidades integrantes de cada

uma das esferas, compreendendo nesta as autarquias, as empresas públicas e sociedades de economia mista e naquelas os órgãos de cúpula da presidência da República e de seus Ministérios. Também, pelo mesmo Decreto Lei foram inseridos os institutos das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos (Brasil, 1967).

Entretanto, conforme salienta Cademartori e Simões (2009), “apesar da suposta superação do patrimonialismo com o modelo anterior de gestão administrativa, as alterações administrativas proporcionadas pelo texto do Decreto-Lei pretendendo a reforma administrativa no âmbito federal trouxeram consequências inesperadas. Isso porque, ao permitir a contratação de funcionários públicos para o ingresso na administração pública indireta sem a efetiva aprovação em concurso público, incitou práticas obsoletas de favoritismos e desprestigiou qualquer mudança a ser feita na administração pública, enrijecendo ainda mais o sistema burocrático nela antes implantado”.

Deste modo, é possível afirmar que a reforma administrativa idealizada pelo Decreto-Lei 200 fracassou devido à algumas consequências imprevistas e não almejadas, tais como a manutenção das práticas patrimonialistas ao permitir a contratação de empregados sem concurso público e a continuidade das práticas burocráticas, uma vez que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, bem como o desenvolvimento de carreiras e aperfeiçoamento dos mesmos, conforme referenciava tal Decreto (Bresser Pereira, 1996).

Além disso, para Bresser Pereira (1996), enquanto prevalecia um Estado pequeno, cuja única função era garantir a propriedade e os contratos, o problema da eficiência não era essencial. Porém, de acordo com esse autor, no momento que o Estado se transformou no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais – a educação, a saúde, a cultura, a previdência e a assistência social, a pesquisa científica – e de papéis econômicos – regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema

financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura, - nesse momento, o problema da eficiência tornou-se essencial (Bresser Pereira, 1996).

Em 5 de outubro de 1988 foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil, a qual representava a lei fundamental e suprema do Brasil, com o intuito de “assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (Brasil, 1988).

Deste modo, Bresser Pereira (1996) salienta que, a Constituição de 1988 permitiu que uma série de privilégios fossem consolidados ou criados. Privilégios que foram ao mesmo tempo um tributo pago ao patrimonialismo ainda presente na sociedade brasileira, e uma consequência do corporativismo que recrudescera com a abertura democrática, levando a todos os atores sociais a defender os seus interesses particulares como se fossem interesses gerais.

Assim, de acordo com o Plano Diretor, as ações rumo a uma administração pública gerencial são, entretanto, paralisadas na transição democrática de 1988 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos mais surpreendentes o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada, principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo (Brasil, 1995).

Em vista disso, como resultado do retrocesso burocrático de 1988 houve um encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, e um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos (Brasil, 1995).

Então, nessa perspectiva, o rigor do cumprimento do ritual burocrático não conseguiu sobreviver aos avanços tecnológicos e ao mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis. A gestão da coisa pública passou a exigir uma forma de administrar mais ágil, descentralizada, e mais voltada para o controle dos resultados que dos procedimentos. É nesse contexto que surge a chamada administração gerencial (Jucá, 2002).

Bresser Pereira (1996) explica que, a necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

Dessa maneira, conforme salienta Paula (2007), esse novo modelo de gestão apresenta as seguintes características: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

De acordo com Bresser Pereira (1996), com a crise estatal das décadas de 80 e 90 atingindo diversos países, as críticas neoliberais contra a ineficiência do gigante 'Estado-Providência' reapareceram no contexto mundial e propuseram a sua substituição pelo chamado 'Estado mínimo'. Ainda segundo esse autor, esse passa a ser o grande projeto de marketing político do governo de Fernando Henrique Cardoso, o modelo gerencial de administração, vale dizer, a resposta efetiva para parte da crise fiscal do Estado brasileiro. O mero ensaio da desburocratização experimentado pelo Decreto-Lei 200 dá lugar, pois, a Emenda Constitucional nº19/98 (Bresser Pereira, 1996).

Em seu artigo referente à temática, Paula (2005) cita que, “esse debate se situa no contexto do movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos. [...] No caso do Reino Unido, tratava-se de responder ao avanço de outros países no mercado

internacional. [...] Paralelamente, nos Estados Unidos se desenvolvia o culto à excelência. [...] Em ambos os países, o movimento gerencialista no setor público é baseado na cultura do empreendedorismo [...]. Ainda de acordo com essa mesma autora, “no Brasil, esse movimento ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial” (Paula, 2005).

Diante disso, ao ser indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), o ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira manifestou seu interesse pelas experiências gerencialistas realizadas em outros países. [...] Assim, em janeiro de 1995, o ex-ministro apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, que foi debatido nas reuniões do Conselho de Reforma do Estado e integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional (Paula, 2005).

Nos dias atuais é possível notar a constante busca por um modelo de gestão governamental que esteja voltado às demandas da população, fazendo-se cumprir as normativas promulgadas constitucionalmente. Aprovada em 1998, a Emenda Constitucional nº 19 tinha a finalidade de incorporar na administração pública brasileira um modelo gerencialista de gestão, na qual visava a redução do déficit público, a eficiência administrativa, a transparência e participação.

O então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, na apresentação do documento final do Plano Diretor salienta que o mesmo “procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. [...] baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado. É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da

máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento” (Brasil, 1995).

Neste caso, segundo Paula (2005), para alcançar seus objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal -, deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

Portanto, a Administração Pública gerencial apresenta-se como solução para estes problemas da burocracia priorizando a eficiência da administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos, buscando desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, aumentando a governança do Estado, ou seja, a capacidade de gerenciar de forma efetiva e eficiente. O foco é voltado para o cidadão, o principal beneficiário da coisa pública, ou seja, o cliente dos serviços prestados pelo Estado tornando-se assim, a peça essencial para o correto desempenho da atividade pública.

Assim sendo, de acordo com o Plano Diretor (1995), “na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados” (Brasil, 1995).

E ainda de acordo com o ex-presidente, a reforma administrativa proposta pelo Plano Diretor observava que, “por implicar a flexibilização da estabilidade do funcionalismo, tem sido identificada como contrária aos interesses dos servidores”. Porém, na continuidade do texto é apresentado que essa era uma visão incorreta, pois “os bons funcionários, que constituem a maioria absoluta, nada têm a temer. Muito pelo contrário: pretende-se valorizar o servidor público, propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego. Só

assim será restaurada a criatividade, a responsabilidade e a dignidade do servidor público, cuja aspiração maior deve ser a de bem servir a população” (Brasil, 1995).

Dessa maneira, a partir do momento em que a gestão pública enxerga o servidor como peça fundamental para o crescimento das políticas públicas, esse passa a sentir-se como parte do processo e assim, mais motivado alcançar os resultados propostos em benefício da população. Dessa forma, é importante desenvolver estratégias que visam tais mudanças e, principalmente, mudança da mentalidade dos servidores públicos.

## **1.2. Gestão Pública do Esporte no Brasil**

De acordo com Bastos et al (2006), a administração esportiva e o próprio administrador esportivo surgiram no Brasil com a decorrência da introdução do esporte organizado no país.

A administração esportiva no Brasil, segundo Nolasco et. al. (2005), “teve suas primeiras aparições na década de 40” uma vez que conforme é apresentado por esse mesmo autor, entre os anos de 1930 e 1940 foi publicado no Exército Brasileiro manuais de ‘Organização de competições’ de autoria do oficial Jair Jordão Ramos. Foram publicadas várias edições até 1970, com pequenas alterações a cada uma delas. Em 1941, o Decreto-Lei nº 3.199/41 legitima o esporte profissional e coloca a organização e a prática do esporte sob a tutela do Conselho Nacional do Desporto – CND. Esse termo passou por diversas modificações no decorrer dos anos até o atual Ministério do Esporte. Nesse ano (1941), o Sistema incluía Confederações (nacionais), Federações (estaduais) e Ligas (municipais) que até hoje continuam sendo mantidas (Nolasco, Bitencourt, Brum, Gomes, & Castro, 2005).

Além disso, Nolasco et. al. (2005) apontaram que, em 1942 foi publicado o primeiro livro de administração esportiva no Brasil, de autoria de Maria Lenk e intitulado ‘Organização de Educação Física e Desportos’ o qual teve enfoque jurídico e de estrutura das entidades esportivas no Brasil, mas abordando também a organização de jogos esportivos no Exército Brasileiro,

apresentando formas de administração em outros países e desenvolvendo um estudo sobre instalações esportivas. Desse ano até o ano de 1967, a influência militar se fez presente tanto nas aulas de Educação Física quanto na Administração do Esporte mesmo em entidades consideradas civis. A partir de então alguns cursos e estudos, livros e artigos foram desenvolvidos no decorrer dos anos com o enfoque nesse tema.

Assim, em 1988, a promulgação pelo poder público da Constituição Federal, Lei que vigora até os dias de hoje, consolidou oficialmente a nova visão sobre o esporte brasileiro, com o seu artigo 217:

É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, observados:

I – a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto à sua organização e funcionamento;

II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para desporto de alto rendimento;

III – o tratamento diferenciado para o desporto profissional e não profissional;

IV – a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional

§1º - O poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei.

§ 2º - A justiça desportiva terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir a decisão final.

§ 3º - O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social (Brasil, 1988).

Por conseguinte, em 1993, a chamada Lei Zico – Lei nº 8.672 (Brasil, 1993) instituiu normas gerais sobre o esporte brasileiro, sendo extinta alguns anos mais tarde e substituída, em 1998 pela Lei nº 9.615 (Brasil, 1998), popularmente conhecida como Lei Pelé, a qual ressalta a necessidade de profissionalização dos clubes e a demanda por cursos de administração esportiva. Essa Lei tem passado por inúmeras modificações, mas que na essência não alteraram a visão do esporte no país. Assim, em 2013, foi instituído o Decreto 7.984/2013 que regulamenta a Lei nº 9.615 e estabelece normas gerais sobre desporto. O artigo 3º desse decreto propõe que:

O desporto pode ser reconhecido nas seguintes manifestações:

I - desporto educacional ou esporte-educação, praticado na educação básica e superior e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a competitividade excessiva de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, praticado de modo voluntário, caracterizado pela liberdade lúdica, com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, a promoção da saúde e da educação, e a preservação do meio ambiente; e

III - desporto de rendimento, praticado segundo as disposições da Lei nº 9.615, de 1998, e das regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados de superação ou de performance relacionados aos esportes e de integrar pessoas e comunidades do País e de outras nações.

§ 1º O desporto educacional pode constituir-se em:

I - esporte educacional, ou esporte formação, com atividades em estabelecimentos escolares e não escolares, referenciado em princípios socioeducativos como inclusão, participação, cooperação, promoção à saúde, co-educação e responsabilidade; e

II - esporte escolar, praticado pelos estudantes com talento esportivo no ambiente escolar, visando à formação cidadã, referenciado nos princípios do desenvolvimento esportivo e do desenvolvimento do espírito esportivo, podendo contribuir para ampliar as potencialidades para a prática do esporte de rendimento e promoção da saúde.

§ 2º O esporte escolar pode ser praticado em competições, eventos, programas de formação, treinamento, complementação educacional, integração cívica e cidadã, realizados por:

I - Confederação Brasileira de Desporto Escolar - CBDE, Confederação Brasileira de Desporto Universitário - CBDU, ou entidades vinculadas, e instituições públicas ou privadas que desenvolvem programas educacionais; e

II - instituições de educação de qualquer nível (Brasil, 2013).

E ainda o artigo 4º desse mesmo Decreto institui:

O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I - de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato especial de trabalho desportivo entre o atleta e a entidade de prática desportiva empregadora; e

II - de modo não profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato especial de trabalho desportivo, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio.

Parágrafo único. Consideram-se incentivos materiais, na forma disposta no inciso II do caput, entre outros:

I - benefícios ou auxílios financeiros concedidos a atletas na forma de bolsa de aprendizagem, prevista no § 4º do art. 29 da Lei nº 9.615, de 1998;

II - Bolsa-Atleta, prevista na Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004;

III - bolsa paga a atleta por meio de recursos dos incentivos previstos na Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, ressalvado o disposto em seu art. 2º, § 2º; e  
IV - benefícios ou auxílios financeiros similares previstos em normas editadas pelos demais entes federativos (Brasil, 2013).

Nolasco et al (2005), ressaltam que “ao longo dos anos torna-se evidente que a gestão esportiva envolvia diferentes, mas não excludentes campos de atuação: Clube-empresa, Clube social esportivo, Confederações, Federações, Associações e Ligas, Órgãos Não Governamentais (ONGs), Complexos esportivos, Indústria de esporte e lazer, Consultorias, Universidades, Empresas Privadas”, bem como aqueles setores públicos voltados para o desenvolvimento e crescimento do esporte no âmbito municipal, estadual e federal, tais como as secretarias e ministérios.

Assim sendo, Pires e Sarmiento (2001) observam que, atualmente, a projeção do desporto na sociedade, obriga a outras estratégias, atitudes e procedimentos, no que concerne ao seu próprio desenvolvimento, por isso, em matéria de desporto, já não chega só “fazer”, é necessário saber “por quê?” para depois decidir “como” se vai realizar e “qual” a melhor maneira, sob a pena de, se tudo for deixado ao acaso, o desporto pode vir a transformar-se em um mero espetáculo circense.

Mazzei e Bastos (2012) recomendam que “o gestor esportivo deve dominar grande parte das disciplinas administrativas, mas deve aplicá-las ao contexto esportivo”. Ainda de acordo com esses autores, “fica evidente que a forte associação das disciplinas provenientes das ciências da Administração ao Esporte forma um objeto comum que consolida a Gestão do Esporte como área do conhecimento” (Mazzei & Bastos, 2012).

No âmbito das políticas públicas do esporte não deve ser diferente. Ao gestor público que atue focado no desenvolvimento do esporte, cabe perceber que ele é o responsável por fazer cumprir com eficiência e eficácia o que é de direito do cidadão constitucionalmente. E para isso, é importante que se compreenda, também, a multi e interdisciplinaridade que é a Gestão do Esporte.

Portanto, Silva (2012), ressalta que “com a criação e consolidação do Ministério do Esporte, o Governo Federal colocou em andamento uma série de novas políticas sociais de esporte acompanhadas por processo de descentralização e acompanhamento social”. Porém, segundo aponta esse mesmo autor, “pode-se afirmar que não existe ‘o modelo’ de Políticas Públicas do Esporte no Brasil. Existe uma pluralidade e, desta forma, contata-se a carência de uma verticalização de gestão, ou de uma orientação legislativa concreta para qualquer vertente do esporte no País (educacional, participativa e de rendimento)” (Silva, 2012).

É possível dizer então, que a Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais, objeto desse estudo, é uma dessas organizações que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer nas suas três manifestações direcionados ao bem estar da população mineira.

### **1.3. Gestão Pública do Esporte no Estado de Minas Gerais**

A Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude é um órgão estadual pertencente ao Governo de Minas Gerais que tem como missão “propor e coordenar políticas públicas efetivas voltadas a formação dos jovens, a promoção do esporte e da atividade física, a prevenção e a atenção na área de dependência química, promovendo integração social e qualidade de vida” (Minas Gerais, 2013). A visão institucional é “ser referência nacional no desenvolvimento de políticas públicas inovadoras voltadas para o protagonismo juvenil, o esporte e a atividade física e o enfrentamento ao uso e abuso de drogas” (Minas Gerais, 2013) a partir dos valores de “ética, comprometimento, transparência, efetividade, sustentabilidade, inovação e equidade” (Minas Gerais, 2013).

De acordo com o art. 1º da Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, a Administração Pública Estadual, orientada pelos princípios constitucionais da legalidade, da moralidade, da impessoalidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência, atuará por meio de políticas públicas para o desenvolvimento humano no Estado, com vistas à inovação, à melhoria dos indicadores sociais,

à redução das desigualdades regionais e ao cumprimento dos objetivos do Estado previstos no art. 2º da Constituição do Estado (Minas Gerais, 2011c).

De acordo com o seu art. 181º A Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude - SEEJ, “tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais a cargo do Estado que visem ao desenvolvimento social, por meio de ações relativas ao esporte, ao lazer e ao protagonismo juvenil, competindo-lhe”:

I - elaborar e propor as políticas estaduais de esporte e lazer e de promoção do protagonismo juvenil, bem como realizar as ações necessárias à sua implantação, acompanhamento e avaliação;

II - articular-se com o Governo Federal, os governos municipais, os órgãos estaduais, o terceiro setor e o setor privado, objetivando a promoção da intersetorialidade das ações voltadas para o incremento das atividades físicas e da prática esportiva, do lazer e do protagonismo juvenil;

III - promover o esporte socioeducativo, como meio de inclusão social, e ações que visem a estimular o surgimento e o desenvolvimento de lideranças jovens e de vocações esportivas;

IV - garantir o acesso da população a atividades físicas e práticas esportivas e aprimorar a gestão da política pública de esportes, mediante o monitoramento dos territórios esportivos mineiros, a capacitação de pessoal e a aplicação de critérios legais, incluído o da proporcionalidade de recursos e o de indicadores de resultados para a aferição da eficiência de sua atuação;

V - ampliar as estruturas destinadas à prática de atividades físicas e de esportes nos Municípios, bem como apoiar a sua recuperação e modernização, observados os objetivos dos programas governamentais e as demandas locais;

VI - promover e coordenar a captação de recursos públicos e privados destinados a atividades esportivas, de lazer e de fomento ao protagonismo juvenil, bem como aprovar projetos esportivos habilitados para fins de obtenção de recursos provenientes da concessão de incentivos fiscais;

VII - promover ações que visem à preservação e à recuperação da memória esportiva no Estado;

VIII - articular-se com os conselhos municipais de esporte e de juventude, bem como estimular sua criação em Municípios que não dispõem desses órgãos, e com outros conselhos setoriais, a fim de ampliar a cooperação mútua e estabelecer estratégias comuns de implementação de políticas públicas; [...] (Minas Gerais, 2011c).

Segundo o art. 4º do Decreto nº 45.814/2011 de 15 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, a SEEJ tem a seguinte estrutura orgânica:

- I - Gabinete;
- II - Assessoria de Apoio Administrativo;
- III - Assessoria Jurídica;
- IV - Assessoria de Comunicação Social;
- V - Assessoria de Gestão Estratégica e inovação;
- VI - Auditoria Setorial;
- VII - Subsecretaria da Juventude:
  - a) Superintendência de Reinserção do Jovem: 1 . Diretoria de Reinserção Social; e 2. Diretoria de Qualificação;
  - b) Superintendência de Inclusão do Jovem: 1. Diretoria de inclusão Social; e 2. Diretoria de Desenvolvimento do Protagonismo Juvenil;
  - c) Superintendência de Mobilização do Jovem: 1. Diretoria de Relações institucionais; e 2. Diretoria de Municipalização e Relação com os Conselhos Municipais;
- VIII - Subsecretaria de Esportes:**
  - a) Superintendência de Políticas Esportivas: 1. Diretoria de Pesquisa, Controle e Qualificação; 2. Diretoria de Desenvolvimento de Programas e Projetos; e 3 . Diretoria de informação e Memória Esportiva;**
  - b) Superintendência de Esporte Educacional: 1. Diretoria de incentivo ao Esporte Escolar; 2. Diretoria de Desenvolvimento de Esporte de Formação; e 3. Diretoria de Atividade Física Orientada e Lazer;**
  - c) Superintendência de Esportes de Rendimento e de Participação: 1. Diretoria de Esporte de Competição; e 2. Diretoria de Desenvolvimento do Paradesporto;**
  - d) Núcleo de Articulação dos Territórios Esportivos;**
  - e) Núcleo de Eventos;**
- IX - Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças:**
  - a) Diretoria de Planejamento, Orçamento e Finanças; b) Diretoria de Acompanhamento e Prestação de Contas; c) Diretoria de Recursos Humanos; e d) Diretoria de Logística e Manutenção (Minas Gerais, 2011a grifos feitos por mim).**

Para finalidade desse estudo será abordado somente a área finalística desse órgão e que esteja direcionada para o desenvolvimento do esporte no estado, ou seja, a Subsecretária de Esportes e suas ramificações (todo o inciso VIII, art. 4º do Decreto nº 45.814/2011), pois, de acordo com art. 21º desse mesmo

decreto, “a Subsecretaria de Esportes tem por finalidade planejar, elaborar, coordenar e avaliar as políticas estaduais de esportes e lazer, competindo-lhe:”

I - promover a intersetorialidade das ações voltadas para o incremento de atividades físicas e da prática esportiva escolar, no âmbito governamental, privado e terceiro setor;

II - promover a captação de recursos públicos e privados destinados ao atendimento das atividades esportivas e de lazer, bem como à melhoria e ampliação dos equipamentos de atividade física e de esportes;

III - fomentar a elaboração de projetos esportivos e aprovar aqueles aptos a concorrerem à obtenção de recursos oriundos de incentivos fiscais;

IV - promover o aperfeiçoamento da gestão esportiva e a qualificação de agentes e das instituições voltadas para a prática esportiva no Estado;

V - estimular o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, com vistas ao aprimoramento dos resultados dos atletas e instituições esportivas de Minas Gerais em competições nos âmbitos estadual, nacional e internacional;

VI - promover ações que visem o acesso da população a atividades físicas e práticas esportivas como meio de garantir melhoria da qualidade de vida e dos níveis de saúde, a inclusão social e o surgimento de vocações esportivas;

VII - articular-se com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação de programas e projetos na área de esportes e promoção da atividade física; e

VIII - coordenar as ações que visem à preservação, à recuperação e à socialização da memória esportiva no Estado (Minas Gerais, 2011a).

Sendo assim, compreende-se que a SEEJ, através da Subsecretaria de Esportes e suas Superintendências e Diretorias é o órgão máximo estadual que visa a cumprir de forma idônea e transparente o disposto pelo art. 217 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.

Portanto, para o alcance de bons resultados no cenário esportivo, da atividade física como lazer e saúde e no âmbito do esporte educacional de Minas Gerais, é importante que o servidor público do Estado sinta-se motivado a cumprir o seu papel como agente da política pública com competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para alcançar os resultados e as metas compactuadas.

## 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos é um setor dentro de uma empresa que lida com as pessoas tendo como intuito recrutar, analisar, formar e avaliar o comportamento organizacional dos funcionários.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a administração de recursos humanos é uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

A gestão de pessoas passa por um processo evolutivo, em que na abordagem funcionalista, pode-se identificar três fases:

- **operacional:** até a década de 60. Nesta fase a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informação etc.;
- **gerencial:** dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada, como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- **estratégica:** a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações (Dutra, 2008, grifo do autor).

Chanlat (1996) conceitua gestão como o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos fixados, e compreende o estabelecimento de condições para a organização do trabalho, entre as quais as políticas estratégicas e de gestão de pessoas. Ainda conforme esse autor, um modelo de gestão organizacional deve resultar da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas das pessoas incorporam ou reinventam (Chanlat, 1996).

Conforme apresenta Fleury (1998) a gestão de pessoas constitui-se de um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização que tem por objetivo orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Na Era da Informação “a riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho, e as oportunidades de crescimento

e desenvolvimento residem na transformação das organizações em negócios ligados ao conhecimento” (Gil, 2001). Nos dias atuais, é importante que as pessoas busquem cada vez mais o conhecimento e qualificação pessoal e profissional.

Segundo Dutra (2011), ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. O autor explica que, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. E ainda, “as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios” (Dutra, 2011).

As transformações do mundo atual dentro das organizações conduzem a novos desafios ambientais, organizacionais e individuais. Assim, a ideia da Gestão de Pessoas é deixar de enxergar as pessoas como sujeitos passivos da ação organizacional e sim, como pessoas integrantes do capital intelectual da organização, que contribuem com o crescimento da empresa a partir das suas atitudes, habilidades e competências, sendo fornecedores de conhecimento e proporcionando decisões racionais.

A Figura 01 exposta por Fleury e Fleury (2007) tem como objetivo apresentar como seriam as ações da Gestão de Recursos Humanos para a formação de competências.

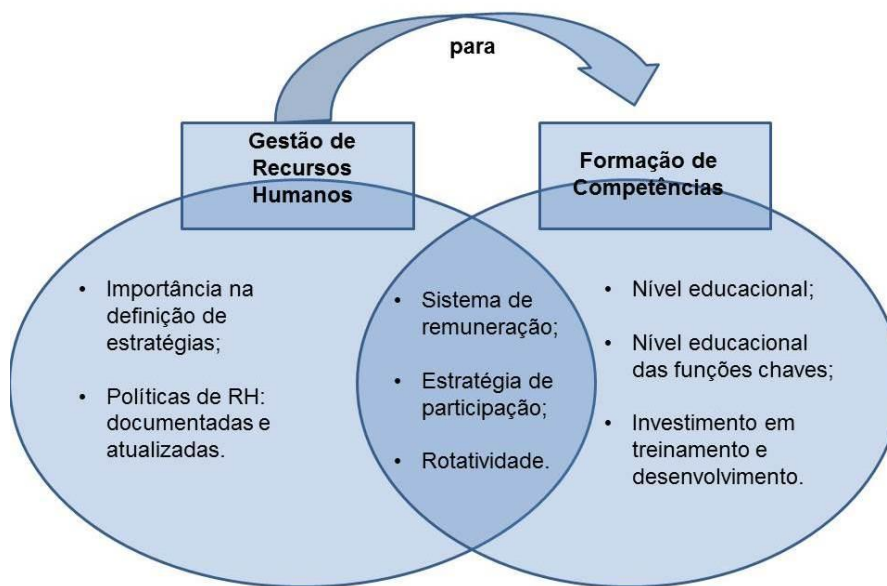


Figura 1. Gestão de Recursos Humanos para a formação de competências.  
 Fonte: (Fleury & Fleury, 2007, p.81)

De acordo com a figura 01 é possível observar que a Gestão de Recursos Humanos de uma organização é a principal formadora de competências dentro de uma organização, cabendo a esse setor desenvolver estratégias para a implantação de um novo método gestão.

Porém, é válido lembrar que toda mudança requer novos desafios e os principais desafios no universo corporativo provenientes dessas mudanças são: individuais, organizacionais e ambientais:

- Os desafios ambientais abrangem os avanços das telecomunicações, as melhorias e maior agilidade no fluxo de informações, a redução das diferenças sociais, o intercâmbio dos negócios e integração do mundo, a cultura do protecionismo e interferências governamentais tendem a reduzir, diversificação nas formas de trabalho e etc.;
- Os desafios organizacionais compreendem a agressividade do mercado e aumento da concorrência, maior exigências dos clientes, utilização de redes de relacionamento, consumidores que buscam produtos e serviços inovadores, necessidade de reestruturação organizacional reduzindo as distâncias hierárquicas, busca de racionalização de custo e

otimização de custos e tempo, interesse em equipes multidisciplinares e maior identidade corporativa;

- E também, os desafios individuais que englobam as posturas dos colaboradores: comportamental, emocional, cultural e conceitual e ainda, busca de profissionais que façam a diferença e o foco em suas competências (ser, saber, saber-fazer).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que define aonde a empresa quer chegar a partir de sua visão, missão e dos valores e objetivos. E a Gestão de Pessoas dentro dessa empresa deve estar bastante alinhada e articulada a todas as áreas da organização comprometendo-se com uma visão global do seu funcionamento e de sua interface com o mercado.

Uma das funções da Gestão Estratégica de Pessoas é estabelecer mecanismos de avaliação e controle, buscando a eficácia, eficiência e efetividade da organização. Em primeiro lugar, aponta Dutra (2001), o perfil dos profissionais requerido pelas empresas passou de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, o que tornou necessário incentivar o surgimento de "uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa". A segunda mudança foi o deslocamento do foco da gestão de pessoas que, antes restrito ao "controle" de funcionários, voltou-se para o desenvolvimento mútuo: "a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização" (Dutra, 2001). A terceira transformação, decorrente das duas outras, é a maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: elas passam a mobilizar não apenas "os músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele", gerando vantagens competitivas únicas, afirma Dutra (2001).

Segundo Dutra (2011), um sistema de gestão de pessoas é sempre pensado para atender às necessidades percebidas pela empresa e pelas pessoas que mantêm relação de trabalho.

Assim, para a organização obter sucesso é necessária uma equipe de trabalho altamente envolvida e alinhada aos objetivos organizacionais e para isso faz-se indispensável uma técnica apropriada e coerente de gestão de pessoas. Cada vez mais as empresas veem notando a importância de inovação, buscando assim, a sua sobrevivência e crescimento no mercado.

Na busca de reestruturação e conhecimento da realidade interna, essas empresas tendem a compreender a importância da gestão por competência. Uma das funções da gestão por competências é auxiliar na identificação das capacidades de cada colaborador, no desenvolvimento de suas habilidades, e até mesmo na retenção daqueles que se destacam de acordo com seu desempenho individual e focando sempre nas estratégias da organização.

## **2.1. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

Segundo Dutra (2008), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.

A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas (Fleury & Fleury, 2007).

Competência trata-se da mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho (FNPQ, 2005).

Nobre e Guedes (2012) ao citar Chiavenato (2008) em seu estudo sobre os desafios da gestão de competências nos setores públicos apresenta as seguintes definições das dimensões de competência:

- Saber – refere-se ao Conhecimento. Implica os questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao

trabalho. É o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.

- Saber Fazer – refere-se a Habilidades. Significa aplicar o conhecimento, resolver problemas, criar e inovar. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho, estando orientadas para a aplicação produtiva do conhecimento.
- Saber Agir/Querer Fazer – refere-se a Atitudes. Buscam um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre discurso e ação. Significa ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas. Essa dimensão diz respeito a um sentimento ou à predisposição do profissional.

Competência, de acordo com Hamel e Prahalad (2005) é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização, bem como valor distintivo percebido pelos clientes e que são difíceis de imitar. Fleury e Fleury (2007) afirmam que, competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.

Competência se refere a um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências, a partir de sua interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais [...] (Bitencourt, 2001).

De acordo com Parry (1996), citado por Fleury e Fleury (2007), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Dutra (2011) explica que, enquanto competência significa um patamar de agregação de valor por parte da pessoa para a organização e para o meio, a habilidade caracteriza-se pela capacidade de a pessoa exercer tarefas, atividades ou funções.

De acordo com Fleury e Fleury (2007), a noção de competência aparece, assim, associada a verbos como *saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir*

*responsabilidades, ter visão estratégica.* As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo (grifos e itálicos do autor). Ver figura 02:

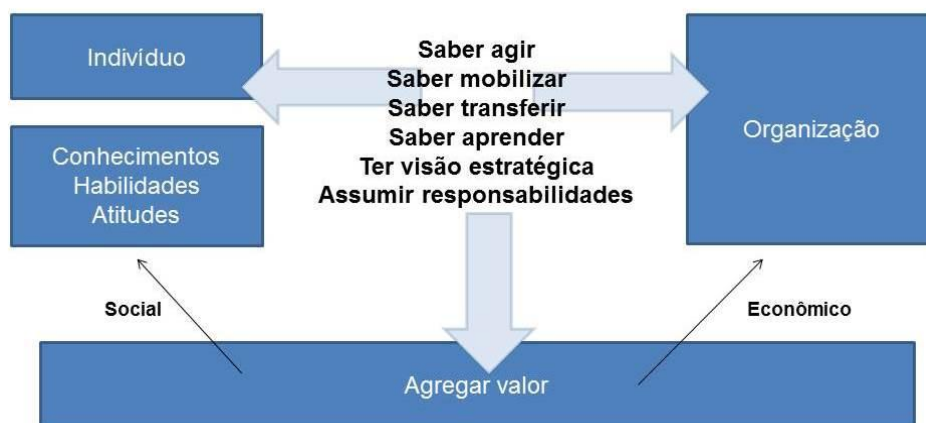


Figura 2. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.  
Fonte: (Fleury & Fleury, 2007, p.30)

Define-se competência organizacional, segundo Hamel e Prahalad (2005) como uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes de tecnologia.

A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas (Carbone et al., 2005 citado por Lana & Ferreira, 2007) .

Mills et al (2002), citado por Fleury e Fleury (2007) procurando sistematizar esses conceitos propõem um quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização. A esse quadro Fleury e Fleury agregam suas reflexões e conceitos. Ver quadro 01.

Quadro 1. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meios e às atividades fins
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: (Fleury e Fleury, 2007, p.34)

Ruas (2005) desenvolveu uma análise teórica com evidências empíricas a partir de uma revisão bibliográfica do conceito e da noção de competências. Com base em seu estudo foi possível citar alguns exemplos de competências do tipo gerencial:

- Competência 1: busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus *feedbacks* e necessidades.
- Competência 2: associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua.
- Competência 3: monitora e avalia as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção e avaliação quando necessárias.
- Competência 4: atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia.

Ainda de acordo com o estudo desse autor, a noção de competência não deve ser confundida com a de *desempenho*, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele (Ruas, 2005, grifos do autor).

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens:

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;

- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento. (Gramigna, 2002 citado por Nobre & Guedes, 2012 e por Lana & Ferreira, 2007)

Assim, para o crescimento de uma organização é imprescindível que essa, bem como os seus profissionais, compreendam que para haver uma correta Gestão de Competências é necessário desenvolver uma avaliação de desempenho, pois esta é a maneira mais eficiente, eficaz e efetiva de avaliar se esse recurso humano está condizente com as necessidades organizacionais.

### **2.1.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de Desempenho serve para ajudar a desenvolver melhorias e buscar a raiz dos problemas, detectando necessidade ou não de treinamentos e qualificação, indo além da teoria. Ela é feita para se detectar não só as falhas, mas também as qualidades de cada um. O profissional não pode cair no mecanismo, ficar alienado e achar que é só um número na empresa.

A necessidade de analisar o desempenho de um indivíduo quanto às suas atividades instiga à importância de avaliar quais as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como a sua interdependência a fim de prognosticar o comportamento humano. Uma vez compreendida a organização como uma sociedade com pessoas que supostamente têm objetivos em comum, é importante buscar meios que avaliem se estes objetivos estão sendo alcançados e qual é o grau de satisfação de cada parte. Entendem-se objetivos em comum, a satisfação profissional e pessoal dos trabalhadores, bem como, o alcance dos objetivos delineados pela organização.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas, muito menos os sistemas formais de avaliação são recentes. Tem-se a informação que no século IV, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola

utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas (Chiavenato, 1998).

Segundo Dutra (2011), uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. A definição para esse autor é que, desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio. Ainda de acordo com Dutra (2011), o desempenho de uma pessoa divide em três dimensões com mútua interação, que devem ser avaliadas de forma diferentes. São elas: desenvolvimento, esforço e comportamento.

O quadro 02 apresenta de forma adaptada a explicação de cada uma dessas dimensões:

Quadro 2. Dimensões de desempenho de uma pessoa

DESENVOLVIMENTO	ESFORÇO	COMPORTEAMENTO
O nível de <b>desenvolvimento</b> de uma pessoa determina a expectativa da organização sobre seu desempenho. [...] O desenvolvimento da pessoa – sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas – é patrimônio individual, e ela o levará para onde for.	O <b>esforço</b> de uma pessoa difere do seu desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação para a empresa. [...] O esforço está ligado à motivação da pessoa e às condições favoráveis oferecidas pela empresa ou pelo mercado. A tendência é usar a remuneração variável para recompensar o esforço.	O <b>comportamento</b> pode ou não afetar o desenvolvimento e o esforço de uma pessoa. Com certeza afetará o ambiente organizacional e o desenvolvimento e esforço de outras pessoas. [...] A avaliação do comportamento é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão de conduta definido pela empresa ou conjunto de pessoas.

Fonte: Adaptado de Dutra, 2011

Segundo Chiavenato (1998) por muito tempo, a eficiência da máquina foi o objeto de preocupação dos administradores. A própria Teoria Clássica da Administração (denominada por alguns autores como teoria da máquina) chegou ao requinte de tentar apurar a otimização da capacidade da máquina, dimensionando em paralelo o trabalho do homem, como um simples “apertador de botões”. Com o passar do tempo, verificou-se que as organizações

conseguiram resolver problemas relacionados com a primeira variável – a máquina – porém, nenhum progresso havia sido alcançado com a segunda variável – o homem – e a eficiência das organizações ainda deixava a desejar (Chiavenato, 1998).

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa (Chiavenato, 2008). É indispensável que todas as partes relacionadas ao processo de avaliação estejam conscientes da importância desse instrumento, compreendendo esta ação como um fator agregador profissional e não como uma mera técnica de ataque aos seus superiores ou subordinados. A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2008), trata-se de um excelente meio de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração de das pessoas à organização, de adequação das pessoas ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e construção de competências, e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. Ainda de acordo com esse autor, “toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações” (Chiavenato, 2008).

O processo de avaliação de desempenho, conforme assinala Lucena (1992), abrange cinco fases:

1. Negociação do desempenho – A chefia e o subordinado, juntos, vão negociar o desempenho esperado. Definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições/projetos/atividades/tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Mas é preciso definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.
2. Análise da capacitação profissional – Uma condição básica para a realização do trabalho é a qualificação profissional do empregado. Não é possível exigir de alguém alguma coisa para a qual não está habilitado.

3. Acompanhamento do desempenho – O acompanhamento do desempenho é operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. É o feedback contínuo.
4. Avaliação do desempenho – Esta fase será uma conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o ciclo determinado para o seu funcionamento. Não haverá expectativas, nem surpresas, pois o desempenho registrado já é conhecido e foi amplamente discutido.
5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

A avaliação de desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que essa oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional (Chiavenato, 2008). Assim, a organização deve analisar e optar pelo que lhe parece mais importante avaliar. A figura 03 sintetiza os dois focos apresentados por Chiavenato.

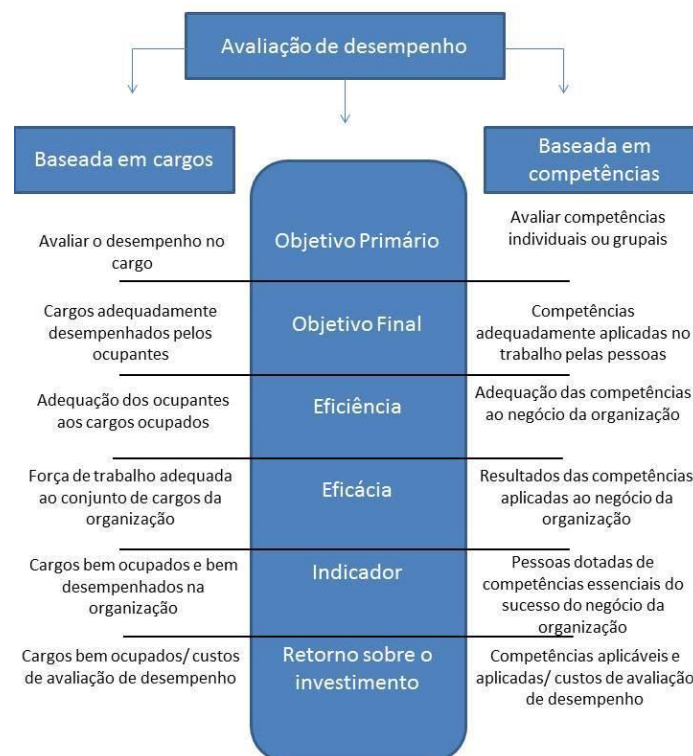


Figura 3. Avaliação do desempenho baseada em cargos versus avaliação do desempenho baseada em competências.

Fonte: (Chiavenato, 2008, p.243)

Para Chiavenato (2008), as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores são: recompensas, retroação, desenvolvimento, relacionamento, percepção, potencial de desenvolvimento e aconselhamento (ver quadro 03).

Quadro 3. Razões para avaliar o desempenho

Recompensas	Justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões. É a avaliação por mérito.
Retroação	É possível perceber a forma de interação, o desempenho, atitudes e competências dos colaboradores.
Desenvolvimento	O colaborador sabe exatamente quais são os seus pontos fortes e pontos fracos (o que necessita ser melhorado através de treinamentos e/ ou desenvolvimento pessoal).
Relacionamento	Permite ao colaborador melhorar o seu relacionamento com as pessoas
Percepção	Proporciona meios para que o colaborador melhore sua auto percepção e sua percepção do entorno.
Potencial de desenvolvimento	Proporciona meios para conhecer o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras e etc.
Aconselhamento	Oferece informações ao gerente ou ao especialista do RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2008, pp.242-243

De acordo com Pontes (2010), a avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

É importante compreender que os principais favorecidos da avaliação de desempenho são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade. Segundo Chiavenato (2002), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

De acordo com Chiavenato (2008), a avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:

- A avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
- A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
- A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.
- A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Levando em conta que a avaliação não deve ser feita de cunho pessoal e deve focar no alcance dos objetivos e metas propostos pela organização, a avaliação de desempenho só é eficaz e benéfica quando ambas as partes (avaliador e avaliado) estão cientes da oportunidade de crescimento pessoal e profissional, objetivando a melhoria da produtividade dos indivíduos e da organização.

Souza (2007) salienta que as pressões competitivas vêm exigindo a substituição das bases tradicionais da avaliação, sustentadas por conceitos mecanicistas, cujo dogma central é a insistente busca do padrão, imprescindível ao exercício do controle, por modalidades de avaliação que enfatizam a análise e a avaliação ativa do desempenho.

Uma diferença significativa dessa nova abordagem, conforme ressalta McGregor (1997), é que a ênfase está no futuro, e não no passado. O objetivo do plano é definir metas realistas e buscar as formas mais eficazes para alcançá-las. Finalmente, assinala McGregor, a ênfase está no desempenho,

nas ações em relação às metas. Há uma menor tendência de transformar a personalidade do subordinado em um problema.

É importante ressaltar que cada organização deve construir o seu próprio sistema de avaliação, acordando com as necessidades organizacionais. O responsável por essa avaliação será àquele que se encaixar no perfil/ cargo estabelecido pelo método de escolhido pela organização.

O portal “RH portal” é um *site* brasileiro<sup>1</sup> direcionado aos profissionais de Recursos Humanos. Nele é possível encontrar milhares de artigos para Gestores de RH. Um desses artigos intitulado “Avaliação de Desempenho” contribuiu para o desenvolvimento do quadro 04, que aborda os distintos métodos utilizados para a avaliação de desempenho dentro de uma organização, desde o modelo tradicional até o considerado “novo modelo”.

---

<sup>1</sup> O endereço eletrônico do “RH Portal”: <http://www.rhportal.com.br/avaliacao-desempenho.php#i>

Quadro 4. Métodos de avaliação de desempenho

MÉTODO	DEFINIÇÕES E OBSERVAÇÕES
Escala gráfica	É o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.
Escolha forçada	Consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.
Pesquisa de campo	Baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.
Incidentes críticos	Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.
Comparação de pares	Também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.
Auto avaliação	É a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.
Relatório de performance:	Também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

Avaliação por resultados:	É um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.
Avaliação por objetivos:	Baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto avaliação para discussão com seu gestor.
Padrões de desempenho	Também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.
Frases descritivas	Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.
Avaliação 360 graus	Neste método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.
Avaliação de competências e resultados	É a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado
Avaliação de competências	Trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.
Avaliação de potencial	Com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a realocação dessas pessoas.
Balanced Scorecard	Sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico

Fonte: Adaptado de RH Portal, 2014.

Existe ainda o chamado “métodos mistos” que pode ser combinação e até mesmo uma adaptação de um ou mais métodos supracitados. Assim, após a determinação de qual método a organização utilizará, será necessário definir quais os atores do processo avaliativo. Esses podem ser somente a chefia avaliando o colaborador; o colaborador avaliando a chefia; a chefia e o colaborador avaliarem um ao outro; todos os envolvidos (clientes, *steakholders*, colaborador, chefia, etc.) participarem da avaliação; existir uma comissão de avaliação de desempenho dentro da organização que se torna responsável por essa tarefa; ou, o próprio setor de RH/ Gestão de Pessoas serem os responsáveis.

Por fim, é importante que o setor de RH esteja atento às necessidades organizacionais ao determinar qual método de avaliação é o mais condizente para aquela realidade. O setor público, por exemplo, que não tem como objetivo o lucro como uma empresa privada, vem a cada ano reestruturado e repensando sua política interna focando mais nas metas e resultados para a população do que nos processos. E para isso, é necessário que o formato da Gestão de Pessoas nesse setor também seja remodelado.

### **3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO**

Conforme analisado nos capítulos anteriores dessa fundamentação teórica, a gestão pública no Brasil passou por um processo de reestruturação desde os tempos da colonização do país.

Nos dias de hoje, De Farias e Gaetani (2002) assinalam que, a profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque trata-se de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar a administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidade e tecnologias para ser enfrentado.

Nobre e Guedes (2012) citam em seu estudo o Decreto 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional:

Gestão por competência - gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (Brasil, 2006, citado por Nobre & Guedes, 2012)

Com a modernização da máquina pública viu-se a necessidade de reforma do setor de Recursos Humanos dentro dos órgãos estatais a fim de dar mais autonomia ao servidor, valorizar os alcances de suas metas e seus resultados, instituir a meritocracia, o desenvolvimento pessoal e profissional, dentre outros.

Assim, conforme propõe Dutra (2011), a valorização das pessoas é medida pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização. E ainda segundo esse autor, essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho, etc.

Porém, de acordo com De Farias e Gaetani (2002), o desafio da profissionalização da Administração Pública faz parte de uma agenda positiva mais ampla, que inclui a consolidação do Estado democrático, a estabilização macroeconômica, a integração competitiva do país no comércio internacional e a ocupação pelo Brasil do lugar que lhe cabe na nova ordem mundial e, em particular, no continente latino-americano.

Na concepção de Bresser Pereira (2004), se a Administração Pública burocrática exigia administradores profissionais competentes, a Gestão Pública contemporânea exige administradores profissionais ainda mais competentes e mais prestigiados, porque auxiliam os políticos a desenhar instituições e políticas públicas, se encarregam de sua implementação, controlam os recursos públicos, e dirigem agências descentralizadas, devendo, em todas essas tarefas, tomar decisões continuamente – algo a que no modelo burocrático não era apenas dificultado pelo seu caráter centralizado: era proibido, porque visto como marcado pelo vício da “discricionariedade”.

Portanto, visando definir as normativas básicas para o processo de implantação da Administração Pública Gerencial no Brasil, a Reforma do

Estado de 1995 auxiliou na orientação da reforma do serviço civil, ao apontar a necessidade da busca pelos resultados maximizadores nas políticas públicas e enfim, exigir um desempenho satisfatório dos servidores públicos com foco em resultados, fazendo com que o aparelho estatal reavalie as suas políticas internas no setor de Recursos Humanos.

Desta forma, o Estado de Minas Gerais empreendeu nos últimos anos significativos esforços de modernização da Administração Pública, consciente de suas responsabilidades enquanto provedor de bens e serviços públicos e, sobretudo, como representante da vontade do cidadão. Várias medidas foram adotadas e um novo modelo de gestão vem sendo implantado nos órgãos e entidades da Administração Pública, dentre elas a instituição dos sistemas de Avaliação de Desempenho dos servidores públicos (Minas Gerais, 2004).

#### **4. Competências dos gestores de organizações esportivas**

Tanto nas organizações esportivas públicas quanto nas privadas, sejam elas responsáveis por eventos esportivos, políticas públicas, federações, clubes esportivos, clubes de futebol, academia, empresas do segmento do esporte, lazer ou atividade física, é importante que o “gestor desempenhe um conjunto distinto de funções e que seja detentor de competências que lhe permitam desempenhá-las” (Carvalho, Joaquim, & Batista, 2013).

Porém, nem sempre é isso que se encontra neste meio, por exemplo, no esporte de alto rendimento, segundo Monaco (2007), as modalidades esportivas ainda são administradas de forma amadora, à espera de alguns poucos atletas talentosos que tragam visibilidade e projeção internacional para o país. E de acordo com Capinussú (2002), uma administração esportiva exercida por pessoal altamente qualificado representa as bases em que fundamenta um programa de trabalho, cuja proposta fundamental é a formação de campeões.

Mocasány e Bastos (2005) assinalam que, infelizmente, a Administração Esportiva ainda não acontece de forma profissional no Brasil. Desta forma, de acordo com Capinussú (2002), uma vez preparado por meio de uma formação especializada, o administrador esportivo passa a ser prestigiado pelo governo e

pela iniciativa particular, que lhe acenam com boas propostas de emprego, demonstrando confiabilidade no que se empenhou para realmente se tornar um profissional competente.

Dessa forma, torna-se importante estudar e analisar como deveria ser a formação acadêmica, pessoal e profissional, e ainda, as competências, habilidades e atitudes que um gestor esportivo deve ter para o melhor desempenho de suas funções.

Assim, para a gerência e administração de um grupo esportivo como uma associação ou sociedade e para os eventos esportivos tomarem o seu lugar, existe a necessidade de tarefas a serem desenvolvidas por certas pessoas além dos árbitros, técnicos, jogadores e espectadores: os administradores (Brooks, 2006).

No ponto de vista de Poit (2006), um gestor de eventos desportivos precisa ter: boa comunicação interpessoal e capacidade de trabalhar em equipe; disposição para o auto aprendizado e educação continuada; comunicação oral e escrita clara e objetiva; domínio de técnicas computacionais; iniciativa empreendedora e conhecimentos legais; capacidade de tomar decisões aliadas a um raciocínio crítico e lógico-dedutivo; compromisso ético, social e compreensão dos problemas do meio ambiente; pensar globalmente e saber agir localmente; curiosidade permanente; ser original e inovador; ter capacidade de liderança; ser persuasivo e ter iniciativa; ser criativo e não se acomodar.

Segundo Mocasány e Bastos (2005), com a mudança de informações e perfil requerido do profissional, torna-se necessário o treinamento e desenvolvimento interno do funcionário, para que o mesmo possa se adequar constantemente à empresa. Assim, esses autores têm como proposta:

- Fazer o levantamento das necessidades de treinamento na empresa, alinhando essas necessidades e os programas de treinamento à missão, visão, valores e objetivos da empresa;
- Definir os indicadores de medição dos treinamentos;
- Avaliar os treinamentos aplicados (reações, comportamentos identificados e resultados alcançados);
- Fornecer *feedback* aos funcionários com relação às melhorias a serem promovidas (levantadas nos treinamentos);

- Desenvolver um plano de desenvolvimento dos treinamentos que englobe diferentes tipos de treinamento para atender aos diversos perfis dos funcionários;
- Basear os treinamentos em competências necessárias para os cargos.

Na esfera pública, também é requerido do gestor competências específicas, dado o papel social das ações voltadas às políticas públicas. Segundo Marcellino et al (2011), “o esporte e o lazer são fatores de desenvolvimento humano, porque podem contribuir na formação integral das pessoas e na melhoria da qualidade de vida do conjunto da sociedade e não devem ser vistos como um instrumento para solucionar ou desviar a atenção dos problemas sociais”. Por essa razão, Sousa et al (2010) ressaltam que, “a formulação sobre políticas públicas remete, inicialmente, à análise do conceito de público, no que tange à sua definição relacionada ao interesse público, ao bem público e ao setor público”.

Portanto, Stoppa (2011) observa que as “políticas públicas de lazer devem ter como base a intersetorialidade, que abrange diversas áreas sociais, proporcionando uma ampla discussão teórica da questão, apresentando os gestores públicos como representantes no fomento de projetos cujo foco está no bem estar do cidadão”. Esse pensamento cabe também, a todas as outras políticas públicas que desenvolvam o esporte em suas três manifestações.

Com essa mesma linha de pensamento, Brooks (2006) sugere que, “a boa governança e a boa administração é essencial para o sucesso na condução de qualquer organização esportiva e evento esportivo”, sendo assim, segundo esse mesmo autor, quando existe uma incompetência demonstrada na condução do assunto do corpo esportivo, a consequência será o dano na imagem do esporte.

No Brasil, Marcellino et al (2011) ressaltam que, “ao Ministério do esporte cabe a responsabilidade e o desafio maior de articular as ações necessárias à execução da referida política, dando voz aos anseios da sociedade”. E por conseguinte, cabe aos estados e municípios darem continuidade, bem como desenvolverem projetos e programas que foquem no crescimento do esporte e lazer. Isso porque “a garantia do oferecimento da prática esportiva e do lazer ao

cidadão é dever do poder público, sendo direito constitucional que deve ser oportunizado através de políticas públicas sociais e ações concretas que possam assegurar as condições mínimas de acesso de acesso e permanência em programas efetivos de esporte e lazer” (Sawitzki, 2012).

Assim sendo, Galindo (2005) afirma que, o gestor público do esporte e lazer (responsável pelo fomento da administração pública à prática esportiva em suas diversas manifestações) não pode dar-se ao luxo, ou ao capricho irresponsável, de utilizar integralmente a máquina administrativa do Estado para atender apenas um determinado segmento, deixando desamparadas as outras dimensões do universo esportivo”.

Com a necessidade de realizar mais pesquisas nessa temática, Carvalho, Joaquim e Batista (2013) desenvolveram um estudo junto aos profissionais exercem suas atividades em municípios, associações e empresa municipal do Distrito de Viseu apontou que “as fontes de conhecimento são entendidas pelos técnicos superiores de desporto<sup>2</sup> como cruciais para a construção da competência profissional, sendo que estes consideram que pode surgir em momentos distintos do seu percurso profissional”. Ainda em relação a esse estudo, “a experiência (profissional) foi considerada por todos os técnicos como uma fonte de conhecimento imprescindível à aprendizagem da função”.

E o mais importante, é que esses profissionais enxergam que “ainda em torno da formação, a vertente da formação contínua foi valorizada pela maioria dos técnicos, sendo considerada a forma de acompanhar o desenvolvimento da área de gestão desportiva, isto é, manter-se atualizado” (Carvalho, Joaquim, & Batista, 2013).

Da mesma forma, Menezes (2009) ressalta que o grau de instrução e formação do gestor desportivo constitui um indicativo importante para subsidiar políticas

---

<sup>2</sup> A carreira e a categoria de Técnico Superior de Desporto em Portugal rege-se pelo regime de vinculação de carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas em Portugal. Trata-se da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, que determina como conteúdo funcional deste gestor as seguintes funções: consultivas, de estudo, de planeamento, programação e avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e científica que preparam a decisão; elaboração autonomamente ou em grupo de pareceres e projetos; representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade. O grau académico mínimo exigido para o exercício desta atividade profissional é a licenciatura em Educação Física ou Desporto, sendo que o recrutamento destes profissionais é efetuado por concurso público em que são definidos critérios apostos em edital, tais como, testes escritos, entrevista, experiência profissional (Carvalho, Joaquim, & Batista, 2013).

públicas de formação e capacitação desses sujeitos “de modo que contar com recursos humanos capacitados para atuar com desporto na lógica do desenvolvimento social, econômico e cultural é uma premissa contemporânea, sob pena de algumas modalidades em médio e longo prazos deixarem de existir, gerando prejuízos culturais significativos, assim como ocorre com qualquer organização que não se capacita para gerir em cenários de forte concorrência” (Pedroso, Menezes, Sarmento, & Albuquerque, 2010).

Assim, Mocasány e Bastos (2005), apontam que as competências dependem do tipo de função a ser exercida e do nível hierárquico ocupado na estrutura organizacional. Distinguem as pessoas de alto desempenho das de médio desempenho, focalizando as competências essenciais das funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários, aquelas que são determinantes da eficácia profissional e que contribuirão para a empresa seguir em sua direção estratégica.

No âmbito da Gestão Pública esportiva, relativamente ao perfil funcional de competências do Técnico Superior de Desportos Carvalho, Joaquim e Batista (2013) propõem um modelo baseado nos resultados do seu estudo (ver figura 4).

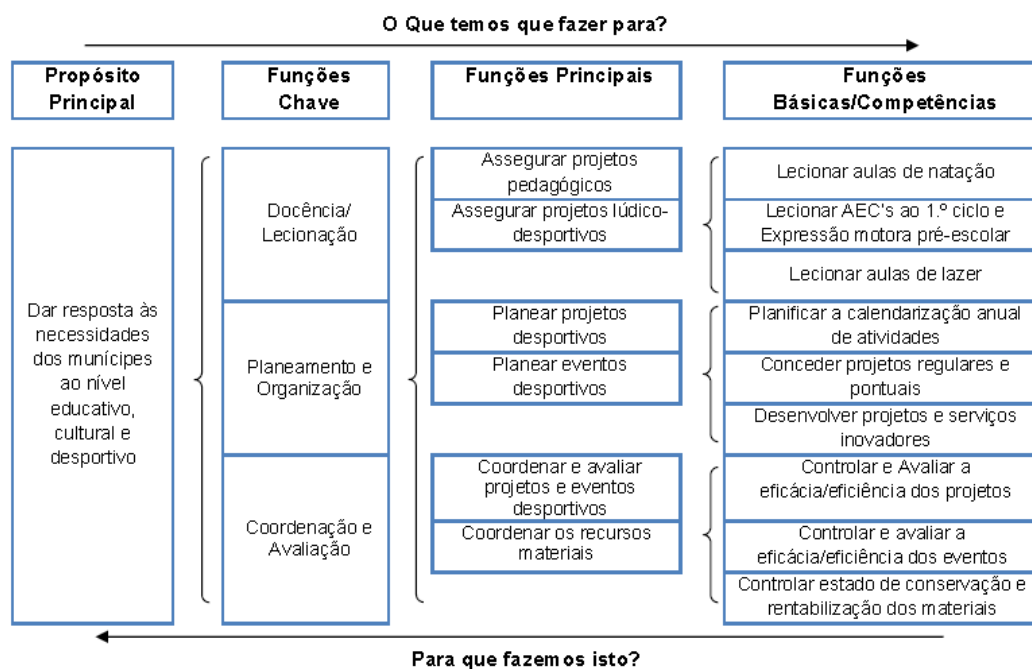


Figura 4. Perfil funcional de competências do Técnico Superior de Desportos. Fonte: (Carvalho, Joaquim, & Batista, 2013)

Segundo as autoras, “o técnico superior de desporto para responder às necessidades dos munícipes a nível educativo, cultural e desportivo tem que desempenhar um conjunto de ‘funções chave’, docência/lecionação, planeamento/organização e coordenação e avaliação, as quais estão relacionadas com as ‘funções principais’, designadamente assegurar projetos pedagógicos e projetos lúdico-desportivos, planear projetos e eventos desportivos e coordenar/avaliar recursos materiais, projetos e eventos desportivos”. Elas ressaltam ainda que “estas funções englobam a combinação de ‘funções básicas/competências’, de entre as quais: lecionar aulas de natação, de lazer, nas Atividades de Enriquecimento Curricular ao 1.º ciclo e de Expressão Motora ao pré-escolar, planificar a calendarização anual de atividades, conceder projetos regulares e pontuais, e controlar e avaliar a eficácia/eficiência dos mesmos” (Carvalho, Joaquim, & Batista, 2013).

Dessa forma, Galindo (2005) propõe que, “para que a administração pública possa amparar o adequado desenvolvimento social, faz-se necessário também o equilíbrio dinâmico da gestão do desporto e lazer na cidade, através de uma integração do governo nas áreas da educação, esporte, lazer, saúde, cultura e ação social, garantida nos diversos instrumentos de planeamento”.

Por essas razões, é importante reforçar que as organizações do âmbito esportivo assim como qualquer outra organização, necessitam de um setor especializado na gestão de pessoas que possa desenvolver todo o processo necessário para o recrutamento, avaliação e capacitação de seus profissionais visando sempre o sucesso organizacional.

Portanto, cabe ressaltar que a avaliação de desempenho dos servidores que atuam em prol da gestão pública esportiva assim como no setor privado é de suma relevância, devendo analisar os processos administrativos, bem como seus resultados dentro dos órgãos públicos no nível municipal, estadual e federal. É importante que seja avaliado todo o funcionamento e atividades internas e externas a partir de um planejamento anual feito previamente para ter a capacidade de analisar se as metas foram alcançadas e o que ficou a desejar. Isso se justifica, pois, segundo Aguilar citado por Sousa et al (2010), “a

avaliação não deve ser compreendida como um ato isolado, com um fim em si mesmo, mas inserida no planejamento das ações”.

Os enfoques avaliativos, segundo Sousa et al. (2010), podem ser concebidos como a natureza do julgamento de algo. Esses autores sugerem que “eficiência é o enfoque que permite o julgamento das correlações estabelecidas entre a ação e o seu custo, custeio e recursos despendidos. [...] Na eficácia, o foco está no julgamento do cumprimento de resultados esperados e pode ser dividida em quantitativa e qualitativa. [...] A efetividade, é a verificação dos efeitos esperados dos resultados da ação [...]” (Sousa et al, 2010).

Nos órgãos públicos voltados para o desenvolvimento do esporte, ao serem definidos os resultados que almejam alcançar, é importante que os servidores compreendam cada uma das manifestações esportivas e definam as metas de acordo com cada uma delas, devendo estar atentos ao público que está sendo beneficiado com seus projetos, à qualidade que desejam ter como retorno (benefícios sociais e da saúde), dentre outros indicadores.



## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGIA**



A metodologia de pesquisa escolhida para desenvolver esse estudo é baseada na afirmação de Gonçalves e Meirelles (2004), “a dissertação de mestrado pode ser um trabalho de característica particular, de interesse para uma empresa, repetição da aplicação de um método já elaborado por outros pesquisadores, em outros locais”.

## **1. Tipo de pesquisa**

O objetivo principal deste estudo foi o de identificar a opinião dos servidores de um setor público estatal quanto ao processo de gestão de competências desenvolvido dentro dessa instituição, analisando as opiniões das pessoas envolvidas no processo avaliativo.

Esse estudo pode ser classificado quanto aos fins como descritivo, exploratório e aplicado e, quanto aos meios, como estudo de caso, e com a necessidade de realizar uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Quanto aos fins, Vergara (2011) aponta que, “a investigação descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. [...] Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação”. Ainda de acordo com esse mesmo autor, a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, como é o caso do setor de política pública esportiva estatal, que não foi encontrado nenhum estudo a respeito. A investigação aplicada que é “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrario da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador [...]” (Vergara, 2011). É importante ressaltar que, o presente estudo pode ser de interesse da instituição a ser avaliada, uma vez que seus resultados podem apoiar o processo de gestão dos recursos humanos.

Concomitantemente, quanto aos meios, Vergara (2011) afirma que, o estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento” dentro de um ambiente que nesse caso é um órgão público estatal de gestão de atividades de esporte, o qual é um setor pouco explorado e pode contribuir para a melhoria do

processo interno de avaliação, bem como de desempenho. Para Vergara (2011), a pesquisa bibliográfica “é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” que foi de fundamental importância para o desenvolvimento da fundamentação teórica, bem como para a análise dos resultados do estudo. A pesquisa documental “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais [...]”, que foi de suma relevância para conhecer como foi o processo de implantação da Gestão de Competência dentro da instituição. E a pesquisa de campo “é investigação empírica no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários [...]”.

### **1.1. Seleção e aplicação do instrumento de pesquisa**

Foi realizada uma busca na literatura e meios eletrônicos por um instrumento de pesquisa já validado e que abordasse a mesma temática que seria investigada nesse estudo. Foi identificada a dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, da Universidade de Brasília, para a obtenção de grau Mestre em Gestão Social e Trabalho, em 2007, do pesquisador Marcelo Araújo de Almeida, “Percepção das pessoas sobre o processo de gestão de competências” (Almeida, 2007).

### **1.2. Instrumento de pesquisa**

O instrumento de pesquisa selecionado é um questionário composto por questões fechadas e uma questão aberta, dividido da seguinte forma:

- Parte relativa à identificação das características do sujeito
- Questões fechadas (25) sobre a opinião com alternativas de uma escala Likert com 05 opções, sendo:
  - Nove questões que avaliam a percepção de “justiça”: conjunto de itens destinado se o processo de avaliação é legítimo, imparcial e justo

- Dezesseis questões que avaliam a opinião dos avaliados quanto à percepção de “objetividade e utilidade” do processo avaliativo da gestão de competência
- Questão aberta (01) para informações complementares que os participantes queiram contribuir

Segundo Almeida (2007), o questionário foi elaborado a partir dos objetivos identificados no problema de (sua) pesquisa, bem como de alguns modelos já validados que foram aplicados em pesquisas com características aproximadas ao objeto de (sua) pesquisa.

Almeida (2007) relata que, a primeira versão foi encaminhada a um conjunto de setes juízes, selecionados pela sua experiência em pesquisas relacionadas à gestão de pessoas, psicologia organizacional e do trabalho e também pela conveniência – por serem pesquisadores da UnB, alguns conhecidos e outros, indicados pela orientadora de sua pesquisa. [...] Concluída a avaliação dos juízes e elaborada a nova versão, a próxima etapa foi submetê-lo à avaliação semântica. Nessa etapa foram envolvidos oito profissionais de ensino superior, oriundos da área de psicologia, administração e economia, todos com pós graduação e/ou MBA em Gestão de Pessoas/ RH, que atuam em RH, similar à amostra alvo de sua pesquisa.

Após essa etapa, o questionário passou por um processo de teste de coletas, armazenamento e tratamento de dados. A versão final que foi aplicada pelo pesquisador por meio eletrônico específico está disponibilizado no item “Anexo III – Versão Final do Questionário – Modelo Internet” de sua dissertação.

### **1.3. Aplicação do instrumento**

Para a realização da coleta de dados do presente estudo foi utilizado o instrumento “*Google Docs*” disponibilizado de forma online e gratuita. O questionário original foi transcrito com algumas adaptações somente no item “identificação do respondente”, a fim de adequar as questões às particularidades dessa pesquisa. O item relacionado “avaliação sobre a organização e ao processo de gestão de competência” se manteve integral.

O teste de coletas, armazenamento e tratamento de dados da ferramenta utilizada foi realizado por oito vezes para checar a sua funcionalidade, não apresentando quaisquer problemas.

O questionário foi enviado por meio de correio eletrônico, no período de 27/11/2013 à 16/12/2013, para todos os servidores da área finalística, cadastrados pelo setor de Recursos Humanos na Subsecretaria de Esportes.

## **2. Procedimento de coleta de dados**

A coleta de dados quanto à opinião dos servidores se deu de forma anônima. Cada servidor que recebeu por correio eletrônico o link de acesso à pesquisa e tenha se interessado em participar deveria ler as informações sobre a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ao final, para dar continuidade ou não à participação, era obrigatório que o respondente assinalasse se aceitava, ou não, participar da pesquisa, concordando, ou não, com tudo que foi explicado e, enfim dando o seu consentimento. Àqueles que escolhessem a não aceitação, que não ocorreu nesse estudo, receberiam uma mensagem de agradecimento, enquanto àqueles que assinalassem pela aceitação, teriam acesso às demais etapas do questionário.

A coleta de dados sobre o processo da Avaliação de Desempenho, bem como, do Plano de Gestão de Desempenho Individual dentro da instituição se deu através de pesquisa documental junto ao Setor de Recursos Humanos.

A coleta de dados bibliográficos se deu através de pesquisas em bases de dados de bibliotecas virtuais buscando por periódicos que abordassem o tema Metodologia de Pesquisas, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública, Gestão de Competências, Avaliação de Desempenho.

A busca eletrônica foi conduzida nas bases de dados referentes à administração, gestão de pessoas, gestão de recursos humanos, gestão de competências, administração pública, administração esportiva e ainda sites do governo federal e estadual para ter acesso à Constituição, Leis, Decretos e outros documentos.

### **3. Classificação da instituição em que trabalham os participantes da pesquisa**

A SEEJ é uma autarquia estatal de Minas Gerais que, através das Subsecretaria de Esportes e Subsecretaria da Juventude, tem como objetivo levar a população à prática de atividade física visando a saúde, educação e a participação, bem como a promoção do protagonismo juvenil e inclusão social. E através da Subsecretaria de Políticas contra as drogas, tem como objetivo também, a prevenção da dependência química.

Todo o órgão conta com um total de 225 servidores, sendo 132 do sexo feminino e 93 do sexo masculino e média de idade de 42,5 anos. Conforme visto anteriormente, o grupo amostral estudado nessa pesquisa foi a área finalística voltada para o esporte que conta com 48 servidores, sendo 23 do sexo feminino e 25 do sexo masculino, e média de idade de 35 anos.

### **4. Seleção da amostra**

Ao selecionar a amostra procurou-se observar o objetivo do estudo que é identificar a opinião do servidor público das áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho Individual.

Foram solicitados ao setor de Recursos Humanos os contatos via correio eletrônico de todos os servidores locados na área finalística da Subsecretaria de Esportes da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais.

A partir da listagem fornecida, ao responderem a parte de “identificação da amostra” existiam duas perguntas que foram utilizadas como Critério de Inclusão para selecionar os **sujeitos** das pesquisas que, segundo Vergara (2011), “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. O questionamento sobre o vínculo empregatício realizou um primeiro filtro, no qual, se o respondente fosse um estagiário ou contratado, sua participação na pesquisa terminaria naquele momento. Caso o vínculo empregatício fosse outro, a próxima pergunta foi sobre a participação, ou não, no PGDI, sendo que

só continuou a participar da pesquisa, aqueles que responderam “sim” nessa questão.

O link com o questionário foi enviado para um total de 47 servidores<sup>3</sup>, dos quais 29 foram respondidos, ou seja, 62% do universo total (denominados adiante como amostra). Porém, conforme será visto a seguir, somente 18 estavam aptos a responderem o questionário principal do estudo, caracterizando o percentual de 38% (denominado adiante como sujeitos).

### *Vínculo empregatício*

Em relação ao vínculo empregatício, o Governo de Minas tem quatro tipos de vínculos, são eles: estagiário, comissionado (também conhecido como cargo de comissão, ou cargo de recrutamento amplo ou limitado), contratado (também conhecido como terceirizado) e concursado (também conhecido como cargo efetivo).

O estagiário recebe uma bolsa e ajuda de transporte, e deve estar matriculado em alguma instituição de ensino superior. Embora tenha um acompanhamento direto de seus superiores, bem como desenvolvimento de relatórios sobre as suas atividades, ele não participa do desenvolvimento do PGDI, sendo então, descartado como sujeito participante desse estudo. De acordo com o gráfico 01, essa participação equivale à 17% da amostra, ou seja, 5 dos 29 respondentes, são estagiários.

O servidor contratado é àquele servidor terceirizado que presta serviço em algum setor do governo, e, assim como o estagiário, ele não participa da avaliação do PGDI, sendo também descartado como sujeito participante desse estudo.

O servidor concursado é aquele que passou pelo processo de seleção por meio de concurso público, ou que estudou na Fundação João Pinheiro (escola de formação superior do Estado), tendo assim, um cargo efetivo no governo estadual. O servidor comissionado é aquele servidor que exerce um cargo

---

<sup>3</sup> Conforme apresentado anteriormente, a Subsecretaria de Esportes conta de 48 servidores. Porém, a autora deste trabalho faz parte desse conjunto de servidores e a ela não foi enviado o questionário, totalizando assim, o envio para 47 servidores.

confiança, sua seleção é feita por meio de entrevista, e visa suprir uma necessidade específica/ técnica.

Tanto os servidores concursados como os comissionados participam da avaliação do PGDI que ocorre anualmente. O critério estabelecido para serem incluídos na amostra foi considerar aqueles que já passaram por pelo menos uma vez pelo processo avaliativo.

No que concerne o vínculo empregatício, a maior concentração em ambos os grupos são os servidores de cargos comissionados e cargos efetivos, ou seja, concursados. Em relação ao vínculo empregatício do grupo dos sujeitos (gráfico 2), era esperado esse resultado, uma vez que somente os servidores com esses dois tipos de vínculo participam do processo de avaliação do PGDI.

A diferença no quantitativo de participantes entre os dois grupos (comissionados no grupo amostral é igual a 13 e comissionados no grupo sujeitos é igual 11; concursados no grupo amostral é equivalente a 9 e concursados no grupo sujeitos é equivalente à 7) é explicado pelo próximo item avaliado no questionário: Participação no PGDI

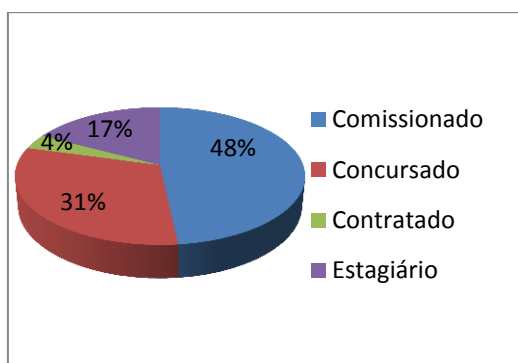


Gráfico 1. Distribuição dos respondentes por vínculo empregatício

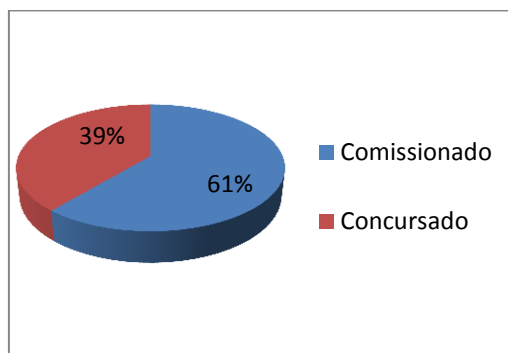


Gráfico 2. Distribuição dos sujeitos por vínculo empregatício

### *Participação no Plano de Gestão de Desempenho Individual*

No que diz respeito à participação no PGDI em 2012, esse foi o questionamento que selecionou os sujeitos da pesquisa dentro do universo da amostra e por essa razão teremos a apresentação de somente um gráfico. Dos 29 participantes iniciais, 06 (05 estagiários e 01 servidor contratado) foram descartados na pergunta sobre o vínculo empregatício, prosseguindo 23 participantes subsequentes. Desses, 05 alegaram nunca terem participado do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), restando assim, 18 participantes, ou seja, 78% dos 23 participantes subsequentes, conforme apresenta o gráfico 3.

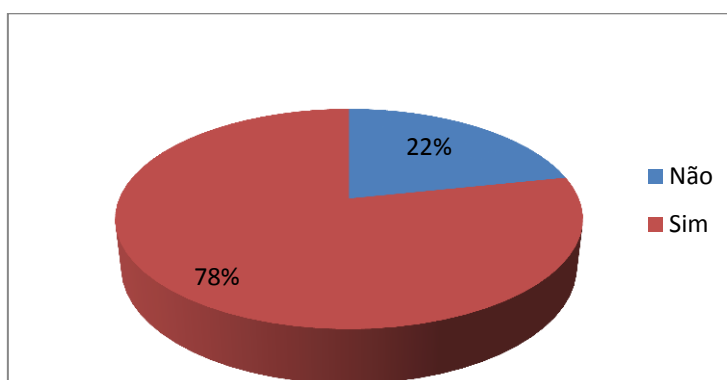


Gráfico 3. Respondentes que já participaram PGDI em 2012

Com relação aos participantes da amostra, bem como dos sujeitos, sua distribuição será apresentada considerando as variáveis:

- Sexo
- Faixa etária
- Escolaridade
- Setor a qual pertence
- Tempo de serviço

#### **Sexo**

Em relação ao sexo, a distribuição é quase igual tanto na análise da amostra (16 mulheres e 13 homens), quanto dos sujeitos (10 mulheres e 8 homens)

utilizados na pesquisa, havendo uma pequena predominância do sexo feminino (Gráficos 4 e 5).

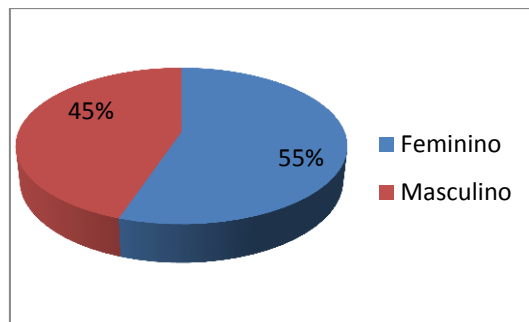


Gráfico 4. Distribuição dos respondentes por sexo

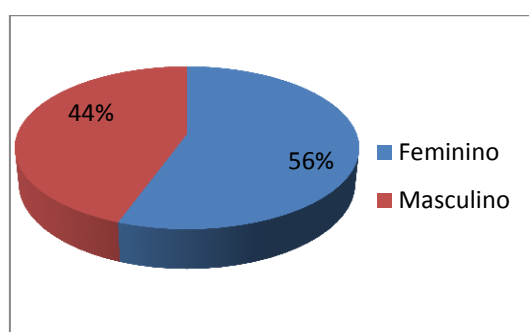


Gráfico 5. Distribuição dos sujeitos por sexo

### *Faixa etária*

Inicialmente, ao responder o questionário, a faixa etária estava dividida em oito grupos, porém, para efeito da análise estatística e visando uma melhor distribuição da amostra e dos sujeitos, a faixa etária será dividida em quatro grupos, a saber: 18 a 29 anos; 30 a 41 anos; 42 a 53 anos; 54 a 65 anos.

Os gráficos 6 e 7, apresentam resultados distintos quanto a faixa etária dos participantes da pesquisa. Ao analisar e comparar os dados da amostra (gráfico 6) e os dados dos sujeitos (gráfico 7) é possível perceber que a faixa etária do grupo amostral tem como predominância idades entre 18 e 29 anos, porém, o grupo dos sujeitos tem como predominância idades entre 30 e 41 anos. Essa diferença ocorre, provavelmente, devido ao número de estagiários e não participantes do PGDI, que responderam o questionário inicialmente, bem como, pela análise do “tempo de serviço” dos participantes.

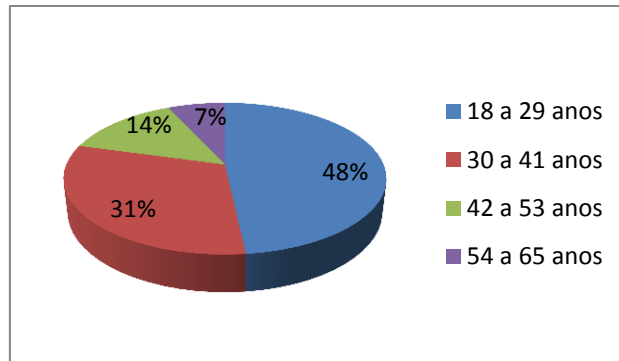


Gráfico 6. Distribuição dos respondentes por faixa etária

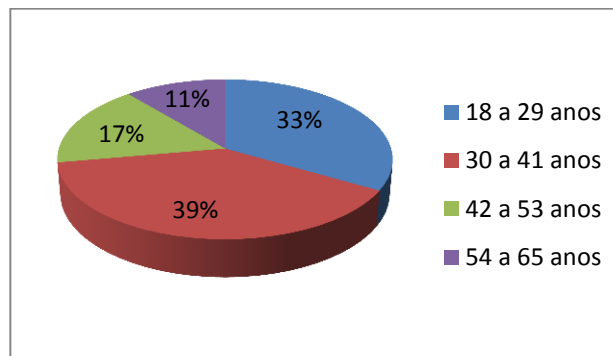


Gráfico 7. Distribuição dos sujeitos por faixa etária

### *Escolaridade*

No que se refere à escolaridade dos respondentes, é possível observar que há uma predominância de pessoas com nível superior e especialização. É possível notar através da comparação entre o gráfico 8, relacionado à amostra, e gráfico 9, relacionado aos sujeitos, é que os respondentes de nível superior incompleto só se fazem presentes no grupo amostral, correspondendo à 17%, ou seja, 5 indivíduos da amostra inicial.

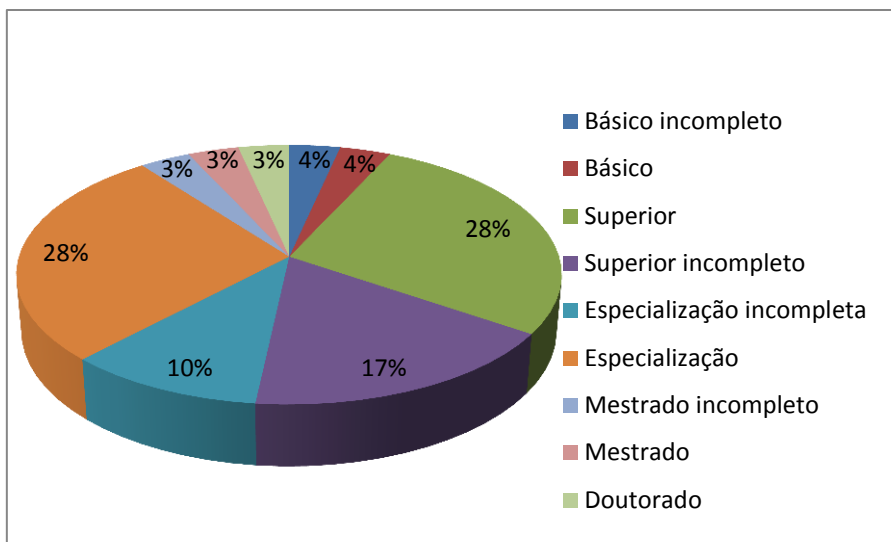


Gráfico 8. Distribuição dos respondentes por escolaridade

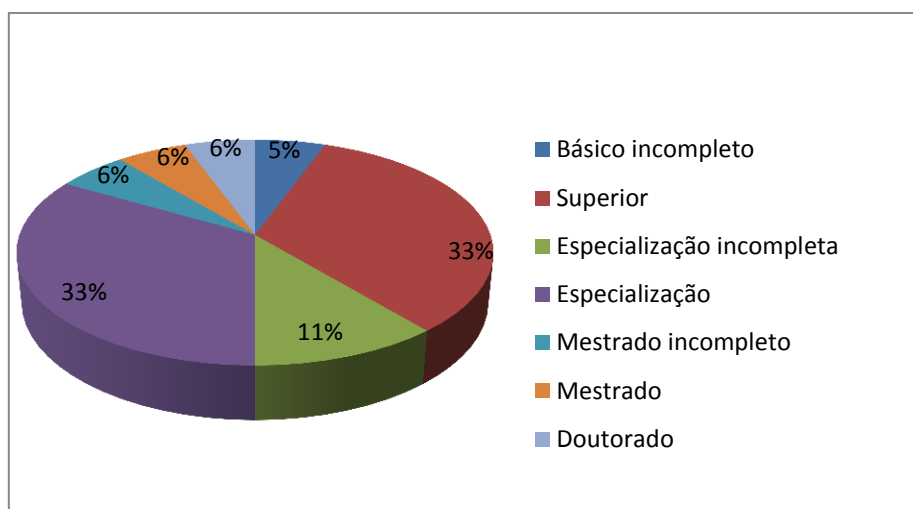


Gráfico 9. Distribuição dos sujeitos por escolaridade

### *Tempo de serviço*

Assim como a “faixa etária” foi agrupada em quatro grupos para efeito da análise estatística e visando uma melhor distribuição da amostra, a variável “tempo de serviço” que estava dividido em nove faixas passou a ter sete, havendo uma unificação das faixas “de 21 a 25 anos”, “de 25 a 29 anos” e “mais do que 29 anos”, tornando-se assim, uma única faixa “mais do que 21 anos”.

Com relação ao tempo de serviço, foi observado que a maior concentração tanto no grupo amostral (gráfico 10), quanto no grupo de sujeitos (gráfico 11),

está na faixa de 1 a 5 anos de tempo de serviço e teve uma grande queda no quantitativo de participantes na faixa “até 1 ano”.

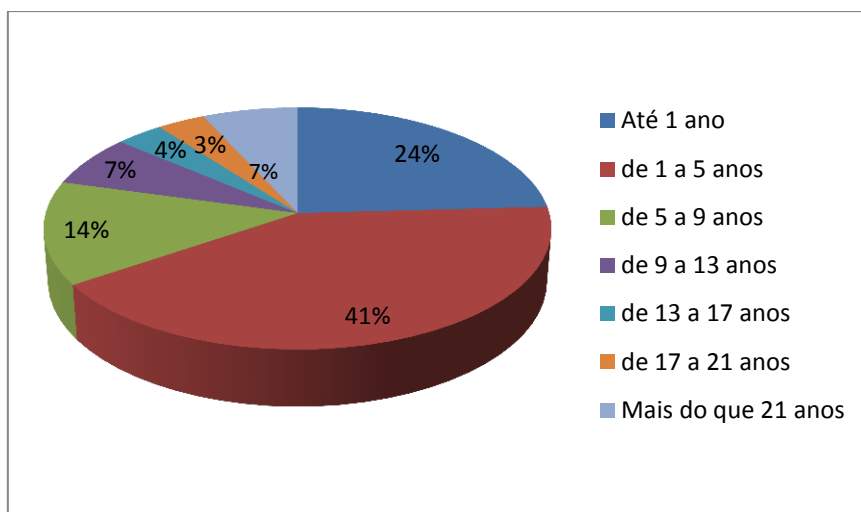


Gráfico 10. Distribuição dos respondentes por tempo de serviço

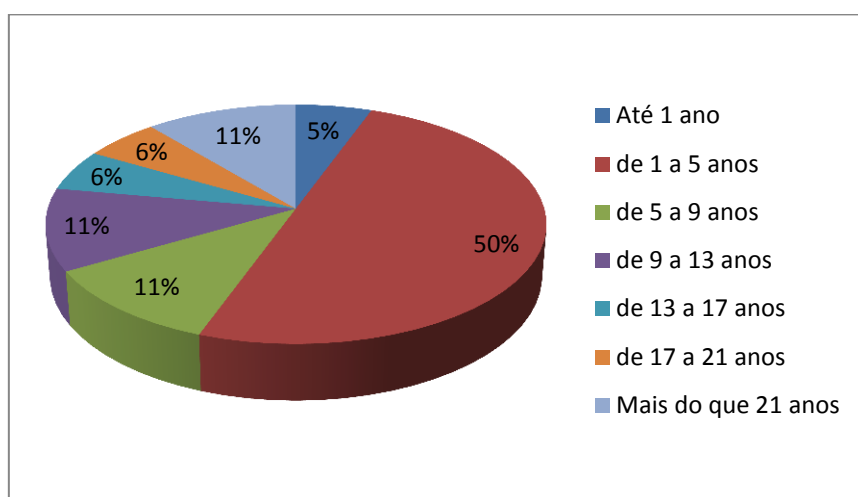


Gráfico 11. Distribuição dos sujeitos por tempo de serviço

### *Setor ao qual pertence*

No item “Contextualização da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude” foi apresentada toda a sua estrutura organizacional. Ao responder o questionário, os participantes tinham como opção o enquadramento em um dos os três níveis setoriais (subsecretaria, superintendência/ núcleo, diretoria). Os participantes deveriam assinalar a qual setor pertence independente do nível hierárquico, porém, para efeito da análise estatística e visando uma melhor distribuição da amostra e dos sujeitos, foi estabelecido que serão utilizados

dois níveis setoriais: subsecretaria e superintendência/ núcleo, incorporando assim, as diretorias em suas respectivas superintendências.

De acordo com os gráficos 12 e 13 as três superintendências foram as que tiveram maior número de respostas. Isso já era esperado, porque são os setores com maior número de servidores e que estão subdivididos em diretorias.

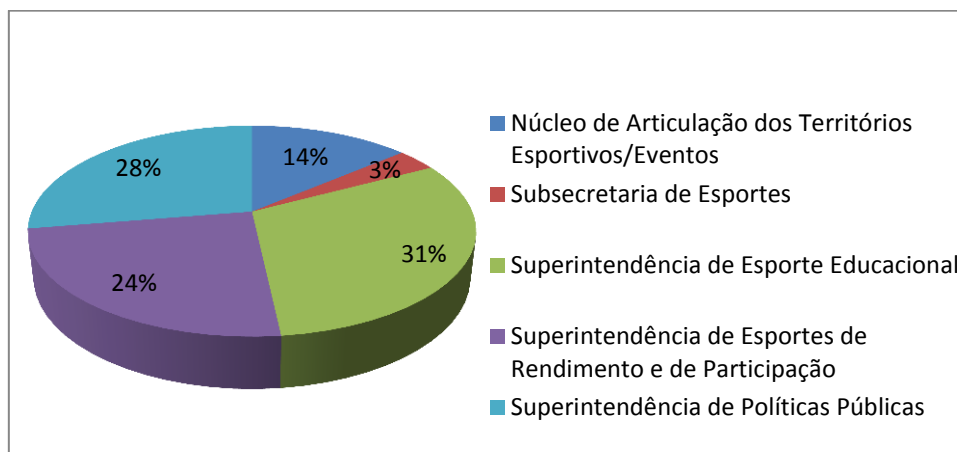


Gráfico 12. Distribuição dos respondentes por setor

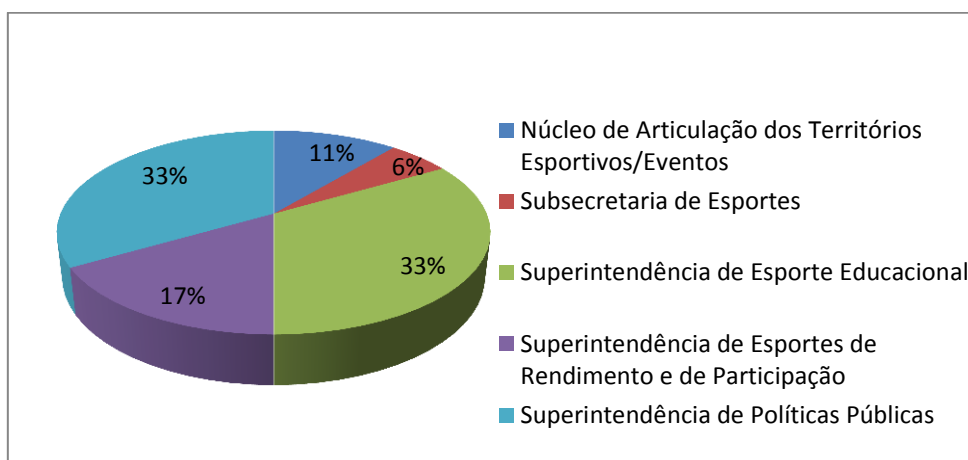


Gráfico 13. Distribuição dos sujeitos por setor

## 5. Processo da análise e do tratamento da informação

A análise dos dados coletados através do instrumento de pesquisa foi desenvolvida em quatro momentos:

O primeiro momento foi relacionado com a descrição do perfil dos servidores das áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, e

utilizou-se do método de análise estatística descritiva, com cálculos de frequência e percentuais.

O segundo momento que teve como intuito identificar quais os fatores desse processo de avaliação são apontados como cruciais, ou que motivam, e que se mostram mais efetivos para o contexto de atuação profissional. Assim, também foi utilizado do método de análise estatística descritiva, com cálculos de frequência e percentuais, bem como, cálculo da média, da moda e do desvio padrão.

- Frequência: verificar a quantidade de respostas que foram consideradas na apuração dos dados de acordo com cada variável analisada. Seu cálculo pode ser apresentado em números relativos ou absolutos e por meio de gráficos ou tabelas
- Média Aritmética: o cálculo da média aritmética pode ser obtido somando-se os valores da variável e dividindo pelo número de observações.
- Moda: a moda é o valor mais frequente em uma série de dados. Podemos encontrar séries sem moda (amodal), com uma moda (unimodal), duas modas (bimodal), três modas (trimodal) e assim por diante.
- Desvio Padrão: é uma medida da variação dos valores em torno da média. É uma espécie de desvio médio dos valores em relação à média e tem como objetivo demonstrar o intervalo onde se concentra a maior parte dos dados da amostra.

A análise dos dados dos itens de 1 a 25 do questionário foram agrupados em dois fatores como propõe Almeida (2007): 1) Objetividade e Utilidade, 2) Justiça. E para a análise das percepções, a escala que “originalmente era composta de 1 a 5 pontos foi recodificada, de modo que os valores originais 1 e 2 tornaram-se ‘1’; o valor 3 tornou-se 2, e os demais valores 4 e 5, tornaram-se ‘3’. Dessa forma, foi possível a identificação de grupos desfavorável (1), grupo neutro (2) e grupo favorável (3) da escala recodificada” (Almeida, 2007).

O software utilizado para ambas as análises foi o *Microsoft Office Excel 2010*.

O terceiro momento, que tratou dos dados relacionados às respostas dos avaliados ao questionário teve o intuito de verificar se a opinião dos servidores difere em relação a variáveis como sexo, idade, lotação, vínculo empregatício, tempo de serviço e escolaridade. Assim, as questões fechadas do questionário foram analisadas da seguinte forma:

- Para fazer as comparações entre grupos utilizou-se o *teste de Wilcoxon* quando se comparou os servidores de acordo com o sexo, e *Kruskal-Wallis*, para as demais comparações.
  - Quando são obtidas pelo menos mensurações ordinais para variáveis estudadas, o *teste de Wilcoxon-Mann-Whitney*, comumente chamado somente de *teste de Wilcoxon*, pode ser usado para testar se dois grupos independentes foram extraídos de uma mesma população. Este é um dos testes não paramétricos mais poderosos.
  - A *análise de variância de um fator de Kruskal-Wallis* por postos é um teste extremamente útil para decidir se  $k$  amostras independentes provêm de populações diferentes. Valores amostrais quase sempre diferem um pouco, e a questão é se as diferenças entre as amostras significam genuínas diferenças entre as populações ou se elas representam meramente o tipo de variações que seriam esperadas entre amostras aleatórias de uma mesma população.

O quarto e último momento que teve como intuito de apresentar a opinião do servidor público quanto ao processo de Avaliação de Desempenho Individual. Assim, foi calculada a moda das respostas, ou seja, a frequência do nível da escala em cada âmbito “justiça” e “objetividade e utilidade”, bem como, no total das respostas.

- Para a análise da concordância entre as repostas dos servidores nos critérios da avaliação de desempenho foi testada por meio do *coeficiente de concordância de Kendall (W)*.
  - Quando temo  $k$  conjuntos de postos, podemos determinar a associação entre eles usando o *coeficiente de concordância W* de

*Kendall. W* expressa o grau de associação entre  $k$  variáveis, isto é, a associação entre  $k$  conjuntos de postos. Uma tal medida pode ser particularmente útil em estudos de agrupamento de variáveis.

Tanto no terceiro quanto no quarto momento, o software utilizado para a análise estatísticas foi o *R: A Language and Environment for Statistical Computing*.

Os resultados obtidos em relação à avaliação dos servidores foram analisados e discutidos face à literatura e aos preceitos teóricos.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**



O objetivo desse estudo foi analisar como o servidor público das áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude opina sobre a efetividade do processo de Avaliação de Desempenho Individual. Tornando-se importante, também, apontar quais os fatores do processo dessa avaliação são apontados como cruciais, ou que motivam, e que se mostram mais efetivos para o contexto de atuação profissional.

Em relação aos objetivos específicos: o primeiro, descrever o perfil dos servidores das áreas finalísticas da SEEJ; o segundo, identificar a opinião dos servidores públicos sobre a proposta da Avaliação de Desempenho Individual nos âmbitos da “justiça” e “objetividade e utilidade” do instrumento de avaliação; e o terceiro, verificar se a opinião dos servidores difere em relação a variáveis como sexo, idade, lotação, vínculo empregatício, tempo de serviço e escolaridade serão apresentados nos tópicos seguintes.

### **1. Perfil e caracterização dos sujeitos respondentes**

Os servidores da Subsecretaria de Esportes, área finalística voltada para o desenvolvimento da atividade física, do esporte e do lazer, da SEEJ que participaram como sujeitos respondentes desse estudo (18 servidores) são, em sua maioria, do sexo feminino e estão concentrados na faixa etária de 30 a 41 anos. Em relação à escolaridade, 66% possui o nível superior completo ou especialização completa, sendo 33% para cada nível. Mestrado incompleto, Mestrado completo e doutorado, representam 6% cada. Do total de participantes respondentes como sujeitos, 33% eram da Superintendência de Esporte Educacional e outros 33% faziam parte da Superintendência de Políticas Públicas, 61% tem como vínculo empregatício o cargo comissionado e 50% respondeu que trabalha na SEEJ no período de 1 a 5 anos.

### **2. A Avaliação de Desempenho no Governo de Minas Gerais**

Com base na pesquisa documental realizada junto à Diretoria de Recursos Humanos da SEEJ, foi possível ter acesso às Leis, Decretos, Resoluções e cartilhas que apresentam todo o processo de implantação, bem como as

mudanças ocorridas, da Avaliação de Desempenho e Plano de Gestão de Desempenho Individual neste órgão estatal.

A Lei Complementar nº 71/ 2003, que “institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências”, foi promulgada em 2003, porém, durante esses 11 anos, a mesma passou por diversas alterações visando uma melhor adequação à realidade e ao ambiente estatal.

De acordo com seu art. 1º:

Art. 1º- o servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e o detentor de função pública, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, serão submetidos, anualmente, a avaliação de desempenho individual.

§1º O servidor e o detentor de função pública, de que trata o caput, ocupantes de cargo de provimento em comissão ou em exercício de função de confiança serão avaliados nos termos de regulamento [...] (Minas Gerais, 2003; Minas Gerais, 2008b).

A cartilha desenvolvida pela Diretoria Central de Gestão de Desempenho da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos explica que, a Avaliação de Desempenho do Gestor Público – ADGP é “a ferramenta de gestão que verifica a contribuição efetiva de cada gestor no exercício do seu cargo, ajudando a melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, a qualidade das entregas e os resultados institucionais” (Minas Gerais, 2012).

Assim, o Decreto nº 44.986/ 2008, que “regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual”, com sua redação atualizada, aponta que:

Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:

I - Gestor Público, o servidor que exerce função gerencial e o ocupante de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia

integrante do Quadro Geral previsto nas Leis Delegadas nº s 174 e 175, de 26 de janeiro de 2007;

II - chefia imediata, o titular responsável pela unidade administrativa imediatamente superior à unidade de exercício do Gestor Público avaliado ou aquele a quem for atribuída delegação de competência, formalmente, pela autoridade máxima do órgão ou entidade; e

III - equipe, os servidores que estiverem diretamente subordinados ao Gestor Público avaliado, desde que em exercício na respectiva unidade administrativa há mais de noventa dias, excetuados os contratados, designados, terceirizados, messageiros, estagiários, cônjuge e parentes do gestor, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau.

Parágrafo único. No início do período avaliatório, a autoridade máxima de cada órgão ou entidade deverá publicar ato próprio com nome e MASP dos servidores que exercem função gerencial sem unidade administrativa correspondente, para fins de inclusão no processo de ADGP (Minas Gerais, 2008a; Minas Gerais 2010; Minas Gerais, 2011b).

Vale ressaltar que, embora a Lei seja de 2003, a ADGP foi implementada em sua totalidade, ou seja, em todas as Secretarias de Estados, em 2009 e nos demais órgãos e entidades a partir de 2010, cumprindo assim o que estipula o Decreto nº 44.986/98 em seu art. 3º “a ADGP será aplicada ao Gestor Público em exercício nas Secretarias de Estado a partir de 2009 e nos demais órgãos e entidades a partir de 2010” (Minas Gerais, 2008a).

Nesse período inicial, segundo o art. 4º do Decreto 44.986/98, a ADGP era composta por:

I - Avaliação Qualitativa, com base no perfil de competências gerenciais definido no art. 7º deste Decreto, que corresponderá à 70% (setenta por cento) da pontuação máxima da ADGP; e

II - Avaliação Quantitativa, com base nos resultados pactuados na segunda etapa do acordo de resultados, que corresponderá à 30% (trinta por cento) da pontuação máxima da ADGP (Minas Gerais, 2008a).

E de acordo com art. 7º desse decreto, os perfis de competências gerenciais que a Avaliação Qualitativa analisava eram:

I - orientação para resultados;

II - visão sistêmica;

III - compartilhamento de informações e conhecimentos;

IV - liderança de equipes;

V - gestão de pessoas;

VI - capacidade inovadora; e

VII - competência técnica (Minas Gerais, 2008a).

O processo da avaliação estava definido pelo art. 10º desse mesmo decreto:

Art. 10. A Avaliação Qualitativa terá a pontuação máxima de setenta pontos, distribuídos da seguinte forma:

I - a avaliação realizada pela chefia imediata do Gestor Público avaliado corresponderá a cinquenta por cento da pontuação máxima;

II - a auto avaliação corresponderá a 25% (vinte e cinco por cento) da pontuação máxima; e

III - a média da avaliação realizada por servidores que compõem a equipe coordenada pelo Gestor Público avaliado corresponderá a 25 (vinte e cinco por cento) da pontuação máxima.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no § 1º do art.9º a avaliação realizada pela chefia imediata corresponderá a setenta por cento da pontuação máxima e a auto avaliação corresponderá a trinta por cento da pontuação máxima (Minas Gerais, 2008a).

Contudo, em 2011 foi realizado um diagnóstico com o intuito de avaliar o modelo utilizado, onde foram identificadas propostas de alteração do Perfil do Gestor Público e metodologia utilizada na avaliação (Minas Gerais, 2012).

E assim, de acordo com o Decreto nº 46.032/2012 que “altera os Decretos [...], nº 44.986, de 2008, que regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 2003, [...]”, a Avaliação de Desempenho continuou sendo realizada pelas mesmas pessoas, porém, passou a ser “composta exclusivamente pela Avaliação Qualitativa, com base no perfil de competências gerenciais definido no art. 7º deste Decreto, que terá pontuação máxima de cem por cento” (Minas Gerais, 2012).

I - orientação para resultados;

II - visão sistêmica;

III - compartilhamento de informações e conhecimentos;

IV - liderança de equipes;

V - gestão de pessoas;

VI - comportamento inovador; e

VII - competência técnica (Minas Gerais, 2008a; Minas Gerais, 2011b).

O decreto 44.986/2008, em seu art. 6º define como requisitos para ser submetido à Avaliação Qualitativa:

I - possuir, no mínimo, cento e cinquenta dias de efetivo exercício até o dia 30 de novembro, dos quais noventa dias, no mínimo, devem ser no exercício de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia ou função gerencial; e

II - estar em cargo de provimento em comissão de direção ou chefia ou função gerencial no período de preenchimento do Termo de Avaliação.

Parágrafo único. O Gestor Público será avaliado no órgão ou entidade em que estiver em exercício no período de preenchimento do Termo de Avaliação se possuir, no mínimo, noventa dias de efetivo exercício no respectivo órgão ou entidade (Minas Gerais, 2008a; Minas Gerais, 2011b).

A figura 05 apresenta como será o processo de avaliação a partir das mudanças instituídas pela Diretoria Central de Gestão de Desempenho.

## METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS

A partir de 2012, a ADGP será composta apenas pela Avaliação Qualitativa (por competências), que corresponderá a 100%. Conforme figura abaixo:



Figura 5. Metodologia da ADGP  
Fonte: (Minas Gerais, 2012)

O Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI é o instrumento que contém a descrição e o acompanhamento das metas e atividades a serem cumpridas pelo servidor no período avaliativo, apresenta ainda, os fatores facilitadores e dificultadores do desempenho. Ele deverá ser preenchido pela chefia imediata em conjunto com o servidor, preferencialmente no primeiro mês desse período.

### 3. Opinião dos entrevistados sobre a Avaliação de Desempenho Individual

Mirsepasi (2006) citado Jafargholi et al (2014), acredita que o aumento da produtividade de trabalho nas organizações do país (Iran) depende dos seguintes fatores:

- Formação profissional contínua
- Melhorar a motivação do pessoal
- Oportunidade de expressar a inovação e a criatividade
- Estabelecer um sistema de remuneração adequada com base no desempenho
- Estabelecer um sistema de recompensa e punição

Daren (2002) citado por esses mesmos autores, “concluiu em suas pesquisas que, a satisfação e a motivação no trabalho no setor privado é maior do que no setor público”. Por essa razão, é de grande importância, que as organizações, inclusive àquelas do setor público, utilizem do método de avaliação de desempenho que cumpra com as suas funções e de forma justa.

Assim, corroborando com esses autores, as respostas mais frequentes dos servidores públicos participantes desse estudo, conforme apresentado no quadro 05, é que eles percebem e avaliam de forma positiva a Avaliação de Desempenho, representando, 50% dos entrevistados com essa opinião, embora a maior parte desse grupo concorde parcialmente. É possível notar também, que somente 5,6% dos entrevistados discordam totalmente desse processo avaliativo.

Quadro 5. Resposta mais frequente das questões, conforme escala Likert.

Escala Likert	Moda	%
Discordo totalmente (1)	1	5,6
Discordo parcialmente (2)	4	22,2
Não concordo nem discordo (3)	4	22,2
Concordo parcialmente (4)	7	38,9
Concordo totalmente (5)	2	11,1
Total	18	100,0

Para confirmar se há uma concordância entre todas as respostas dos entrevistados, foi realizado o teste de coeficiente de concordância de Kendall (quadro 06). Adotando-se um nível de 5% de significância há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula de que não há concordância entre os servidores quanto à avaliação de desempenho, ou seja, os servidores concordam com o critério de avaliação de desempenho utilizado.

Quadro 6. Teste de coeficiente de concordância de Kendall

Estatística W	F	P-valor
0,14	2,77	0,00002

Portanto, de um modo geral, os servidores avaliados concordaram com o processo de avaliação de desempenho aplicado na área de finalística da SEEJ. Porém, é válido ressaltar que a outra metade, 50%, dos participantes desse estudo discordam (27,8%) ou são neutros (22,2) em relação ao processo de avaliação. Tornando importante então, analisar em qual tipo de percepção (“justiça” ou “objetividade e utilidade”) o grupo de discordante aparece mais.

Para identificar a opinião dos servidores da área finalística da SEEJ sobre o nível de concordância quanto à Avaliação de Desempenho Individual nos âmbitos da “justiça”, “objetividade e utilidade” do instrumento de avaliação serão analisadas, respectivamente, os quadro 07 e quadro 09.

E para a análise de quais fatores desse processo de avaliação são apontados como cruciais, ou que motivam, e que se mostram mais efetivos para o contexto de atuação profissional serão apresentadas os quadro 08 e quadro 10, os quais avaliam em relação à percepção de “justiça” e “objetividade e utilidade” dos processos avaliativos, respectivamente.

### 3.1. Análise das respostas quanto à justiça

A percepção “justiça” refere aos itens destinados a identificar se o processo de avaliação de desempenho desenvolvido na instituição é percebido como legítimo, imparcial e justo (Almeida, 2007).

Assim, de acordo com o quadro 07, 38,9% dos participantes dessa pesquisa avaliaram que concordam com o processo de avaliação de desempenho quanto à percepção de “justiça”. Apesar do grupo de participantes que julgaram positivamente o método de avaliação de desempenho ser maior, é importante ressaltar que a maioria (61,2%) se posicionou como discordantes (33,4%) ou neutros (27,8%), ou seja, sem opinião concreta em relação à essa percepção, corroborando com o estudo de Almeida (2007) que afirma que, “não há, portanto, concordância sobre a justiça dos procedimentos de gestão de competência.”

Esse pode ser considerado um resultado alarmante, pois segundo Chiavenato (2008) as pessoas avaliadas, quando percebem que o processo é injusto, o instrumento se torna inócuo prejudicando todo o processo de avaliação.

Quadro 7. Frequência das respostas quanto à percepção de justiça

<b>Escala Likert</b>	<b>Moda</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente (1)	3	16,7
Discordo parcialmente (2)	3	16,7
Não concordo nem discordo (3)	5	27,8
Concordo parcialmente (4)	5	27,8
Concordo totalmente (5)	2	11,1
Total	18	100

Da mesma forma, Santos e Feuerschütte (2011), em seu estudo sobre o processo de avaliação de desempenho realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, apresentaram que, os servidores avaliados apontaram como aspecto negativo do processo avaliativo a “pouca credibilidade do sistema como um todo – é visto apenas como um papel a ser preenchido” e também que, “as pessoas raramente informam a verdade, pois o interesse maior é a

obtenção da média necessária à progressão funcional e salarial; é usado como política salarial; não retrata a realidade”.

Portanto, há que se considerar as ponderações de Grillo (2001) que ressalta que deve haver um esforço para que o método de avaliação de desempenho escolhido para ser implantado na organização esteja de acordo com as suas peculiaridades, resultado da participação de todos os envolvidos no processo.

No quadro 08 a qual avalia os itens quanto à percepção de “justiça” em relação ao processo avaliativo o item que obteve maior grau de concordância, 72% dos respondentes (na escala recodificada), foi, “7- O processo de avaliação ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de Gestão de Competências” corroborando com o estudo de Almeida (2007), no qual, 61% concordaram com essa afirmação.

Quadro 8. Percepção de justiça

DESCRIÇÃO DO ITEM	Média	Desvio Padrão	Escala recodificada		
			% de 1	% de 2	% de 3
3- A implantação do processo de gestão de competências tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe	3,28	1,07	33	17	50
7- O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de Gestão de Competências	3,83	0,92	11	17	72
13- O processo de Gestão de Competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento	2,78	1,22	33	39	28
15- O processo de Gestão de Competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados	3,56	1,15	17	28	56
19- O processo de Gestão de Competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas	2,94	1,06	28	44	28
20- O processo de Gestão de Competências reduziu o protencionismo	2,94	1,06	28	44	28
23- O processo de Gestão de Competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores	2,78	1,44	44	17	39
24- O processo de Gestão de Competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores	2,72	1,41	44	22	33
25- O processo de Gestão de Competências facilita a adoção de critérios justos em processo de demissão	2,89	1,23	33	39	28

Ainda de acordo com os dados apresentados no quadro 08, os itens “24- O processo de Gestão de Competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores”, “23- O processo de Gestão de Competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores”, “13- O processo de Gestão de Competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento” e “25- O processo de Gestão de Competências facilita a adoção de critérios justos em processo de demissão” apresentaram como resultado um maior número de discordantes que concordantes, sendo que as duas últimas opções ainda apresentaram um maior número de neutros.

Isso explica os resultados encontrados por Buelens et al (2007) citado por Jafargholi et al (2014), em seus estudos, no qual concluíram que, comparado com o setor privado, os trabalhadores do setor público têm menos tendência para o avanço dos objetivos da organização. Vale ressaltar que esse resultado refuta os resultados encontrados nos estudos de Almeida (2007), no qual, em todos os quatro itens citados, foram encontradas avaliações de concordância aos itens.

No estudo de Branco (2011), no qual se utilizou o mesmo questionário que foi utilizado nesse estudo (com apenas a inclusão de quatro outras questões relacionadas ao *feedback*) aplicando-o em dois órgãos públicos federais, os resultados encontrados foram distintos. O item que apresentou maior concordância foi “15- O processo de Gestão de Competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados” que corresponde ao segundo item melhor avaliado no presente estudo.

Ainda de acordo com o estudo de Branco (2011), somente dois itens apresentaram avaliação de concordância abaixo de 3, nível da Escala de Likert considerado neutro, enquanto no presente estudo, seis dos nove itens avaliados em relação à justiça apresentaram avaliação de concordância abaixo de 3. Compreende-se então que os respondentes da área finalística da SEEJ

discordam com o processo de avaliação de desempenho no âmbito dessa percepção.

### **3.2. Análise das respostas quanto à objetividade e utilidade**

A percepção “utilidade” é o conjunto de itens que objetivavam avaliar a opinião dos respondentes em relação à serventia do processo de gestão de competências, ou aumento de benefícios com a sua aplicação. Enquanto a percepção “objetividade” é o conjunto de itens que pretendiam identificar a opinião dos respondentes quanto ao fato de se o processo se detinha à questão em si ou se misturava ideias ou sentimentos pessoais (Almeida, 2007).

Além disso, Grillo (2001) afirma que, a avaliação de desempenho, quando feita em consonância com as exigências e peculiaridades da instituição, passa a ser um poderoso instrumento de aperfeiçoamento de pessoal. Assim, do mesmo modo que na percepção de “justiça”, o quadro 09 apresenta que, na percepção de “objetividade e utilidade” os respondentes tiveram um nível de concordância de 38,9% em relação aos itens avaliados e 61,1% se posicionou como discordantes (27,8%) ou neutros (33,3%).

Portanto, é válido ressaltar que, diferente do que foi avaliado quanto à percepção “justiça”, o número de servidores discordantes é menor do que àqueles que se posicionaram como neutros em relação à percepção “objetividade e utilidade”. E ainda, a escala que teve maior diferença entre essas duas percepções é o “discordo totalmente”. Sendo que, na percepção de “justiça” houve maior número de avaliados selecionando esse nível da escala Likert do que na percepção de “objetividade e utilidade”.

Essa análise ajuda a compreender que o fato de 50% do total dos participantes desse estudo (conforme apresenta o quadro 05) discordarem como o método proposto de avaliação de desempenho, pode se deve ao maior número de discordantes com a percepção de “justiça” do método utilizado dentro da instituição.

Quadro 9. Frequência das respostas quanto à percepção de objetividade e utilidade

<b>Escala Likert</b>	<b>Moda</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente (1)	1	5,6
Discordo parcialmente (2)	4	22,2
Não concordo nem discordo (3)	6	33,3
Concordo parcialmente (4)	5	27,8
Concordo totalmente (5)	2	11,1
Total	18	100

Em 2010, Alves realizou um estudo sobre a “Avaliação de Desempenho na Administração Pública”. Esse estudo foi desenvolvido dentro de uma Fundação Pública em que os servidores estavam em período de estágio probatório em um órgão estatal do Governo de Minas Gerais, regido por Leis, Decretos e Resoluções similares aos do órgão estudado no presente estudo. Em relação à análise sobre a opinião dos servidores quanto à Avaliação de Desempenho na Instituição, Alves (2010) apresenta que, 37% dos servidores “compreende a avaliação como forma de aprimoramento profissional, ao passo que 33% percebe a aplicação desse instrumento apenas como instrumento burocrático e apenas 8% dos servidores percebe o instrumento como um estímulo para pagamento de prêmios”.

Em relação aos itens cruciais referentes à percepção de “objetividade e utilidade”, de acordo com o quadro 10, os servidores participantes desse estudo avaliaram de forma positiva. Ao analisar a média das respostas dos participantes em cada item, somente dois itens dos dezesseis obtiveram uma análise desfavorável. São eles: “5- Com o processo de Gestão de Competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais” e “6- Com o processo de Gestão de Competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional”, e ainda assim, a avaliação percentual da escala neutra desses itens é maior do que a avaliação do percentual de discordantes. Ou seja, ainda que a média tenha sido abaixo de 3, esse itens não devem, necessariamente, ser considerados como fator negativo na opinião dos avaliados e sim, como um alerta ao tema.

Quadro 10. Percepção de objetividade e utilidade

DESCRIÇÃO DO ITEM	Média	Desvio Padrão	Escala recodificada		
			% de 1	% de 2	% de 3
1- Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços	3,39	1,14	22	28	50
2- A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores	3,44	0,92	17	33	50
4- As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização	3,39	1,09	22	22	56
5- Com o processo de Gestão de Competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais	2,94	1,16	28	39	33
6- Com o processo de Gestão de Competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional	2,89	1,13	33	44	22
8- O processo de Gestão de Competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional	3,44	1,15	28	22	50
9- O processo de Gestão de Competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com os de seus colaboradores	3,33	1,14	22	33	44
10- O processo de Gestão de Competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais	3,06	0,87	28	44	28
11- O processo de Gestão de Competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho	3,56	0,98	17	28	56
12- O processo de Gestão de Competências contribui para o alcance das metas estratégicas	3,67	1,14	17	17	67
14- O processo de Gestão de Competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional	3,22	0,94	17	44	39
16- O processo de Gestão de Competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança	3,06	0,80	22	56	22
17- O processo de Gestão de Competências fez com os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas	3,39	1,04	22	33	44
18- O processo de Gestão de Competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais	3,17	1,15	22	39	39
21- O processo de Gestão de Competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização	3,11	1,13	33	28	39
22- O processo de Gestão de Competências tornou mais claro o que a organização espera de mim	3,28	1,18	28	28	44

Mais uma vez Branco (2011) e Almeida (2007) encontraram resultados distintos dos resultados do presente estudo. Na presente pesquisa, o percentual de concordantes consideraram os seguintes itens de forma positiva: “11- O processo de Gestão de Competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho”, “12- O processo de Gestão de Competências contribui para o alcance das metas estratégicas”, e “4- As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização”.

Porém, nenhum deles alcançou a média de concordância de 3,70 da Escala de Likert, observada no estudo de Almeida (2007). O autor encontrou quatro itens com a média de concordância acima de 4 e cinco itens com valores das médias acima de 3,70 e aproximadas ao nível 4, ou seja, nove itens da percepção “objetividade e utilidades” com média de concordância acima de 3,70. Isso significa que, em relação ao processo de Avaliação de Desempenho na

da “objetividade e utilidade”, o grau de concordância dos sujeitos avaliados por Almeida (2007) é maior do que o grau de concordância dos servidores da SEEJ avaliados.

Comparando com os cinco itens com média de concordância acima de 3,50 obtidos por Branco (2011), existem dois itens no presente estudo que também apresentaram média de concordância acima de 3,50. São eles: “11- O processo de Gestão de Competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho” e “12- O processo de Gestão de Competências contribui para o alcance das metas estratégicas”.

Ou seja, os sujeitos dos três estudos apresentam um relevante nível de concordância ao relacionar a Avaliação de Desempenho com o alcance das metas organizacionais, corroborando com Guimarães, Nader e Ramagem (1998) que propõem que no nível corporativo a Avaliação de Desempenho seja utilizada como instrumento de planejamento, tendo a sustentabilidade da organização como foco e resultado a ser alcançado.

Vale ressaltar que, diferente do presente estudo, tanto na investigação de Almeida (2007) quanto no estudo de Branco (2011), não foram detectado itens de percepção de “objetividade e utilidade” com média de concordância abaixo do nível 3 da Escala de Likert.

Teixeira e Santana (1994) observam que, atualmente como um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos em organizações públicas a mudança no eixo da Avaliação de Desempenho, que a torne menos centrada no controle de meios e mais orientada para a análise do serviço efetivamente prestado, sob o foco da relação serviço planejado-desempenho alcançado e produção eficaz e efetiva dos serviços prestados aos cidadãos pelos agentes públicos.

Assim, indo em contra os objetivos do processo de Avaliação de Desempenho, Santos e Feuerschütte (2011) apresentaram em seu estudo, que os avaliados apontaram como aspecto negativo que as “chefias não utilizavam (a avaliação de desempenho) como fonte de melhorias; os resultados não são trabalhados”. Possivelmente, os servidores avaliados no presente estudo percebem o processo de Avaliação de Desempenho da mesma forma que os sujeitos avaliados por essas pesquisadoras, pois, de acordo com o quadro 11, o menor percentual de concordância foi o item “16- O processo de Gestão de Competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança”.

Além disso, de acordo com o quadro 10, é possível observar que e o maior percentual de discordância foi o item “6- Com o processo de Gestão de Competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional”, ou seja, na opinião dos avaliados, as pessoas não se interessam em investir no seu desenvolvimento pessoal, corroborando com o resultado que Santos e Feuerschütte (2011) encontraram, no qual, os entrevistados entendiam como aspecto positivo da Avaliação de Desempenho, o fato de “possibilitar melhorias se o servidor se interessar por outros fatores de crescimento e não apenas na carreira”.

Segundo Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho constitui um instrumento de realimentação da informação. E de acordo com Lucena (1992), a avaliação de desempenho é um mecanismo de replanejamento de ações, correção de desempenhos individuais e oportunidade para o trabalhador e seu autodesenvolvimento.

#### 4. Opinião dos servidores de acordo com as variáveis

Santos e Feuerschütte (2011) afirmam que “os resultados de mensurações subjetivas tendem a variar de pessoa para pessoa, tornando imprecisa a avaliação”, que no entendimento de Santo (1997), é devido à “variabilidade no julgamento e à variabilidade no comportamento, atitude ou crenças medidas”.

Assim como a Avaliação de Desempenho pode apresentar resultados distintos de acordo com cada colaborador a ser avaliado, foi levantada a hipótese de que a opinião em relação ao processo avaliativo poderia ser diferente de acordo com as variáveis sexo, idade, escolaridade, setor, tempo de serviço e vínculo empregatício.

Conforme o quadro 11 se verifica que não foi detectada diferença significativa em nenhum desses grupos (5%), ou seja, não há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula, de que as percepções dos homens e das mulheres sejam diferentes, o mesmo acontecendo quando se compara os outros agrupamentos.

Quadro 11. Teste para comparação da opinião dos entrevistados de acordo com o sexo, idade, escolaridade, setor, tempo de serviço e vínculo.

Teste Utilizado	Variável	Estatística do Teste	P-valor
Wilcoxon	Sexo	41,5	0,4631
Kruskal-Wallis	Idade	42	0,2443
Kruskal-Wallis	Escolaridade	8	0,08692
Kruskal-Wallis	Setor	10,613	0,2246
Kruskal-Wallis	Tempo de serviço	4,1029	0,3923
Kruskal-Wallis	Vínculo empregatício junto a secretaria	2,1962	0,3335

Em sua investigação, Almeida (2007) encontrou diferença significativa na análise da percepção “objetividade e utilidade” somente na variável remuneração, o que não é possível fazer uma comparação, uma vez que a remuneração não foi questionada aos participantes do presente estudo e também. Não foram encontrados outros estudos que abordassem o tipo de análise apresentada no quadro 11.



## **CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**



No presente estudo foi proposto identificar a opinião do servidor público das áreas finalísticas da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho Individual. Dessa forma, foi importante conhecer o perfil desses servidores; identificar a suas opiniões em relação à proposta da Avaliação de Desempenho Individual nos âmbitos da “justiça” e “objetividade e utilidade” do instrumento de avaliação; e também, verificar se a opinião dos servidores difere em relação a variáveis como sexo, idade, lotação, vínculo empregatício, tempo de serviço e escolaridade.

Assim, para a composição dessa dissertação, inicialmente, foi desenvolvida uma Introdução na qual abordasse de forma generalista a temática que foi estudada, a fim de, tratar e apresentar de forma objetiva quais eram os propósitos desse estudo e qual seria a linha de raciocínio da investigação.

Por conseguinte, a apresentação se deu de forma mais extensiva e pautada na Fundamentação Teórica. Portanto, a fim de contextualizar a Administração Pública no Brasil, foi possível conhecer o seu processo histórico; e ainda, a contextualização da Gestão Pública do Esporte no Brasil, bem como no Estado de Minas Gerais.

Com o intuito de compreender mais sobre a temática relacionada à Avaliação de Desempenho, foi necessário investigar teoricamente assuntos relacionados à Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Competências, para enfim, aprofundar os conhecimentos sobre a Avaliação de Desempenho.

E para finalizar o capítulo relacionado à Fundamentação Teórica, foi desenvolvida uma investigação acerca da Gestão de Competência no setor público e as Competências dos gestores de organizações esportivas.

O objetivo desse capítulo foi explanar um conhecimento mais específico sobre o tema abordado nesse estudo. Sabe-se que área de Gestão de Recursos Humanos já é estudada há muitos anos, porém, tem passado por diversas transformações. Sabe-se também, que, muito se fala de Gestão Pública no país e que, cada vez mais tem se falado de Gestão Esportiva. Porém, a junção

desses três âmbitos de estudo ainda vem sido trabalhada gradativamente. Assim, com a leitura da fundamentação teórica apresentada nessa dissertação, o leitor conseguirá o embasamento necessário para compreender o processo e desenvolvimento dessa investigação.

Além disso, o desenvolvimento desse capítulo foi de suma relevância para o alcance dos objetivos propostos, pois foi possível delinear o percurso da pesquisa, assim como da metodologia e do processo de análise e tratamento dos dados.

Por conseguinte, foi apresentada a instituição em que trabalham os participantes da pesquisa, bem como a seleção da amostra. Assim, trata-se de uma autarquia estatal de Minas Gerais que, através das Subsecretaria de Esportes e Subsecretaria da Juventude, tem como objetivo levar a população à prática de atividade física visando a saúde, educação e a participação, bem como a promoção do protagonismo juvenil e inclusão social. E através da Subsecretaria de Políticas contra as drogas, tem como objetivo também, a prevenção da dependência química.

Todo o órgão conta com um total de 225 servidores, sendo 132 do sexo feminino e 93 do sexo masculino e média de idade de 42,5 anos. Conforme visto anteriormente, o grupo amostral estudado nessa pesquisa foi a área finalística voltada para o esporte que conta com 48 servidores, sendo 23 do sexo feminino e 25 do sexo masculino, e média de idade de 35 anos.

Embora 62% dos servidores (29) que receberam a pesquisa por meio do correio eletrônico tenham respondido ao questionário, apenas 38% (18 servidores) estavam aptos para responder a pesquisa até o final. Isso se deu porque era de interesse para esse estudo somente àqueles servidores que tinham participado do Plano de Gestão de Desempenho Individual em 2012. Dessa forma, ficaram de fora da continuação da pesquisa, àqueles que tinham como vínculo empregatício: estagiário e contratado e também, àqueles servidores de cargos comissionados ou concursados que responderam que não tinham participado do PGDI de 2012.

Assim, em relação ao perfil dos sujeitos participantes desse estudo, pode-se dizer que, 56% são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino. A faixa etária que a maior parte, 39%, está inserida é de 30 a 41 anos. E o nível de escolaridade é nível superior e nível de especialização, correspondendo à 33% em cada um dos níveis. Metade, ou seja, 50% dos sujeitos participantes desse estudo têm como tempo de serviço nessa instituição, de 1 a 5 anos, e ainda, 33% pertence à Superintendência de Esporte Educacional, e outros 33% pertence à Superintendência de Políticas Esportivas.

Para que os dados coletados relacionados às percepções dos entrevistados quanto à proposta da Avaliação de Desempenho Individual nos âmbitos da “justiça” e “objetividade e utilidade” do instrumento de avaliação, e também, com o intuito de verificar se a opinião dos servidores difere em relação as variáveis propostas no estudo, tivessem resultados fidedignos foi consultado um estatístico que deu respaldo para os resultados encontrados nesse estudo.

Assim, dos resultados desse estudo é evidenciado que 50% dos entrevistados percebem e avaliam de forma positiva a Avaliação de Desempenho, embora a maior parte desse grupo concorde parcialmente. É possível notar também, que somente 5,6% dos entrevistados discordam totalmente desse processo avaliativo.

Porém, é válido ressaltar que a outra metade, 50%, dos participantes desse estudo discordam (27,8%) ou são neutros (22,2%) em relação ao processo de avaliação. Tornando importante então, analisar em qual tipo de percepção (“justiça” ou “objetividade” e “utilidade”) o grupo de discordante aparece mais.

Foi possível observar que 38,9% dos participantes dessa pesquisa avaliaram que concordam com o processo de avaliação de desempenho quanto à percepção de “justiça”. Apesar do grupo de participantes que julgaram positivamente o método de avaliação de desempenho ser maior, é importante ressaltar que a maioria (61,1%) se posicionou como discordantes (33,3%) ou neutros (27,8%), ou seja, sem opinião concreta em relação à essa percepção.

Assim, do mesmo modo que na percepção de “justiça”, na percepção de “objetividade e utilidade” os respondentes tiveram um nível de concordância de 38,9% em relação aos itens avaliados e 61,1% se posicionou como discordantes (27,8%) ou neutros (33,3%).

Embora a partir do teste realizado para confirmar se há uma concordância entre todas as respostas dos entrevistados tenha encontrado que se deve rejeitar a hipótese nula de que não há concordância entre os servidores quanto à avaliação de desempenho, ou seja, os servidores concordam com o critério de avaliação de desempenho utilizado, é válido ressaltar que os resultados encontrados ao analisar o nível de concordância em relação às percepções, apresentam certo equilíbrio entre os percentuais das respostas.

Ainda em relação à análise da concordância do processo de Avaliação de Desempenho, não foi detectada diferença significativa em nenhuma das variáveis propostas neste estudo, ou seja, não há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula de que as percepções dos homens e das mulheres sejam diferentes, o mesmo acontecendo quando se compara os outros agrupamentos.

Procurando compreender quais fatores do processo de avaliação são apontados como cruciais, ou que motivam e que se mostram mais efetivos para o contexto de atuação profissional foi utilizado para análise, o método de análise estatística descritiva, com cálculos de frequência e percentuais, bem como, cálculo da média, da moda e do desvio padrão.

Dessa forma, em relação à concordância quanto à percepção “objetividade e utilidade” do processo de Avaliação de Desempenho, os servidores avaliam de forma positiva, apresentando uma média superior a 3 na escala de Likert, os seguintes itens:

- Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços
- A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores

- As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização
- O processo de Gestão de Competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional
- O processo de Gestão de Competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com os de seus colaboradores
- O processo de Gestão de Competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais
- O processo de Gestão de Competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho
- O processo de Gestão de Competências contribui para o alcance das metas estratégicas
- O processo de Gestão de Competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional
- O processo de Gestão de Competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança
- O processo de Gestão de Competências fez com os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas
- O processo de Gestão de Competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais
- O processo de Gestão de Competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização
- O processo de Gestão de Competências tornou mais claro o que a organização espera de mim

Já em relação à concordância quanto à percepção “justiça” do processo de Avaliação de Desempenho, os servidores avaliam de forma positiva, apresentando uma média superior a 3 na escala de Likert, os seguintes itens:

- A implantação do processo de gestão de competências tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe
- O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de Gestão de Competências
- O processo de Gestão de Competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento
- O processo de Gestão de Competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados

Sendo possível então, considerar esses itens supracitados como cruciais e motivadores para a melhoria do desempenho, bem como de sua avaliação no contexto profissional.

Porém, é válido ressaltar que ao analisar proporcionalmente as respostas consideradas negativas, ou seja, abaixo de 3 na escala de Likert, encontra-se que somente 12,5% dos itens da percepção “objetividade e utilidade” não alcançaram essa média, enquanto 55,5% dos itens da percepção “justiça” não alcançaram tal média.

Portanto, para que o processo de Avaliação de Desempenho seja considerado válido é importante que exista interesse de melhoria por parte de todos os envolvidos. O setor de RH como incentivador e proporcionando capacitações e informações necessárias tanto para o avaliador quanto para o avaliado. A chefia, que, ao avaliar seus colaboradores deve ser justa, coerente, imparcial e acima de tudo, apresentar um *feedback* da avaliação. E enfim, o colaborador, que deve entender a Avaliação de Desempenho como algo que pode enriquecê-lo pessoal e profissionalmente, a fim de buscar melhorias em sua postura profissional, bem como, capacitações e outras ações que julgar importante para a sua carreira.

## **1. Sugestões para as instituições que utilizam do processo de Avaliação de Desempenho**

A partir do estudo desenvolvido, foi possível notar que o maior descontentamento dos avaliados é em relação à percepção de “justiça” do processo avaliatório. Ou seja, não houve concordância com os seguintes itens:

- O processo de Gestão de Competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas
- O processo de Gestão de Competências reduziu o protencionismo
- O processo de Gestão de Competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores
- O processo de Gestão de Competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores
- O processo de Gestão de Competências facilita a adoção de critérios justos em processo de demissão

Em relação à percepção de “objetividade e utilidade”, não houve concordância nos seguintes itens:

- Com o processo de Gestão de Competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais
- Com o processo de Gestão de Competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional

Assim, baseando em todo esse estudo desenvolvido, desde a sua fundamentação teórica até os seus resultados encontrados, ficam como sugestões para as instituições que utilizam do processo de Avaliação de Desempenho, os seguintes aspectos:

- Buscar um método de Avaliação de Desempenho que se adeque à realidade da instituição. Existem diversos tipos de métodos e até mesmo a possibilidade de utilizar o método misto. Assim, com um método

adequado e, aplicando-o de forma correta, talvez a opinião dos avaliados quanto à importância da Avaliação de Desempenho, sejam mais favoráveis

- Apresentar a todos os envolvidos na Avaliação de Desempenho quais são os “objetivos e utilidade” da Avaliação de Desempenho
- Apresentar feedbacks da Avaliação de Desempenho para os avaliados e desenvolver em conjunto um plano de ação voltado para a melhoria do desenvolvimento profissional
- Utilizar os resultados da Avaliação de Desempenho para estimular os colaboradores, a fim de, incentivá-los a novos desafios e melhorias contínuas.

## **2. Limitações do estudo**

Foram considerados fatores limitantes dessa pesquisa:

- O período em que o questionário foi aplicado. O questionário foi aplicado entre os dias 27/11/2013 e 16/12/2013, esse é um período em que muitos servidores entram de férias, devido ao calendário acadêmico, bem como, período do verão e finalização e fechamento dos programas.
- O tamanho da amostra. O fato de ter focado somente na área finalística voltada ao esporte da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais, fez com que a amostra inicial não tenha sido maior.
- Procedimento de aplicação do questionário. O fato de o questionário ter sido enviado por correio eletrônico, com somente uma breve explicação sobre a pesquisa, pode ser caracterizado com algo bastante informal, e assim, os servidores, ao receberem o link não compreendam a real importância do estudo, deixando de lado e não participando.

### **3. Sugestões para futuras pesquisas**

Para o desenvolvimento de futuros estudos, seria importante ter atenção para os seguintes aspectos:

- O período em que se aplica a pesquisa. É importante estar atento ao calendário institucional, bem como às demandas profissionais da instituição em qual será aplicado o questionário.
- Aplicar a pesquisa junto à área meio. A área finalística de uma instituição compõe o corpo técnico, porém, essa área necessita de todo apoio e respaldo da área meio. Assim, é importante que eles também apresentem suas percepções quanto ao processo de Avaliação de Desempenho, podendo ainda, utilizar essa variável para uma comparação do nível de concordância entre as duas áreas em relação ao processo.
- Reunir com as pessoas, porém em grupos pequenos, para apresentar os reais objetivos da pesquisa. Explicitar a importância e como o estudo poderá agregar valores para a instituição, podendo até melhorar o processo e o método de Avaliação de Desempenho dentro da instituição na qual o servidor está inserido.
- Realizar essa investigação contemplando outras secretarias de estado ou municipais, voltadas ou não para o desenvolvimento do desporto, que também realizam a Avaliação de Desempenho dentro de suas organizações, a fim de estabelecer um paralelo comparativo com as opiniões encontradas.



## **REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS:

- Almeida, M. A. (2007). Percepções de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho, Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Brasília DF.
- Alves, F. T. (2010). Avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de Ciências Gerenciais*, 14(20), 87-104.
- Arezzo, D. C. (1999). Introdução à administração pública. Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- Bastos, F. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., . . . Bellangero, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes socioculturais e esportivos de São Paulo/ Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esportes*, 5(1), 13-22.
- Bendix, R. (1986). Max Weber: um perfil intelectual. (E. Hanna, & J. Viegas Filho, Trans.) Brasília: UNB.
- Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese de doutorado do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Branco, J. J. (2011). Relação entre objetivos, utilidade, justiça e feedback em um sistema de avaliação de desempenho. Monografia para obtenção de título de bacharel em Administração, Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília DF.
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Acesso em 08 de agosto de 2014, disponível em Presidência da República - Casa Civil: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)
- Brasil. (1967). Decreto Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização das Administração Federal,. Acesso em 13 de outubro de 2013, disponível em Palácio do Planalto: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)
- Brasil. (1993). Lei nº 8.672 de 06 de julho de 1993. Institui Normas Gerais Sobre Desporto e dá Outras Providências. Acesso em 15 de julho de

2014, disponível em Palácio do Planalto:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm)

Brasil. (1995). Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Acesso em 13 de outubro de 2013, disponível em Presidência da República. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Câmara da reforma do Estado.:  
<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>

Brasil. (1998). Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998. Institui Normas Gerais Sobre Desporto e dá Outras Providências. Acesso em 15 de julho de 2014, disponível em Palácio do Planalto:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm)

Brasil. (2013). Decreto nº 7.984 de 08 de abril de 2013. Regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Acesso em 15 de agosto de 2014, disponível em Palácio do Planalto:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm)

Bresser Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1).

Bresser Pereira, L. C. (2004). Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. In: P. Avarte, & C. Biderman, *Economia do Setor Público no Brasil* (pp. 3-15). São Paulo: Campus Elsevier.

Brooks, B. (2007). Sports administration and good governance. *The International Sports Law Journal*, 7(3-4).

Buarque de Holanda, S. (1995). *Raízes do Brasil* (26a ed.). São Paulo: Companhia das Letras.

Cademartori, L. H., & Simões, R. C. (2009). A sobrevivência do modelo patrimonial na reforma administrativa gerencial do Estado brasileiro. *Revista Opinião Jurídica*, 7(11), 224-248.

Capinussú, J. M. (2002). *Administração esportiva moderna*. São Paulo: Ibrasa.

Carvalho, M. J., Joaquim, B. A., & Batista, P. F. (2013). Perfil funcional de competências dos gestores de desporto: estudo de caso dos técnicos superiores de desporto do distrito de viseu. Acesso em 18 de julho de 2014, disponível em  
<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=766&path%5B%5D=670>

- Chanlat, J. F. (1996). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). Desempenho humano nas empresas. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações (3a ed.). Rio de Janeiro: Ed. Elsevier.
- De Farias, P. C. (2002). A Política de Recursos Humanos e a Profissionalização da Administração Pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa.
- Dutra, J. S. (2001). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente.
- Dutra, J. S. (2008). Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2011). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.
- Faoro, R. (1989). Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro (8a ed.). Rio de Janeiro: Globo.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. (2007). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- FNPQ. (2005). Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo.
- Galindo, A. G. (2005). Esporte e lazer municipal: reflexões sobre as bases do planejamento e gestão pública. Revista do Plano Diretor Participativo do Município de Santana-AP, 1(1), 49-62.
- Gil, A. C. (2001). Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, C. A., & Meirelles, A. M. (2004). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.
- Grillo, A. N. (2001). Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis: Pallotii.

- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Rev. de Administração Pública*, 32(6), 43-61.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. São Paulo: Campus.
- Harmon, M. M., & Meyer, R. T. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Jafargholi, J., & Y., V. h. (2014). Comparison Effect of Human Resources Management's Functions on Promotion of Job Satisfaction in the Staff of Ministry of Sport and Youth. *J. Life Sci. Biomed.*, 4(4), 333-337. Acesso em 10 de agosto de 2014, disponível em <http://jlsb.science-line.com/>
- Jucá, M. C. (2003). Crise e reforma do Estado: a base estruturante do novo modelo. *Jus Navigandi*, 8(61). Acesso em 30 de novembro de 2013, disponível em Jus Navigandi: <http://jus.com.br/artigos/3598>
- Lana, M. S., & Ferreira, V. C. (2007). Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online*(4). Acesso em 30 de julho de 2014, disponível em Portal Estácio: <http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (P. C. Reuillard, Trad.) Porto Alegre: Artmed.
- Lucena, M. D. (1992). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Marcellino, N. C., Silva, D. A., Stoppa, E. A., Isayama, H. F., & Melo, V. A. (2011). *Gestão de políticas públicas de esporte e lazer: princípios e pressupostos teóricos* (1a ed.). Brasília: Gráfica e Editora Ideal.
- Marini, C. (2002). O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público – ENAP*, 53(4), 31-52.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (2012). *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (1a ed.). (A. F. Machado, Ed.) São Paulo: Ícone.
- McGegor, D. (1997). Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: V. Vroom, *Gestão de Pessoas, não de pessoal* (pp. 163-174). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Melo, F. C., & Neves, F. d. (2008). O Estado para resultados em Minas Gerais: inovação no modelo de gestão. Acesso em 29 de setembro de 2013, disponível em Portal do Servidor Público Estadual de Santa Catarina: [http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=621](http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=621)
- Menezes, V. G. de. (2009). Gestão de políticas públicas desportivas municipais: análise da região metropolitana do Recife-PE, Brasil. Tese de doutorado, Universidade do Porto, Faculdade de Desporto, Porto.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Minas Gerais. (2003). Lei Complementar nº 71 de 30 de julho de 2003. Institui a avaliação periódica de desempenho individual [...]. Acesso em 18 de agosto de 2014, disponível em Assembleia Legislativa de Minas Gerais: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=71&ano=2003&tipo=LCP>
- Minas Gerais. (2004). Cartilha de avaliação de desempenho individual. (Cartilha). Acesso em 13 de novembro de 2013, disponível em Associação dos Funcionários Fiscais do Estado de Minas Gerais: [http://www.affemg.com.br/aff\\_detalhe\\_lei.asp?posicao=204](http://www.affemg.com.br/aff_detalhe_lei.asp?posicao=204)
- Minas Gerais. (2008a). Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008. Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Acesso em 18 de agosto de 2014, disponível em Assembleia Legislativa de Minas Gerais: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44986&comp=&ano=2008&aba=js\\_textoAtualizado#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44986&comp=&ano=2008&aba=js_textoAtualizado#texto)
- Minas Gerais. (2008b). Lei Complementar nº 104, de 04 de agosto de 2008. Altera dispositivos da Lei Complementar nº - 71, de 30 de julho de 2003. Acesso em 18 de agosto de 2014, disponível em Assembleia Legislativa de Minas Gerais: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=104&ano=2008&tipo=LCP>
- Minas Gerais. (2010). Decreto nº 45.446, de 11 de agosto de 2010. Altera os Decretos nº 43.764, de 16 de março de 2004, nº 44.559, de 29 de junho de 2007, e nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008. Acesso em 18 de agosto de 2014, disponível em Assembleia Legislativa de Minas Gerais: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=45446&ano=2010&tipo=DEC>

- Minas Gerais. (2011a). Decreto nº 45.814, de 15 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude. Acesso em 29 de julho de 2014, disponível em Assembleia Legislativa de Minas Gerais: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45814&comp=&ano=2011>
- Minas Gerais. (2011b). Decreto nº 45.857, de 29 de dezembro de 2011. Altera o Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 e o Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, e dá outras providências. Acesso em 18 de agosto de 2014, disponível em Assembleia Legislativa de Minas Gerais: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=45857&ano=2011&tipo=DEC>
- Minas Gerais. (2011c). Lei Delgada 180 de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Acesso em 29 de julho de 2014, disponível em Diário Executivo de Minas Gerais: <http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=16134>
- Minas Gerais. (2012). Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos - ADGP. (Cartilha), Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos, Diretoria Central de Gestão de Desempenho, Belo Horizonte.
- Minas Gerais. (2013). Institucional. Acesso em 13 de dezembro de 2013, disponível em Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude.: <http://esportes.mg.gov.br/>
- Mocsányi, V., & Cunha, B. F. (2005). Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55-59.
- Monaco, F. (2007). Miopia esportiva. *Revista GV Executivo-EAESP*, 6(3), pp. 59-63.
- Nobre, A. P., & Guedes, R. V. (2012). Gestão de pessoas por competências: os desafios de sua aplicação nas organizações públicas. *Periódico Científico Outras Palavras*, 8(1). Acesso em 18 de julho de 2014, disponível em *Revista Outras Palavras*: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/view/226/253>
- Nolasco, V. P., Bitencourt, V., Brum, P. P., Gomes, E., & Castro, M. (2005). Administração/ Gestão Esportiva. In: L. P. DaCosta, *Atlas do esporte no*

Brasil: Atlas do Esporte, Educação Física e Atividades Físicas de Saúde e Lazer no Brasil (pp. 760-761). Rio de Janeiro: Shape.

Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff, Aprendizagem organizacional e competências (pp. 87-115). Porto Alegre: Bookman.

Pacheco, R. S. (2004). Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid.

Paula, A. P. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE Debate, 45(1). Acesso em 13 de outubro de 2013, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>

Paula, A. P. (2007). Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Pedroso, C. A., Menezes, V., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. J. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. Acesso em 10 de agosto de 2014, disponível em Lect Educ Fís Deportes: <http://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>

Pires, G. M., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 1(1), 88-103.

Poit, D. R. (2006). Organização de eventos esportivos (4a ed.). São Paulo: Phorte.

Pontes, B. R. (2010). Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes (11a ed.). São Paulo: Conjunto Nacional.

R: A Language and Environment for Statistical Computing. (2013). Vienna, Austria. Fonte: <http://www.R-project.org/>

Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. Barcelona: Tecnos y Universitat Pompeu Fabra.

RH Portal (2014). Avaliação de Desempenho. Acesso em 13 de agosto de 2014, disponível em: <http://www.rhportal.com.br/avaliacao-desempenho.php#i>

- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff, Aprendizagem organizacional e competências (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman.
- Santo, A. d. (1997). Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos. Londrina: Midiograf.
- Santos, L. S., & Feuerschütte, S. G. (2011). O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. (2011, Ed.) Análise - A Revista Acadêmica da FACE, 22(2), 134-145.
- Sawitzki, R. L. (2012). Políticas Públicas para esporte e lazer: para além do calendário esportivo. Licere, 15(1), 1-16.
- Schwartzman, S. (2003). Atualidade de Raymundo Faoro. DADOS – Revista de Ciências Sociais, 46(2), 207-2013.
- Siegel, S., & Castellan Jr, N. J. (1988). Nonparametric statistics for the behavioral sciences (2a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Silva, A. L. (2009). Introdução à análise de dados. Rio de Janeiro: E-papers.
- Silva, R. A. (2012). Gestão do esporte em instituições públicas e políticas públicas do esporte. In: L. C. Mazzei, F. d. Bastos, & A. F. Machado (Ed.), Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas (1a ed., pp. 43-64). São Paulo: Ícone.
- Silveira, D. B. (2006). Patrimonialismo e formação do estado brasileiro: uma releitura do pensamento de Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Viana. Anais do XIV Congresso Nacional do CONPEDI. Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Sousa, E. S., Noronha, V., Ribeiro, C. A., Teixeira, D. M., Fernandes, D. M., & Venâncio, M. A. (2010). Sistema de monitoramento & avaliação dos programas Esporte e Lazer da Cidade e Segundo Tempo do Ministério do Esporte. Belo Horizonte: O Lutador.
- Souza, V. L., Souza, I. B., Sardinha, L. R., & Alves, C. (2007). Gestão de desempenho. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Stoppa, E. A. (2011). Gestão de Esporte e Lazer: análise dos espaços e equipamentos de esporte recreativo e de lazer em Ermelino Matarazzo, São Paulo. São Paulo: Plêiade.

Teixeira, H. J., & Santana, S. M. (1994). Elementos para um novo modelo de gestão pública. In: H. J. Teixeira, & S. M. Santana, Remodelando a gestão pública (pp. 6-21). São Paulo: E. Blucher.

Vergara, S. C. (2011). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (13a ed.). São Paulo: Atlas.

Weber, M. (1991). Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva (Vol. 1). Brasília: UNB.

## **ANEXOS**



## Anexo 1 – Correio eletrônico enviado para a amostra

**Lise Gouvêa Lisboa da Costa (SETES)**

---

**De:** Lise Gouvêa Lisboa da Costa (SEEJ)  
**Enviado em:** quarta-feira, 27 de novembro de 2013 03:11  
**Assunto:** Ajuda no mestrado!

Prezados colegas,

esta é uma parte de uma pesquisa de apoio à elaboração da dissertação do meu mestrado em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - Portugal, intitulada "A percepção do servidor público sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho Individual e como isso afeta na eficiência do Programa de Contratualização de Resultados direcionado à Política Pública Desportiva do estado de Minas Gerais", sob a orientação da Prof. Dra. Maria José de Carvalho.

Serão aproximadamente 10 a 15 minutos.

As informações apresentadas serão tratadas de forma responsável, de modo a garantir o sigilo dos dados e preservar, tanto o respondente, quanto a organização.

Este é um convite para preencher o formulário **Percepção das pessoas sobre o processo de Gestão de Competências**.

Para preenchê-lo, visite: [https://docs.google.com/forms/d/14qz4cDBIj\\_Y1wnoxMH-7aFbaDGMIDPwyenTVZIsq\\_b0/viewform](https://docs.google.com/forms/d/14qz4cDBIj_Y1wnoxMH-7aFbaDGMIDPwyenTVZIsq_b0/viewform)

Sua participação é muito importante!

Desde já agradeço a colaboração.

Atenciosamente,

Lise Gouvêa Lisboa da Costa

## Anexo 2 – Questionário aplicado

17/9/2014

Pesquisa do Mestrado - Formulários Google

### Percepção das pessoas sobre o processo de Gestão de Competências

Muito obrigada pela sua participação!

Serão aproximadamente 10 a 15 minutos. Você contribuirá para a melhor compreensão dos processos de Gestão de Competências e para o aprimoramento da complexa relação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Este é um questionário desenvolvido por Almeida, M. A (2006) pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE - UNB, que pretende investigar a percepção de gestores e colaboradores em relação ao processo de Gestão de Competências dentro da sua organização. Ele faz parte de uma pesquisa de apoio à elaboração de uma dissertação do meu mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - Portugal, intitulada "A percepção do servidor público sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho Individual e como isso afeta na eficiência do Programa de Contratualização de Resultados direcionado à Política Pública Desportiva do estado de Minas Gerais", sob a orientação da Prof. Dra. Maria José de Carvalho.

As informações apresentadas serão tratadas de forma responsável, de modo a garantir o sigilo dos dados e preservar, tanto o respondente, quanto a organização. Todos os participantes receberão uma resposta, com análise e tabulação dos dados até maio/2014.

Não deixe de clicar em "ENVIAR" ao finalizar.

Sua participação é muito importante!

Desde já agradeço a colaboração.

Atenciosamente,

Lise Gouvêa Lisboa da Costa

\*Obrigatório

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A pesquisa será realizada por meio da ferramenta google docs dentro própria instituição (ou algum local de melhor conveniência para os entrevistados) e irá durar aproximadamente 10 a 15 minutos. É importante ressaltar que o intuito dessa pesquisa é puramente científico e as respostas serão analisadas e avaliadas de forma coletiva e não individual sem a intenção de constranger ou denigrar a imagem de qualquer servidor avaliado.

Os voluntários deste estudo estarão livres para se recusarem a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado. Todos os dados serão mantidos em sigilo de forma documental, a identidade dos voluntários não será detectada e nem revelada publicamente em nenhuma hipótese e somente a pesquisadora responsável e equipe envolvida neste estudo terão acesso a estas informações que serão apenas para fins de pesquisa.

Os voluntários deste estudo dispõem de total liberdade para esclarecer qualquer dúvida que possa surgir antes e durante o curso da pesquisa com a Lise Gouvêa Lisboa da Costa pelo telefone: (31) 92963366

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. \*

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li descrevendo o estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos. Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer hora, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido. A minha assinatura neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dará autorização aos responsáveis pelo estudo de utilizarem os dados obtidos quando se fizer necessário, incluindo a divulgação dos mesmos, sempre preservando minha privacidade.

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, aceito participar da pesquisa e concordo com tudo que foi acima citado e livremente dou o meu consentimento.

Não Aceito participar da pesquisa *Pare de preencher este formulário.*

## IDENTIFICAÇÃO

Parte destinada à identificar o respondente

2. **Sexo:** \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

3. **Idade** \*

*Marcar apenas uma oval.*

17 anos ou mesmo

18 a 23 anos

24 a 29 anos

30 a 35 anos

36 a 41 anos

42 a 47 anos

48 a 53 anos

54 a 59 anos

60 a 65 anos

66 anos ou mais

**4. Escolaridade \***

Marcar apenas uma oval.

- Básico incompleto
- Básico
- Superior incompleto
- Superior
- Especialização incompleta
- Especialização
- Mestrado incompleto
- Mestrado
- Doutorado incompleto
- Doutorado

**5. Setor a qual pertence: \***

Nesse item, responder a qual setor você responde diretamente. Por exemplo: Se você responde a uma diretoria, eleger essa diretoria e NÃO a superintendência a qual ela pertence.

Marcar apenas uma oval.

- Subsecretaria de Esportes
- Superintendência de Políticas Públicas
- Superintendência de Esporte Educacional
- Superintendência de Esportes de Rendimento e de Participação
- Diretoria de Pesquisa, Controle e Qualificação
- Diretoria de Desenvolvimento de Programas e Projetos
- Diretoria de informação e Memória Esportiva;
- Diretoria de incentivo ao Esporte Escolar
- Diretoria de Desenvolvimento de Esporte de Formação
- Diretoria de Atividade Física Orientada e Lazer
- Núcleo de Articulação dos Territórios Esportivos/Eventos

**6. Tempo de serviço \***

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 5 a 9 anos
- de 9 a 13 anos
- de 13 a 17 anos
- de 17 a 21 anos
- de 21 a 25 anos
- de 25 a 29 anos
- Mais do que 29 anos

**7. Vínculo empregatício junto a secretaria \***

Marcar apenas uma oval.

Concursado

Comissionado

Contratado

Estagiário *Após a última pergunta desta seção, interromper o preenchimento deste formulário.*

**8. Você participou de alguma avaliação do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) realizado nessa secretaria? \***

FAVOR CONSIDERAR AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO REALIZADAS ATÉ 2012 INCLUSIVE.

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pare de preencher este formulário.*

Ir para a pergunta 9.

**QUESTÕES**

A escala abaixo varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Leia os itens listados e marque o ponto da escala que melhor caracterize a sua opinião sobre as afirmações feitas, de modo que:

- Quanto menor o número selecionado, maior será a discordância, e

- Quanto maior o número selecionado, maior será a concordância

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe questões sem responder:

**9. 1 - Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços \***

Marcar apenas uma oval.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Plano de Gestão de Desempenho Individual - PGDI****10. 2 - A avaliação de desempenho baseada em competências promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores \***

Marcar apenas uma oval.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**11. 3 - A implantação do processo de gestão de competências tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe \***

Marcar apenas uma oval.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

12. **4 - As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. **5 - Com o processo de Gestão de Competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. **6 - Com o processo de Gestão de Competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. **7 - O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de Gestão de Competências \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. **8 - O processo de Gestão de Competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. **9 - O processo de Gestão de Competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com os de seus colaboradores \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. **4 - As pessoas percebem que o processo de Gestão de Competências agrega valor aos indivíduos e à organização \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. **5 - Com o processo de Gestão de Competências, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. **6 - Com o processo de Gestão de Competências, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. **7 - O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de Gestão de Competências \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. **8 - O processo de Gestão de Competências contribui para a melhoria do seu desempenho profissional \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. **9 - O processo de Gestão de Competência estimula o alinhamento dos interesses da organização com os de seus colaboradores \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. **10 - O processo de Gestão de Competências ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **11 - O processo de Gestão de Competências contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. **12 - O processo de Gestão de Competências contribui para o alcance das metas estratégicas \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. **13 - O processo de Gestão de Competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **14 - O processo de Gestão de Competências facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **15 - O processo de Gestão de Competências facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. **16 - O processo de Gestão de Competências facilita o gerenciamento dos processos de mudança \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

25. **17 - O processo de Gestão de Competências fez com os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

26. **18 - O processo de Gestão de Competências incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

27. **19 - O processo de Gestão de Competências reduziu as decisões administrativas arbitrarias em gestão de pessoas \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

28. **20 - O processo de Gestão de Competências reduziu o protencionismo \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

29. **21 - O processo de Gestão de Competências tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

30. **22 - O processo de Gestão de Competências tornou mais claro o que a organização espera de mim \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

31. **23 - O processo de Gestão de Competências valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

32. **24 - O processo de Gestão de Competências promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

33. **25 - O processo de Gestão de Competências facilita a adoção de critérios justos em processo de demissão \***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

### Espaço livre para registro e comentários do respondente

34. **Se julgar necessário, complemente no campo abaixo com outras informações**

---

---

---

---

---

Powered by

