



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**AVALIAÇÃO DA PERCEÇÃO DOS GESTORES
PARTICIPANTES DO PROGRAMA PILOTO DE
DESEMPENHO DE LIDERANÇAS NO MINISTÉRIO DA
ECONOMIA**

**PRISCILA DE FIGUEIREDO AQUINO CARDOSO, DELCIENE APARECIDA OLIVEIRA PEREIRA,
FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR**

GT 7 EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA RELATO TÉCNICO

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Avaliação da percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar percepções de gestores sobre a implementação do ‘Programa Piloto de Desempenho de Lideranças’, no Ministério da Economia. Trata-se de uma pesquisa empírica, com abordagem quali-quantitativa, recorte transversal com levantamento de dados primários e uso de dados secundários. Foram realizadas entrevistas e aplicação de questionários a 93 participantes do Programa, para levantar informações a respeito da experiência dos gestores no decorrer do ciclo avaliativo. Ao final, os resultados da pesquisa revelaram que há importantes barreiras e oportunidades, de distintos níveis de análise, ao desenvolvimento de lideranças. Os respondentes divergem quanto à percepção de que o contexto da Administração Pública Federal favoreça a implantação da avaliação de desempenho de lideranças e a comunicação apresenta-se como categoria que requer maior atenção. Ações com foco no aprimoramento do Programa são apresentadas, à luz dos achados da pesquisa.

Palavras-chave: Desempenho. Liderança. Administração Pública Federal.

1. Introdução

Gerenciar desempenho é uma das ações de gestão de pessoas mais requerida e que gera inquietações por parte de todos os atores envolvidos. Isto porque a gestão do desempenho (GD) é estratégica a qualquer órgão público, todavia, sua credibilidade, por vezes, é deslegitimada em função das pessoas raciocinarem apenas sob a ótica da ‘avaliação’ do desempenho, e não da sua gestão como um todo (COELHO JUNIOR; BOTELHO, 2019).

A literatura científica sobre desempenho, historicamente, reflete o foco excessivo dado à avaliação de desempenho, especialmente em termos dos seus erros e tendenciosidades, desconsiderando o caráter estratégico que a gestão desta variável traz para as organizações (FOGAÇA et al., 2018). Pensar a GD como um todo implica reconhecer a sua importância e legitimidade nas políticas e práticas organizacionais, especialmente aquelas de natureza pública (COELHO JUNIOR, 2011; DENISI; MURPHY, 2017). Muitos fatores do contexto organizacional, os quais serão aqui discutidos, contribuem sobremaneira para o caráter estratégico da GD, que é o ponto que este relato técnico pretende desenvolver.

Desde a década de 1930, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), já se falava sobre avaliação de desempenho de servidores. Ao longo dos anos, foram editadas normas regulamentando o tema no serviço público. Um marco ocorreu em 1995 com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que apresentou uma nova política de recursos humanos orientada ao desenvolvimento de pessoal e um sistema remuneratório que passou a estimular o desempenho por meio de incentivos (ELVIRA, 2018).

No âmbito federal, a Lei nº 11.784/2008 e o Decreto nº 7.133/2010 são as principais bases normativas que contemplam a maioria das carreiras federais, no que diz respeito à avaliação de desempenho individual e institucional na Administração Pública Federal (APF). Os esforços de implementação desses normativos na APF geram debates, pesquisas e

apontamentos de desafios. Coelho Junior et al. (2010, p. 02), por exemplo, afirmam que a gestão do desempenho humano no trabalho se constitui como “um dos maiores desafios no gerenciamento de pessoas nas organizações”. Odélius (2010) apontou que a cultura de avaliação, ainda incipiente no serviço público, é um dos aspectos dificultadores para o processo de implementação de um programa de avaliação de desempenho de servidores. Bergue (2020), mais recentemente, afirmou que o personalismo e o patrimonialismo como traços característicos do contexto brasileiro impactam o desenvolvimento da gestão do desempenho na administração pública.

No que tange à avaliação de gestores de nível estratégico no setor público, o desafio é ainda maior, considerando a falta de cultura e ausência de regramento, embora essa seja uma prática associada à boa governança pública, conforme Política de Governança do Governo Federal (Decreto 9.203/2017) e publicações do Tribunal de Contas da União.

O fato de apenas um grupo ser avaliado pode gerar percepção de injustiça (PINTO; BEHR, 2015). Oliveira *et al.* (2020) destacam que os modelos de avaliação devem ser justos e imparciais, com critérios objetivos, passíveis de mensuração e conforme a realidade dos cargos. Na perspectiva de trabalhar a percepção de justiça entre os avaliados, o Ministério da Economia (ME), órgão central da APF, instituiu, por meio da Portaria nº 52/2020, o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças (BRASIL, 2020). Essa iniciativa foi aplicada aos gestores do Grupo-Direção e Assessoramento Superior - DAS e de Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE níveis 4, 5 e 6 e ao ocupante do cargo de Natureza Especial da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do ME.

Um dos objetivos deste Piloto é validar a metodologia em um escopo limitado e controlado, reunir elementos para aprimorar, antes de ampliar o processo avaliativo para mais gestores e, futuramente, mudar a legislação de GD e, ainda, promover uma transformação cultural. Devido a relevância e ao pioneirismo na APF dessa iniciativa, o objetivo deste estudo foi avaliar a percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças implementado na SEDGG, do ME acerca de sua execução. Espera-se que a avaliação dessa experiência piloto contribua para o aprimoramento deste Programa.

2. Metodologia

Trata-se de um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, natureza descritiva e recorte transversal, que fez uso de dados secundários e primários. O estudo caracteriza-se, também, como uma pesquisa-ação.

Na etapa qualitativa da pesquisa, foi realizada análise documental, elaboração de roteiro semiestruturado e entrevistas em profundidade com 5 gestores pertencentes à população. As entrevistas foram realizadas em março de 2021. Os dados coletados subsidiaram a construção do questionário aplicado aos gestores participantes do Programa.

Na etapa quantitativa, os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário em toda a população, constituída por 93 gestores ocupantes de DAS e FCPE, de níveis 4, 5, 6 e do cargo de Natureza Especial da SEDGG. O questionário foi previamente validado por juízes e submetido a pré-teste em uma amostra da população. O instrumento foi composto 50 itens, distribuídos em sete blocos temáticos: 1) Cultura e contexto da administração pública; 2) Cultura e contexto interno do Órgão; 3) Preparo das lideranças; 4) Planejamento do desempenho; 5) Comunicação; 6) Monitoramento e *Feedback*; e 7) Sistema Informatizado. A escala utilizada foi de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). O respondente deveria marcar apenas um ponto da escala que melhor representasse o posicionamento de sua opinião. O questionário ficou disponível para respostas no período de 23 de abril a 7 de maio de 2021. Foram obtidos 32 questionários válidos, representando 34,40% da população.

Com a transcrição das entrevistas e aplicação da técnica de análise de conteúdo, foi possível identificar percepções dos gestores quanto ao Programa e também as principais categorias que subsidiaram a construção do questionário. Os resultados oriundos da aplicação do questionário foram sistematizados com o uso de planilhas eletrônicas (aplicativo *Microsoft Excel*) e geradas as estatísticas descritivas.

3. Resultados

Os resultados apontaram que 60% dos participantes creem que avaliar lideranças é importante. Um dos participantes, por exemplo, destaca que “*É fundamental que as lideranças sejam avaliadas. O exemplo arrasta*”. E 80% participantes afirmam que a Comunicação é fator relevante para o sucesso do processo de gestão de desempenho e para que o Programa de Desempenho de Lideranças seja efetivo.

Em relação ao sistema utilizado para acompanhamento e registro das avaliações de desempenho, 80% dos participantes concordam que não é amigável. Um dos entrevistados ressalta que “O sistema não facilita o processo para tornar melhor a experiência do usuário”.

Quanto ao preparo das lideranças para o processo de gestão de desempenho, constata-se pelas falas dos entrevistados que é preciso investir em processos formativos. Um dos entrevistados frisa: “*Percebe-se um despreparo dos gestores tanto para definição de metas quanto para realização das avaliações de desempenho de suas equipes*”. Nesse sentido,

Oliveira *et al.* (2020, p. 13) alertam que “saber redigir metas é importante, contudo, saber como melhor gerenciar a sua execução é ainda mais essencial”.

O *feedback* foi apontado pelos respondentes como fundamental para identificação de oportunidades de melhoria. Os entrevistados alertaram, ainda, sobre a necessidade de vinculação das metas de avaliação de desempenho com o planejamento institucional.

Na etapa quantitativa, identificou-se que 59% dos respondentes são do sexo masculino, com predominância na faixa etária entre 40 e 44 anos, 63% têm especialização e o mesmo percentual ocupa cargo efetivo. Em relação ao tempo de serviço na Administração Pública, 53% estão na ativa há mais de 15 anos; 66% ocupam cargo de liderança na APF há mais de 3 anos; 31% informam ocupar cargo de liderança no ME há mais de um ano; e o mesmo percentual informou ocupar há menos de um ano. A maior parte dos respondentes (78%) atua na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.

As percepções dos respondentes foram analisadas por meio de estatística descritiva e os resultados são apresentados nas tabelas a seguir. Na Tabela 1, temos que os respondentes tendem à concordância quanto à percepção da importância da avaliação de desempenho de lideranças para o desenvolvimento da APF e para promoção da justiça organizacional. Comprova-se tal convergência por meio do coeficiente de variação abaixo de 0,25 que indica homogeneidade nas respostas. Por outro lado, analisando os índices relativos ao desvio padrão, temos que os respondentes divergem quanto à percepção de que o contexto da APF favoreça a implantação da avaliação de desempenho de lideranças.

Tabela 1. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco I - Cultura e Contexto da Administração Pública

Itens	M	DP	CV
Considero que a avaliação de desempenho de lideranças é essencial para o desenvolvimento da administração pública federal.	6,2	1,0	0,2
Considero que o contexto da administração pública federal favorece a implantação da avaliação de desempenho de lideranças.	4,4	1,9	0,4
Avaliar o desempenho das lideranças é importante para promover a justiça organizacional.	6,3	1,1	0,2
A rotatividade nos cargos de chefia da administração pública federal dificulta o processo de avaliação de desempenho das lideranças.	5,3	1,8	0,3
A avaliação de desempenho de lideranças faz com que os órgãos da administração pública federal entreguem melhores resultados para a sociedade.	5,5	1,6	0,3

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Constata-se, pela Tabela 2, que os respondentes divergem quanto à percepção relativa à cultura e contexto interno do órgão, com coeficiente de variação acima de 0,25% em todos os itens. Entretanto, concordam parcialmente que o Programa seja essencial para o desenvolvimento da gestão do órgão, conforme registro da maior média registrada como 5,5.

Tabela 2. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco II - Cultura e Contexto Interno do Órgão

Itens	M	DP	CV
A cultura organizacional do Ministério da Economia favorece a avaliação de desempenho de lideranças.	4,5	1,6	0,4
Para mim, o processo de avaliação de desempenho de lideranças de meu Órgão é efetivo.	4,1	1,7	0,4
Consigo conciliar a minha agenda de atividades como líder com as atividades do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças.	5,3	1,7	0,3
Considero que o Programa de Desempenho de Lideranças é essencial para o desenvolvimento da gestão de meu Órgão.	5,5	1,6	0,3
Para mim, as chefias estão comprometidas com o processo de gestão de desempenho de lideranças do Órgão.	4,9	1,7	0,3
A duração do ciclo de avaliação de seis meses contribui para o êxito do processo de gestão de desempenho das lideranças.	5,4	1,7	0,3
Para mim, o processo de gestão de desempenho de lideranças no meu Órgão é justo.	5,1	1,4	0,3
Para mim, o processo de gestão de desempenho de lideranças no meu Órgão é coerente com as práticas organizacionais.	5,0	1,5	0,3
O processo de gestão de desempenho no meu Órgão possui etapas claras e bem definidas.	5,0	1,4	0,3

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao preparo das lideranças, há convergência de opinião dos respondentes (coeficiente de variação abaixo de 0,25) em relação a maior parte dos itens (Tabela 3). Com isso, temos que os respondentes concordam parcial ou concordam que conhecem as regras do Programa, sentem-se preparados para definir metas, monitorá-las, fornecer *feedback* e recebê-lo. O item relativo ao preparo das lideranças para receber *feedback* foi o que obteve o menor índice de desvio padrão, maior média e menor coeficiente de variação.

Tabela 3. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco III - Preparo das Lideranças

Itens	M	DP	CV
Conheço as regras do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no ME.	5,6	1,3	0,2
Sinto-me preparado para definir as metas de desempenho das lideranças como requer o Programa.	5,8	1,3	0,2
Sinto-me preparado para fazer o monitoramento das metas na unidade que gerencio.	5,8	1,4	0,2
Sinto-me preparado para fornecer <i>feedback</i> na unidade que gerencio.	6,1	1,1	0,2
Sinto-me preparado para receber <i>feedback</i> de minha chefia sobre meu desempenho.	6,5	0,6	0,1
Para mim, a avaliação de desempenho de lideranças é essencial para o meu desenvolvimento profissional no Órgão.	5,8	1,8	0,3

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sobre o Planejamento do Desempenho (Tabela 4), houve convergência de opinião dos respondentes na maior parte dos itens, com coeficiente de variação inferior a 0,25%. Os respondentes concordam ou concordam parcialmente que as metas refletem as prioridades da unidade que gerenciam e que foram definidas de forma dialogada. Concordam, ainda, que há alinhamento dessas metas com as metas das lideranças superiores e que não houve dificuldade para definição de metas tanto na unidade que gerenciam quanto com suas chefias imediatas.

Tabela 4. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco IV - Planejamento do Desempenho

Itens	M	DP	CV
As minhas metas de desempenho foram definidas a partir das metas do planejamento institucional do Ministério da Economia.	5,3	1,7	0,3
As minhas metas de desempenho refletem as prioridades da unidade que gerencio.	6,2	1,2	0,2
Houve reunião entre mim e minha chefia imediata para pactuação das metas de desempenho.	5,3	2,2	0,4
Na unidade que gerencio, as metas são pactuadas de forma dialogada.	5,9	1,5	0,2
Existe um alinhamento entre as metas na unidade que gerencio e as metas das lideranças superiores.	5,9	1,3	0,2
Definir as metas, na unidade que gerencio, foi uma atividade que executei sem dificuldades.	5,7	1,2	0,2
A minha chefia imediata e eu definimos minhas metas sem dificuldades.	5,6	1,2	0,2

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sobre Comunicação (Tabela 5), os coeficientes de variação de todos os itens foram superiores a 0,25, o que caracteriza heterogeneidade nas respostas. O item que teve maior índice de coeficiente de variação (0,4) diz respeito ao conhecimento, pelos participantes do Programa, quanto aos canais de comunicação para esclarecimento de dúvidas.

Tabela 5. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco V - Comunicação

Itens	M	DP	CV
Tenho acesso a todas as informações sobre o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	5,2	1,6	0,3
Recebo suporte tempestivo para esclarecimento de dúvidas sobre o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	5,5	1,8	0,3
Recebo informações úteis sobre as etapas e atividades do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	5,4	1,7	0,3
Conheço os canais de comunicação definidos pelo Programa para tirar minhas dúvidas.	5,0	1,8	0,4
As informações sobre o Programa estão disponíveis para as lideranças nos principais canais de comunicação do Órgão.	5,0	1,5	0,3
A comunicação no âmbito do Programa de Desempenho de Lideranças facilita o cumprimento dos prazos de cada etapa.	5,3	1,6	0,3

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação ao Monitoramento e *Feedback* (Tabela 6), os respondentes divergem quanto ao recebimento de *feedback* sobre o seu desempenho, cujo coeficiente de variação foi 0,4 e média de 4,7. Por outro lado, há convergência quanto a possibilidade de repactuação de metas durante o ciclo ser um fator positivo (coeficiente de variação abaixo de 0,25).

Tabela 6. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco VI - Monitoramento e *Feedback*

Itens	M	DP	CV
Realizo o monitoramento frequente do cumprimento das metas na unidade que gerencio.	5,6	1,6	0,3
Reúno-me, com frequência, com minha chefia, para realizar o monitoramento do cumprimento das minhas metas.	5,2	1,8	0,3
Forneço <i>feedback</i> , na unidade que gerencio, no decorrer do ciclo de avaliação de desempenho.	5,8	1,6	0,3
Recebo, periodicamente, <i>feedback</i> da minha chefia quanto ao meu desempenho.	4,7	1,7	0,4
Para mim, o <i>feedback</i> de minha chefia foi claro e objetivo.	5,4	1,6	0,3
Para mim, o <i>feedback</i> de minha chefia favoreceu a melhoria de meu desempenho.	5,3	1,8	0,3

A possibilidade de repactuação das metas durante o ciclo é um fator positivo para o processo.	6,3	1,2	0,2
A integração entre os processos e instrumentos de avaliação de desempenho organizacional e de desempenho de lideranças contribui para o êxito do Programa Desempenho de Lideranças no meu Órgão.	5,7	1,6	0,3
<u>Utilizo indicadores para monitorar o desempenho das lideranças na unidade que gerencio.</u>	<u>5,5</u>	<u>1,7</u>	<u>0,3</u>

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Constata-se que os respondentes convergem em suas percepções quanto à integração do SIGEPE-Líderes com outros sistemas informatizados do órgão facilitar a gestão e a tomada de decisão (Tabela 7), cujo coeficiente de variação foi 0,2. Entretanto, há uma divergência relativa à possibilidade de registro, no sistema, de ocorrências relativas ao desempenho ao longo do ciclo avaliativo (coeficiente de variação acima de 0,25) e média de 4,1.

Tabela 7. Médias, desvios padrão e coeficientes de variação para itens do Bloco VII - Sistema Informatizado

Itens	M	DP	CV
O sistema SIGEPE-Líderes é de fácil acesso pelo usuário.	4,9	1,7	0,3
O sistema SIGEPE-Líderes é de fácil navegação pelo usuário.	4,5	1,4	0,3
O sistema SIGEPE-Líderes traz confiabilidade às lideranças avaliadas e aos avaliadores.	5,4	1,7	0,3
Fui o responsável por cadastrar as metas da unidade que gerencio no SIGEPE-Líderes.	4,7	2,4	0,5
Tive facilidade ao acessar o sistema SIGEPE-Líderes para cadastrar as metas da unidade que gerencio.	4,5	2,2	0,5
Tive facilidade ao acessar o sistema SIGEPE-Líderes para realizar as avaliações requeridas no âmbito do Programa de Desempenho de Lideranças.	5,1	2,0	0,4
Integrar o SIGEPE-Líderes com outros sistemas informatizados do Órgão facilita a gestão e tomada de decisão.	6,1	1,5	0,2
<u>Consigo registrar, no sistema SIGEPE-Líderes, ocorrências relativas ao desempenho na unidade que gerencio, ao longo do ciclo avaliativo.</u>	<u>4,1</u>	<u>2,0</u>	<u>0,5</u>

* Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. Sugestões de melhoria à luz dos resultados da pesquisa

Após a análise dos resultados obtidos e as evidências relativas às percepções dos respondentes na etapa quantitativa, foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria. A primeira está relacionada ao uso do Sistema SIGEPE-LÍDERES. É preciso fortalecer o Sistema como ferramenta para acompanhamento e monitoramento de resultados do desempenho de ocupantes de cargos de liderança, melhorando a experiência do usuário por meio do aprimoramento de sua interface, navegabilidade e integração com outros sistemas.

Foi identificada, como oportunidade de melhoria, a possibilidade de tornar o Programa de Desempenho de Lideranças uma experiência a ser seguida por outros órgãos e entidades da APF. Para tanto, propõe-se a formulação de uma política de gestão de desempenho direcionada às lideranças sendo, inclusive, referência para outros Poderes e entes federativos.

Em relação ao preparo das lideranças para o processo de gestão de desempenho apresenta-se como proposta o estabelecimento de parcerias com escolas de governo para

desenvolver processos formativos específicos para ocupantes de cargos de liderança na APF, especialmente direcionados para aprimorar a gestão de desempenho humano no trabalho.

Outro ponto que merece destaque diz respeito às práticas de reconhecimento de lideranças com bom desempenho. Nesse sentido, propõe-se a institucionalização de ações e práticas que incentivem o bom desempenho das lideranças por meio de benefícios indiretos.

Um dos aspectos apontados pela pesquisa, a partir dos resultados obtidos, refere-se à necessidade de patrocínio da alta gestão. Nessa perspectiva, apresenta-se como proposta a publicização de ações que demonstrem o patrocínio da alta gestão para o Programa como, por exemplo, priorização dessa pauta em sua agenda, explicitação pública, entre outras ações.

Questões relacionadas à comunicação foram, também, apresentadas como oportunidades de melhoria. Nesse ponto, sugere-se a definição de um plano de comunicação com diferentes abordagens e estratégias para fortalecimento da iniciativa.

A necessidade de integração e alinhamento do Programa com outros instrumentos de planejamento institucional e processos de gestão de pessoas foi apontada nos resultados da pesquisa. Para tanto, propõe-se o desenho dos processos e reconhecimento das interfaces com outros programas e ferramentas institucionais.

Em relação à cultura de gestão de desempenho de lideranças, ainda é preciso fomentar essa prática internamente para posterior expansão da iniciativa. Nesse sentido, propõe-se a formulação e aplicação de uma pesquisa institucional para levantamento de valores associados à gestão de desempenho que sejam importantes para institucionalizar a cultura dessa prática no Órgão. Propõe-se, também, a realização de ações de fortalecimento de valores relacionados à gestão de desempenho no Órgão por meio de campanhas de sensibilização, por exemplo.

Entende-se que a organização ao receber essas sugestões de melhoria irá analisar a conveniência e a oportunidade de implementação dessas macroações. É importante que se realize momentos de discussão para definir estratégias de implementação de cada ação específica desdobrada das propostas ora apresentadas, de forma a viabilizar sua execução.

5. Conclusão

Este estudo objetivou avaliar a percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças implementado no ME. Para tanto, foram realizadas análise documental, entrevistas e aplicação de questionários aos gestores participantes deste Programa. Considera-se que o objetivo geral foi plenamente atingido, posto que foram identificadas e analisadas percepções de 93 gestores em relação a temas relativos a

implementação da gestão do desempenho no ME. Foram mapeadas barreiras e oportunidades que impactam na plena incorporação da gestão do desempenho de lideranças no órgão.

Como contribuições práticas e de gestão, o estudo evidenciou a percepção dos gestores e apontou ações para aprimoramento do Programa implementado no ME. Embora desafiador, acredita-se que implementá-lo numa Secretaria do ME foi uma experiência importante, aplicada em um contexto favorável, com patrocínio político, num ambiente controlado, que favoreceu a adesão e o engajamento de gestores perante a prática. Os resultados desta pesquisa-intervenção só reforçam o caráter estratégico tanto do desenvolvimento de lideranças quanto da gestão do desempenho no contexto da administração pública brasileira.

Como essa iniciativa ainda se caracteriza como Piloto, importante destacar a sensibilidade do tema, uma vez que a avaliação de altas lideranças ainda não é considerada uma prática consolidada na APF. Nesse ponto, considerando a relevância social do tema, recomenda-se a ampliação de estudos sobre essa temática no âmbito da administração pública. Ainda como agenda de pesquisa, destaca-se a necessidade de se avaliar a efetividade da ação gerencial no sentido de promover uma cultura organizacional orientada para a gestão de desempenho, a necessidade de investimento em uma formação contínua dos gestores para desenvolvimento e mapeamento constante de novas competências profissionais, principalmente relacionadas à gestão de desempenho em tempos de trabalho remoto.

As limitações do estudo são relativas à possível tendenciosidade na avaliação dos gestores, que é natural nas pesquisas em ciências sociais aplicadas. O tamanho da amostra (34,4% da população) é possível justificar devido a situação de emergência em saúde pública causada pela pandemia da COVID-19, em que muitos gestores se encontram sobrecarregados e, com pouca disposição para responder questionários *online*. Além disso, o público participante da pesquisa ocupa cargos de alta liderança no ME, o que leva a crer que há, em sua maioria, pouca disponibilidade para responder voluntariamente a uma pesquisa.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se o diagnóstico de cultura organizacional, com a identificação de fatores facilitadores e restritivos à implementação da profissionalização da gestão, além da importância de diagnosticar valores e identificar crenças socialmente compartilhadas. O suporte ao desempenho, também, deverá ser mapeado continuamente, especialmente na atuação dos gestores. O contínuo desenvolvimento de competências de gestão, relacionadas à promoção do desempenho das equipes de trabalho, também se mostra como importante e contínua agenda de pesquisa.

Referências bibliográficas

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público** / Sandro Trescastro Bergue. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRASIL. **Portaria GM/ME nº 52, de 11 de fevereiro de 2020**. Institui o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 fev. 2020. Edição: 31. Seção: 1. p. 22.
- _____. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em 07/02/2021.
- _____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em 09/02/2021.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BOTELHO, Erica de Aguiar. **Crenças e opiniões sobre a avaliação de desempenho: percepções dos servidores de um órgão da Administração Pública brasileira**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 43., 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2019.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Gestão do desempenho humano no trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa, 2011.
- COELHO JUNIOR, F. A. et al. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da ANPAD (ENANPAD), Rio de Janeiro, 2010.
- DeNISI, Angelo S.; MURPHY, Kevin R. **Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?** *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017.
- ELVIRA, Enrique J. Sánchez. **Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal Brasileira**. 2018. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento. Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- FOGAÇA, N., REGO, M.C.B., MELO, M.C.C., ARMOND, L.P., COELHO JUNIOR, F.A. **Job performance analysis: scientific studies in the main journals of Management and Psychology from 2006 to 2015**. *Performance Improvement Quarterly*, v. 30, n. 4, p. 231-247, 2018.
- PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.
- ODELIUS, Catarina Cecília. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Org. Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.
- OLIVEIRA, F. H. D.; COELHO JUNIOR, F. A.; CORREIA, P. M. A. R.; FERNANDES DA SILVA, P. M.; GOMES, C. J. V. **Evidências de Validade para uma Medida de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho**. Trabalho apresentado em: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; ANPAD, 2020.