



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O MODISMO GERENCIAL EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

Juliana de Fátima Pinto - UFES

Ricardo Roberto Behr - UFES

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como a avaliação de desempenho vem sendo realizada em uma universidade federal brasileira a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) com mais de dez anos prestados à instituição. Os dados empíricos foram produzidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2006) para o tratamento dos dados. Após a categorização das entrevistas foi possível observar que a avaliação de desempenho utilizada na instituição é um modismo gerencial, há uma falta de habilidade por parte dos servidores em lidar com atual sistema de avaliação, os servidores sentem-se insatisfeitos com a avaliação, existe uma grande dificuldade em avaliar os colegas de trabalho e não houve melhorias no serviço público após a implementação da avaliação. Pode-se ainda concluir que a avaliação de desempenho não trás contribuições para o trabalho dos TAE e tampouco ajuda a melhorar serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, reforma, modismo gerencial.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

A busca por uma maior racionalidade e eficiência do serviço público levou o governo brasileiro a implementar nas Instituições Federais de Ensino (IFES) modelos de gestão embasados na iniciativa privada e que vinham sendo utilizados em outros órgãos públicos. Por conseguinte, buscou-se instituir nas IFES um novo perfil de servidor, voltado para as práticas gerencialistas como forma de atingir a eficiência do serviço público.

Embora seja utilizada na administração pública brasileira desde a década de 1930 é na década de 1990, com o presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002) que a avaliação de desempenho ganha espaço nos órgãos públicos. A retomada da avaliação de desempenho na administração pública e em especial nas IFES teve como influência a visão gerencialista iniciada na Inglaterra no final da década de 1970, pela primeira ministra Margaret Thatcher. Segundo Paula (2005), durante o seu governo, Thatcher defendia a eficiência administrativa do Estado, baseando-se principalmente em modelos adotados na iniciativa privada. Thatcher buscou aperfeiçoar o gerenciamento por meio das ações da Efficient Unit, cujo objetivo era acompanhar a melhoria na gestão do serviço público e realizar avaliações de desempenho dos servidores. O modelo utilizado pelo Governo Britânico disseminou-se por vários países (ABRUCIO, 1997; PAULA, 2005; CAPOBIANGO, SILVA E NASCIMENTO, 2011) sendo implementado no Brasil na década de 1990 (SANTOS FILHO et al., 2010).

Nas Instituições Federais de Ensino a avaliação de desempenho tornou-se um instrumento obrigatório a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Esta lei estipulou que mediante a sua publicação, todas as IFES deveriam no prazo de trezentos e sessenta dias colocar em execução um programa de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação.

A partir desta lei foi instituído mais um instrumento usual nas instituições privadas que pode ser considerado como um “modismo gerencial” na administração pública, como lembra Paula (2005) sobre as ferramentas de gestão levadas ao serviço público sem a real reflexão da sua viabilidade. Segundo a autora, as ferramentas e ideias de gestão são muitas vezes implantadas de forma a-crítica na administração pública. Assim, “[...] a dimensão gestão deveria ser explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público [...]” (PAULA, 2005, p. 38).

Deste modo, buscou-se por meio deste artigo compreender como a avaliação de desempenho vem sendo realizada em uma universidade federal brasileira a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação com mais de dez anos prestados à instituição. Também foi realizada uma entrevista com um representante da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira da universidade, visto que, conforme lembra Faria (2007) entender a realidade é fundamental para que indivíduo e o coletivo possam se conhecer.

Este trabalho não procurou propor o melhor instrumento para avaliar o desempenho dos servidores, já que a teoria crítica, conforme lembra Faria (2007), não tem como intuito



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

buscar o melhor método para atingir a eficiência da instituição. O objetivo é entender o cotidiano dos sujeitos dentro das organizações, por meio de uma reflexão teórica, metodológica e dialética, buscando valorizar mais o coletivo do que a instituição em si mesma (FARIA, 2007). Por outro lado, também é importante não aceitar os modismos gerenciais sem uma real reflexão sobre o impacto da sua utilização (MORGAN, 1996). Assim, é importante rever de forma crítica a gestão de pessoas que está fundamentada na concepção gerencialista e racionalista, de modo que possa refletir os caminhos que podem proporcionar uma qualidade de vida aos trabalhadores (SIQUEIRA; MENDES, 2011) e também uma melhoria dos serviços prestados à sociedade.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ASPECTOS HISTÓRICOS

Apesar de mecanismos da avaliação de desempenho serem utilizados como forma de controle do trabalhador desde a antiguidade, foi com o nascimento do capitalismo e das grandes organizações que este tipo de avaliação passou a ganhar notoriedade. No começo do século XX a maior utilização de processos e escalas para medir a performance dos trabalhadores ganhou força com o surgimento do taylorismo (BRANDÃO, GUIMARÃES; 2001). Os estudos de Taylor sobre a racionalização do trabalho resultaram nas primeiras escalas de “avaliação de mérito”, que foram utilizadas para disciplinar o trabalhador e intervir no modo deste trabalhar. Para Souza e outros (2009), as transformações na maneira de pensar o desempenho do trabalhador acompanharam as mudanças econômicas e sociais que influenciaram a administração do processo produtivo predominantes desde o começo da sociedade industrial.

Endo (1998) afirma que a avaliação de desempenho nos EUA passou a ser desenvolvida e disseminada entre os anos de 1916 e 1924. Neste primeiro ano, segundo o autor, o Carnegie Institute of Technology’s Bureau of Salemanship Research começou a elaborar um modelo de avaliação de desempenho. Em 1919, o grupo que trabalhava neste instituto fez uma consultoria à Scott Company buscando promover melhorias no método. Por conseguinte, uma nova versão da avaliação de desempenho foi desenvolvida e adotada por várias organizações.

Conforme lembra Endo (1998), a utilização do modelo de escalas gráficas, método que permite a avaliação dos trabalhadores por meio de características ou fatores estabelecidos previamente (PONTES, 1991; GIL, 2001), resultou na maior utilização da avaliação de desempenho por parte das organizações. Assim, com a disseminação desse instrumento na iniciativa privada, o governo americano resolveu adotar a avaliação de desempenho também na administração pública, no ano de 1924. Já Nascimento e Bernardim (2007) afirmam que a General Motors foi a primeira empresa a utilizar a avaliação de desempenho formalmente para a avaliação dos seus executivos no ano de 1918. No entanto, com a necessidade de reestruturação das organizações ao fim da Segunda Guerra Mundial é que a avaliação de desempenho ganhou mais espaço dentro das organizações, visto que os administradores



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

passaram a acreditar que para aumentar a produtividade era necessário controlar o desempenho dos trabalhadores.

No entender de Souza e outros (2009) o aumento da competitividade depois da segunda metade da década de 1970 alterou significativamente a maneira de medir o desempenho, devido principalmente à premissa prevalente no setor privado de que o trabalhador estava inserido no processo produtivo e que conseqüentemente influenciava os resultados da organização. Com este pressuposto, mudanças nos modelos organizacionais começaram a surgir.

A visão da avaliação de desempenho, como técnica empenhada em controlar o modo de realização de tarefas foi transformada em um processo vinculado ao gerenciamento de pessoas responsáveis pela sustentabilidade das empresas no mercado. Esta orientação demandou práticas de mensuração apoiadas em indicadores, especialmente financeiros, com o intuito de verificar o nível de participação de cada um e de cada equipe na lucratividade do negócio (SOUZA et al., 2009, p. 42).

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Em 1930, quando assume o poder, Getúlio Vargas cria o Departamento de Administração do Serviço Público com o intuito de implantar medidas para romper com as oligarquias dominantes por meio da profissionalização da administração pública (CAPOGIANGO; SILVA; NASCIMENTO, 2011). Para atingir este objetivo, o presidente tentou implementar no país alguns modelos importados da teoria da administração e que na época tinham grande repercussão nos países desenvolvidos. Assim, a reforma proposta por Vargas, baseava-se, nas concepções de Taylor, Fayol e Weber (COSTA, 2008). Foi nesta década que o governo brasileiro tentou elaborar as primeiras avaliações de desempenho dos servidores públicos federais e militares. Para tanto, a previsão de que os servidores deveriam se submeter à avaliação de desempenho estava prevista na constituição de 1934 e 1937 e posteriormente também foi inserida nas Leis Trabalhistas de 1947 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007).

A influência estrangeira, principalmente de países como Inglaterra e Estados Unidos, também foi fundamental para que na década de 1990 a reforma gerencial fosse realizada no governo Fernando Henrique Cardoso pelo ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira. Nos países desenvolvidos, o modelo burocrático que era alvo de críticas por ser considerado rígido e ineficiente também foi visto pelo governo brasileiro culpado pelo retardamento do crescimento do país. Diante deste contexto, o governo federal tentou implementar a chamada administração pública gerencial. Esta busca deixar para trás o excesso de controle por meio da implementação de um Estado voltado para as práticas gerenciais, flexíveis e conseqüentemente eficientes. Neste período, a avaliação de desempenho voltou a ganhar destaque entre os objetivos do governo para a carreira dos servidores, conforme destacado no PDRAE.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A administração pública gerencial constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, 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 (BRASIL, 1995, p. 16).

No entender do Governo Federal na década de 1990, para que a administração pública gerencial torna-se uma realidade era necessário utilizar ferramentas de gestão como “os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a administração participativa e outras” (PAULA, 2005, p. 130).

Por se basear na dinâmica administrativa do setor privado e visando acelerar o processo decisório e a eficiência administrativa, a nova administração pública adotou os seguintes pressupostos de gestão: os burocratas devem possuir poder discricionário para tomada de decisão, e a performance dos burocratas deve ser avaliada depois que as decisões são tomadas (PAULA, 2005, p. 86).

Embora o modelo gerencial tenha sido adotado no Brasil e em várias nações do mundo, Capobiango, Silva e Nascimento (2011) acrescentam que diversos países implementaram a reformas gerenciais acompanhando a tendência de outros Estados sem refletir sobre as peculiaridades internas do país.

Abrucio (2007, p. 77) afirma que o governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) deu continuidade à modernização do Estado Brasileiro. Neste sentido, segundo Paula (2005), observou-se uma continuidade do gerencialismo em todas as áreas, incluindo nas políticas sociais. Assim, mesmo sobre fortes críticas à reforma gerencial proposta pelo ministro Bresser-Pereira, o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva promoveu uma mudança na legislação das IFES brasileiras, instituindo o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Foi então publicada a Lei nº 11.091/2005 que afirma que os servidores técnico-administrativos devem passar por avaliação de desempenho, instituído por processo pedagógico, e que este deve está vinculado às metas institucionais. As metas, segundo esta legislação, devem-se preocupar-se com o aspecto coletivo do trabalho e também com os usuários. Esta lei vem atender às mudanças da reforma gerencial em que os planos de carreira precisariam ser estruturados em classes hierarquizadas, de acordo com a natureza e complexidade das tarefas, sendo que a promoção deveria estar condicionada à avaliação de desempenho e a cursos específicos (BRASIL, 1995).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, já que como afirma Neves (1996) esta tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental para a realização do estudo. Assim, por meio da realização de estudo de caso, buscou-se compreender como a avaliação de desempenho vem sendo realizada em uma universidade federal brasileira a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação com mais de dez anos prestados à instituição. Também foi entrevistado um representante da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira da universidade.

A primeira etapa desta pesquisa partiu da revisão de literatura dos aspectos históricos da avaliação de desempenho e a chegada deste instrumento no serviço público. Estes temas serviram de embasamento e suporte teórico para o objetivo apresentado, assim como auxiliaram no levantamento das questões que foram realizadas com os TAE. Em seguida, iniciou-se a pesquisa documental com intuito de buscar dados sobre o atual sistema de avaliação de desempenho da instituição pesquisada.

Os sujeitos de pesquisa utilizados nesta pesquisa foram: sete servidores, de ambos os sexos, com mais de dez anos de instituição e um representante da CIS. Esta comissão, que deve ser composta por servidores da universidade, faz parte das exigências da Lei nº 11.091/2005 e tem como finalidade acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a avaliação de desempenho dentro da universidade, assim como propor alterações de melhorias à Comissão Nacional de Supervisão. Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente, conforme aceitação de convite para participar da entrevista. No entanto, foi informado aos TAE que os dados seriam utilizados para fins de pesquisa e que os nomes dos entrevistados seriam resguardados.

Para a construção dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. O uso desse tipo de entrevistas, segundo Triviños (1987), possibilita que seja estabelecida uma conversa entre entrevistado e entrevistador. As entrevistas foram transcritas, analisadas e classificadas dentro de categorias, conforme a análise de conteúdo de Bardin (2006). A categorização das falas dos sujeitos foi dividida em cinco agrupamentos que caracterizam os sentidos das entrevistas, sendo elas: 1) Modismo gerencial; 2) Falta de habilidade com o sistema; 3) Insatisfação com a avaliação de desempenho; 4) Dificuldade em avaliar os colegas de trabalho; 5) Melhorias no serviço público.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNIVERSIDADE ESTUDADA

Até a obrigatoriedade da Lei nº 11.091/2005, a universidade estudada não possuía nenhum instrumento de avaliação para a concessão de progressão por mérito. Segundo informações do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da universidade, a primeira avaliação na instituição, no ano de 2007, foi chamada de avaliação diagnóstica e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ocorreu apenas com o preenchimento de um formulário. Todos os TAE que preencheram o documento e posteriormente enviaram ao DDP da Universidade obtiveram a progressão por mérito. Já em 2009, para efeito de progressão, o servidor deveria fazer a sua autoavaliação e em seguida enviar para a validação da chefia. Foi nesse ano, que a Resolução nº 22/2009 do Conselho Universitário (CUUn) estabeleceu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da universidade pesquisada, estipulando que fosse implementado o programa de avaliação de desempenho da universidade. Assim, no ano de 2010 a avaliação de desempenho classificada como multi-instrumentos foi instituída por meio da Resolução nº 30/2010, de 22 de agosto, do Conselho Universitário (CUUn), sendo nomeada como Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores da Universidade.

A conceituação de avaliação de desempenho na universidade é essencialmente funcionalista, voltada para quantificação da performance do servidor, conforme pode ser evidenciada na leitura da Resolução CUUn nº 30/2010.

“instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela universidade, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor”.

Segundo Clegg e Hard (1999, p.28), o conceito chave do funcionalismo é o da organização como um ‘sistema’, sendo funcionalmente eficaz atingir metas explícitas formalmente definidas por intermédio da tomada de decisão racional. Atualmente o processo de avaliação de desempenho da universidade é realizado em meio eletrônico onde os servidores e chefia imediata ao acessarem o site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas são direcionados para o link de avaliação, cujo acesso é permitido por meio da matrícula do servidor no Sistema de Informação para o Ensino (SIAPE) e senha individual gerada pela própria universidade. A avaliação de desempenho na universidade é direcionada a todos os TAE, inclusive aqueles que não possuem possibilidade de ascensão por estarem nos últimos patamares da carreira e deve ser realizada pela chefia imediata, sendo esta o servidor técnico-administrativo em educação ou docente que ocupam a função gerencial. A avaliação é feita anualmente, conforme ao estabelecido na Lei nº 11.784/2008.

Durante o acesso, o servidor técnico-administrativo em educação deve preencher quatro formulários: “avaliação das condições de trabalho”, “autoavaliação”, “avaliação da equipe de trabalho” e “avaliação da chefia imediata”. Se a chefia imediata for também um servidor técnico-administrativo em educação, esta deve preencher, além dos formulários citados acima, “a ficha de avaliação do servidor” para cada um dos seus subordinados. No caso de docente em função de chefia, é necessário o preenchimento apenas do formulário de “avaliação do servidor”. Terminada o período de avaliação, a nota de cada servidor é pontuada de acordo com a Equação (1):



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

$$RF = (ATV \cdot 3) + (AET \cdot 3) + (AC \cdot 4) / 1018 \quad (1)$$

Onde:

ATV- Autoavaliação

AET - Avaliação da equipe de trabalho

AC - Avaliação da chefia imediata

Deve ser destacado que a autoavaliação e a avaliação da equipe de trabalho têm peso três e a avaliação da chefia imediata peso quatro. O formulário de avaliação das condições de trabalho não serve de pontuação para o cálculo da nota final. A nota na avaliação de desempenho é decorrente, portanto, de dados considerados objetivos.

O formulário de diagnóstico das condições de trabalho possui sete itens de avaliação: “os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho”, “a limpeza e a conservação do local do trabalho”, “as condições de iluminação no meu local de trabalho”, “as condições de ventilação no meu local de trabalho”, “a distribuição dos banheiros”, “espaço para refeição e descanso no intervalo” e “a segurança no meu local de trabalho”. Para cada um desses itens, o servidor deve assinalar um dos cinco níveis de graduação: inexistente, inadequado, pouco adequado, adequado, mais que adequado.

Nos outros formulários, autoavaliação, avaliação da equipe e avaliação do servidor técnico-administrativo em educação, são avaliadas as seguintes características: “relacionamento interpessoal”, “responsabilidade, qualidade e produtividade”, “conhecimento do trabalho”, “flexibilidade e adaptação às mudanças”, “administração do tempo”, “comunicação”, “uso adequado de equipamentos e materiais”, “atualização” e “colaboração”. As notas que correspondem às classificações de péssimo a ótimo variam de um a cinco, sendo que esse padrão não é adotado apenas no formulário de diagnóstico das condições de trabalho. O modo como são pontuados os formulários assemelha-se ao modelo de escalas gráficas, visto que as características já estão pré-definidas, além de possuir graus de avaliação. Ou seja, o comportamento das chefias imediatas e dos TAE são quantificadas observando à tendência dos modelos de avaliação que possuem maior aceitação entre os estudiosos da área.

Já no instrumento de avaliação da chefia imediata pelo servidor técnico-administrativo em educação são: “relacionamento interpessoal”, “liderança”, “organização e responsabilidade”, “colaboração”, “flexibilidade e reação às mudanças”, “disponibilidade e acessibilidade”, “comunicação”, “gestão de equipamentos e materiais”, “atualização” e “conhecimento do trabalho”.

Após o término do período de avaliação o servidor pode visualizar a sua nota no site da instituição e, caso aprovado, quando completados os 18 meses em um determinado padrão de vencimento tem a sua progressão automática para o padrão de vencimento seguinte. A Resolução nº 30/2010 - CUn regulamentou que a progressão somente é possível caso o servidor seja avaliado com uma nota de no mínimo 3 (três) na avaliação que é feita anualmente. Os servidores que não obtiverem a nota mínima podem interpor recurso junto ao Departamento de Gestão de Pessoas da universidade no prazo de dez dias.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Apesar de não ser computado para fins de progressão, em alguns setores da universidade, como o Restaurante Universitário, a Biblioteca Central, o Hospital Universitário, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e o Serviço de Protocolo, os usuários internos (TAE, docentes e alunos) podem fazer a avaliação do atendimento por meio do preenchimento de um formulário disponível no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil. Segundo a Resolução nº 30/2010 do CUn, a avaliação do usuário busca analisar o atendimento das demandas, além de servir como instrumento para a melhoria dos serviços prestados, dos processos e do desenvolvimento da instituição.

Cinco níveis de graduação são utilizados no instrumento de avaliação dos usuários, que devem opinar sobre a “facilidade para entrar em contato com o setor (telefone, correios, internet, pessoalmente)”, “encontrar o local de atendimento”, “tratamento dado pelos(s) servidor(es) (professores, médicos, enfermeiros, servidores em geral)”, “tempo utilizado no atendimento”, “informações e esclarecimentos recebidos”, “cumprimento de prazos e horários marcados”, “solução de problema” e “as condições de limpeza e conforto do setor”.

Embora não exista ainda a avaliação dos usuários externos (os chamados clientes pela reforma gerencial), sendo o sistema limitado à avaliação aos usuários internos e de forma não obrigatória, em termos do modelo de avaliação de desempenho, na universidade estudada este instrumento pode ser considerado como uma avaliação de 360 graus, em que, conforme lembra GIL (2001), as pessoas que possuem alguma interação com o trabalhador fazem parte do seu processo de avaliação, além deste realizar a sua própria autoavaliação.

Observa-se que embora a Resolução nº 30/2010 - CUn indique a participação do usuário externo, a instituição atualmente não dispõe desta funcionalidade, sendo que segundo informações do DDP existem estudos para que isto seja realizado futuramente.

A avaliação 360 graus utilizada na instituição difere-se significativamente da escolha forçada empregada na administração pública na década de 1970 durante o regime militar brasileiro, já que teoricamente possibilita a “participação” dos TAE na sua avaliação. No entanto, este método está em sintonia com o colocado por Leal e Schmitt (2002) em relação às técnicas gerenciais adotadas pelas organizações na atualidade. Para as autoras, essas se tornaram mais sofisticadas e menos autoritárias e passaram a ser utilizadas com o objetivo de levar o trabalhador a controlar o seu próprio processo de trabalho, fazendo com que os gerentes administrem os conflitos e minimizem a alienação, aumentando assim a produtividade no trabalho.

5.2 ENTENDIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO E DO REPRESENTANTE DO CIS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

5.2.1 Modismo gerencial

Segundo Tomei e Lener (1997), entende-se como modismos gerenciais os programas que são implementados pelas organizações em resposta à questão do efêmero, da competitividade e da mudança que as instituições vivenciam. No Brasil, na última década do



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

século pasado, a questão do modismo foi utilizada de forma crescente especialmente devido a fatores como mudança política, econômica e social, a abertura comercial, privatização, entre outros (TOMEI; LENER, 1997).

Em relação à administração pública, o Governo Federal defendeu que a implementação da reforma gerencial permitiria realizar mudanças no aparelho do Estado e instaurar uma cultura gerencial voltada para uma política de resultados por meio da efetiva parceria com a sociedade, além de concretizar novas práticas gerenciais (BRASIL, 1995). No entanto, na universidade estudada, as ações da universidade em termos de resultados, quando analisada a avaliação de desempenho, parecem não trazer melhorias para os servidores e sociedade, caracterizando o programa de avaliação como mais um modismo gerencial, conforme abordado pelo Entrevistado 2.

Esta avaliação de desempenho foi mais uma forma de justificar perante a A, B ou C ou a Brasília ou sei lá quem que as coisas estão melhorando, mas efetivamente, na prática, absolutamente nada. Colocaram no papel um monte de coisa para inglês ver, mas efetivamente nada, particularmente nada, em minha opinião. Isto é mais uma forma de dizer que estão trabalhando, dizendo que estão correndo atrás, mas nada (ENTREVISTADO 2).

A implementação da avaliação de desempenho é uma dificuldade reconhecida também por parte do representante da CIS, embora este, com uma visão mais gerencialista, defenda que a avaliação é uma conquista na administração pública. Assim, segundo o entrevistado, a avaliação de desempenho é um ponto de partida, mas ainda está longe de atingir os objetivos descritos na legislação, conforme retratado na fala abaixo.

Precisa melhorar muito ainda, como eu lhe disse antes, o programa ele está implantado, mas ele não está pronto e acabado. Como o mundo muda, como as coisas mudam, a tendência é que as coisas tenham que mudar, então a gente chegou a um ponto que não tinha avaliação nenhuma, hoje a gente já tem um tipo de avaliação, não é o ideal, ela não é 360 graus ainda, falta muito para chegar em 360 graus, mas a gente já tem um ponto de partida, a instituição ela tem que trabalhar para que os outros pontos aconteçam [...] (REPRESENTANTE CIS).

Nota-se, portanto que a avaliação de desempenho na instituição estudada mostra-se para muitos entrevistados sem direcionamento, não atingindo nenhum objetivo claro, na opinião também de vários TAE e demonstrado na fala do Entrevistado 6 abaixo.

Então, eu não sei até que ponto esta avaliação ela é boa, mas não é a ideal. Não funciona. Porque eu não sei, mas acho que deveria funcionar. Eu acho que a ideia seria para isto, para funcionar, no entanto, aí o máximo que eles fazem quando se aborrecem é passar um colega daqui para lá (ENTREVISTADO 6).

O modismo gerencial, que no caso deste estudo é gerado a partir do estabelecimento de uma legislação influenciada pela reforma gerencial da década de 1990 e que não resulta em



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

melhorias efetivas para servidores e sociedade, foi também observado por outros servidores. Assim, o Entrevistado 4 diz que “[...] a gente faz mais por obrigação, ninguém coloca nada em prática, faz mais por obrigação e depois esquece, nem lembra dela [avaliação de desempenho]”.

5.2.2 Falta de habilidade com o sistema

Alguns TAE demonstraram ter dificuldade de acesso ao sistema de avaliação de desempenho da universidade. O Entrevistado 5 disse nunca ter conferido a sua nota na avaliação, já que não tinha conhecimento que isto era possível. No entanto, o servidor mostrou-se preocupado como o seu desempenho vem sendo avaliado, já que esperava ter uma avaliação positiva de acordo com o trabalho que sempre desempenhava dentro da instituição, conforme trecho transcrito a seguir:

[...] pelo que eu tenho feito aqui no Centro [...] não teria nenhuma razão para minha chefe me avaliar negativamente porque eu tenho feito como se diz, eu tenho tentado fazer para contribuir com a instituição, porque eu acredito que a avaliação que ela fez ao meu respeito foi louvável, porque se não, seria um desencontro (ENTREVISTADO 5).

Com a fala do servidor é possível inferir certo receio de conhecer a sua pontuação, e embora nunca tenha acessado o *site* da universidade para verificar o seu resultado, existe uma expectativa que a sua nota seja positiva. É importante lembrar que para a seleção dos entrevistados não foi questionado o grau de escolaridade, mas, o Entrevistado 6 informou que no Centro onde foi realizada a pesquisa existem muitos servidores analfabetos e analfabetos funcionais. No entanto, até mesmo para o representante do CIS estas questões não são levadas em consideração, conforme fala do abaixo.

Preparado ele [o servidor] está, porque ele já fez várias [avaliação de desempenho]. O trabalhador ele ainda não está assim, exercendo o seu direito, porque tudo que tem, tudo que o plano, o programa de avaliação faz está na lei, está na nossa lei, [...] foi só montado um instrumento, mas que busca realizar tudo que está nesta lei. Então assim, se ela é transparente ou não é transparente, ou não está sendo feito de acordo com o que deveria ser feito, o trabalhador ele tem que fazer o uso de seus direitos e dizer não [...] (REPRESENTANTE CIS).

Embora o representante do CIS acredite que o sistema esteja disponível e que todos tenham acesso ao resultado da avaliação, o Entrevistado 7 também demonstra dificuldade com o atual sistema de avaliação de desempenho. Assim, este entrevistado afirma que “[...] eu não tenho conhecimento de como ter acesso a esta avaliação, eu também nem sei se a minha chefia ela também tem acesso, se ela sabe [...]”, ou seja, há uma dificuldade por parte de alguns servidores em lidar com o sistema de avaliação da universidade.

5.2.3 Insatisfação com a avaliação de desempenho



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Além da falta de habilidade com o sistema dos servidores em relação ao acesso à nota obtida, também existe certa insatisfação quanto à maneira que o desempenho é avaliado, conforme afirma o Entrevistado 1 “[...] na minha avaliação quem me avaliou foi a minha coordenadora. Ela avaliou por avaliar porque ela nem me conhecia direito”. Assim, ao questionar a maneira que a avaliação é feita, a fala do entrevistado acima coloca em questionamento o argumento do Governo Federal ao instituir o PDRAE de que a reforma gerencial conseguiria promover a valorização do servidor público e propiciar motivação profissional.

Para o Entrevistado 6 a avaliação de desempenho não promove a melhoria do trabalho, mostrando também que este instrumento deixa a desejar. “[...] eu não vejo mudança nenhuma. Nem para mim no setor, nem para nada. Parece uma coisa que fica meio ao vento”. Já o Entrevistado 4, embora considere a nota na sua avaliação satisfatória, não se sente satisfeito com a avaliação de desempenho “[...] apesar de eu ter nota boa, eu não estou satisfeito, não tem efeito nenhum, não mostra a realidade”.

Também para os TAE que não estão satisfeitos com a avaliação de desempenho, existe certa dificuldade em pensar outra maneira de avaliar os servidores. “Sinceridade, esta avaliação de desempenho. Ah, para mim está mais ou menos. Mas, o que está faltando eu não sei não. Mas, isto eu não sei” (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 3 mostrou que embora não esteja satisfeito com a avaliação de desempenho, não se sente preocupado porque em breve deve se aposentar.

[...] eu estou saindo também, tanto faz se eu for avaliado bem, se eu for avaliada mal. Mas, agora se eu fosse ficar mais tempo iria fazer uma diferença [...] Acho que não vai interferir nada na minha aposentadoria. Eu também não vou trabalhar mais. Ainda se eu fosse trabalhar em outro lugar. Mas, eu acho que quatro não está ruim não. Mas, eu acho que poderia dar mais para mim na avaliação de desempenho.

Deste modo, foi possível perceber que os entrevistados que estão mais próximos da aposentadoria sentem-se menos atingidos pela avaliação de desempenho, não criando expectativas quanto ao seu resultado.

5.2.4 Dificuldade em avaliar os colegas de trabalho

Os servidores entrevistados também apresentam dificuldade em fazer a avaliação dos seus colegas de trabalho. Para muitos dos entrevistados é difícil avaliar de forma negativa os colegas de trabalho e a chefia imediata, conforme demonstrado na fala abaixo.

[...] ninguém tem coragem de falar a verdade. Aí eu acho que poderia ser feito de outra maneira. Ah, eu acredito que de uma forma mais assim, uma reunião, não sei, com os funcionários do setor uma coisa deste tipo, falar mesmo, cara a cara, não para ninguém ficar chateado, mas para melhorar mesmo (ENTREVISTADO 4).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O Entrevistado 4 ainda acredita que somente os aspectos positivos são ditos na avaliação. Para ele, todos falam de forma aberta as qualidades, mas os defeitos nunca são citados. “Eu fiquei feliz, todo mundo fala que eu sou responsável, é isto e aquilo, mas ninguém nunca falou que [eu] preciso melhorar nisso” (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 6 afirmou que é possível dentro dos itens disponíveis na avaliação de desempenho apontar as deficiências da chefia imediata e dos colegas de trabalho, no entanto, a avaliação não é feita de forma sincera. Assim, além de não avaliar os trabalhadores conforme proposto, a avaliação de desempenho na instituição também gera certo inconformismo por parte de alguns servidores em relação à nota dos demais, conforme fala abaixo.

Os chefes omitem muita coisa até por talvez para não ter muitos problemas. E talvez por política também, eu não sei. Eu ouço muito falar assim: “ah, fulano, nossa se eu for falar exatamente [...] o que eu penso de fulano nesta avaliação eu acabo com ele”. Então assim [...] coloca lá as melhores notas quer quiser. [...] para mim, sabe, fica tudo do mesmo jeito, quer dizer eu tenho avaliação boa porque assim modéstia parte eu reconheço, eu sei do meu desempenho e do meu trabalho então eu acho que a minha avaliação está justa, mas não acho que a avaliação de determinados colegas está justa. É por isso que eu falo que eu não vejo nada melhorar diante disto aí, por causa disso, e mesmo se o chefe der uma avaliação que a gente efetivamente pensa, mesmo assim não acontece nada com este colega (ENTREVISTADO 6).

A dificuldade em avaliar os TAE e sua chefia imediata na avaliação de desempenho também é apontada pelo Entrevistado 7. O fragmento abaixo evidencia tal situação.

[...] a gente fica um pouco constrangido de avaliar negativamente a chefia, apesar de eu não ter muita reclamação da minha chefia, eu gosto tanto da antiga coordenadora, quanto do atual coordenador. Então, eu nunca falei negativamente, mas eu acredito que é uma coisa chata (ENTREVISTADO 7).

Diante disto, é possível inferir que os servidores tem receio de como serão vistos pelos colegas de trabalho e a chefia imediata ou mesmo qual poderia ser o retorno na sua avaliação futura. Por outro lado, os TAE buscam formas de garantir a nota recebida na avaliação de desempenho. A fala do Entrevistado 4 sintetiza este argumento:

Eu acho que este tipo de avaliação não faz muito efeito não, eu acho que poderia melhorar o modo de ser feito esta avaliação, porque não eu, mas eu já ouvi muitos colegas falando que deu nota máxima para todo mundo e eu acho que não faz efeito nenhum (ENTREVISTADO 4).

Nota-se que os TAE atendem aos requisitos da Lei nº 11.091/2005 ao fazer a avaliação de desempenho, mas de certa forma não avaliam conforme os estudiosos funcionalistas que defendem a avaliação de desempenho e a legislação vigente propõem.

5.2.5 Melhorias no serviço público



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Embora Bergamini e Beraldo (1988) afirmem que a avaliação de desempenho é uma forma de atingir às expectativas da instituição e dos trabalhadores, na universidade pesquisada alguns entrevistados não demonstraram sentir retorno após a implementação da avaliação, conforme se pode notar na fala do Entrevistado 7.

Eu não sei como a universidade responde em cima desta avaliação de desempenho [...] por exemplo, até gostaria de saber como é que a universidade procede em cima desta avaliação, porque assim, eu não tenho sentido diferença no meu ambiente de trabalho, nem melhoria advindas da universidade por causa da avaliação. Para mim isto não é perceptível (ENTREVISTADO 7).

Neste sentido, em relação à melhoria no serviço público, o representante do CIS afirmou que somente o Departamento de Gestão de Pessoas pode avaliar se houve avanços para os trabalhadores, já que este é responsável por receber e tabular os dados da avaliação de desempenho. Ou seja, para este entrevistado é possível perceber a melhoria por meio da quantificação dos dados. No entanto, o Entrevistado 2 discorda desta opinião e aponta que a avaliação de desempenho é somente uma maneira de dizer de forma escrita que o trabalho dos servidores está melhorando, conforme evidenciado no trecho abaixo.

É uma coisa só de papel. Para dizer olha, nós estamos trabalhando, nós estamos implementando isto. Eu não estou falando não somente a respeito da universidade, eu estou falando em relação à Brasília porque isto vem de lá. Mas é uma forma de justificar de que estão fazendo algo em função do servidor público, tão querendo melhorar o serviço público, querendo, mas na prática efetivamente nada (ENTREVISTADO 2).

Mediante às falas dos entrevistados, é possível dizer que a avaliação de desempenho não tem efeito no trabalho dos servidores e que as melhorias propostas pela reforma gerencial, como a valorização dos servidores, não é sentida pelos entrevistados.

6 CONCLUSÕES

A avaliação de desempenho volta a ser foco para o governo brasileiro na década de 1990, com a proposta de uma reforma gerencial no serviço público. Assim, ainda influenciada pelo modelo gerencialista, a avaliação de desempenho chega às IFES a partir da Lei nº 11.091/2005, legislação que reza sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Diante disto, como em outros segmentos da administração pública, a avaliação de desempenho torna-se obrigatória nas universidades federais.

Na universidade pesquisada, criou-se uma avaliação anual, estabeleceu-se uma comissão para acompanhar e fiscalizar a avaliação de desempenho e a progressão por mérito passou a ser direito dos servidores que alcançassem uma nota acima de três na avaliação final.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No entanto, embora os requisitos da referida lei estejam sendo cumpridos, a realidade mostra que a avaliação de desempenho da instituição tem-se configurado apenas como mais uma normativa a ser cumprida.

Assim, mediante as entrevistas realizadas, foi verificado que nem todos os servidores conheciam todo o processo de avaliação, ou seja, alguns não tinham ciência que é possível visualizar a nota recebida ao acessar o sistema da universidade. Aliado a isto, pressupõe que a diferença de escolaridade dos servidores possa dificultar que os menos escolarizados tenham o conhecimento de todo processo.

Os TAE também mostraram que existe dificuldade em avaliar a chefia imediata e a equipe de trabalho visto que os relacionamentos internos dentro da universidade exercem grande importância no cotidiano destes trabalhadores. No entanto, quando esta avaliação gera uma nota não satisfatória para o trabalhador, os conflitos emergem, fazendo com que a chefia imediata busque evitar este tipo de transtorno por meio de uma avaliação que enfatize mais as “qualidades” do TAE.

O trabalhador também não visualiza melhorias advindas neste tipo de avaliação, embora esteja presente no questionário perguntas sobre o entendimento do trabalhador em relação às condições do trabalho. Assim, é importante lembrar que a qualidade do serviço público vai muito além de estabelecer uma lei para medir o desempenho dos trabalhadores. Também é necessário oferecer condições de trabalho propícias para que o serviço prestado aos usuários melhore.

Pode-se, também concluir pela categorização das falas dos servidores entrevistados que o formalismo imposto pela Lei nº 11.091/2005 e as melhorias no trabalho dos TAE estão longe de convergirem-se. É necessário que o Estado compreenda que exigir a adoção de um instrumento por meio de uma legislação não significa que haverá mudanças em torno do processo de trabalho.

Todas as divergências apontadas pelos TAE em relação ao sistema de avaliação atual levam-nos a perceber que este instrumento é somente mais um modismo gerencial que foi implementado na esfera pública devido à alta aceitação deste instrumento nas organizações privadas e em outros países estrangeiros, confirmando desta maneira o questionamento já levantado por Paula (2005) sobre a viabilidade da implantação do modelo gerencial brasileiro. Acredita-se, portanto que os modismos gerenciais antes de serem implementados na esfera pública deveriam ser questionados de forma dialética e participativa.

Deste modo, o que se verifica é que o modismo gerencial continua sendo inserido dentro das instituições públicas, não trazendo melhorias para o trabalhador e tampouco para a sociedade. É apenas a aderência à concepção de que tudo pode ser medido de forma quantitativa, sendo que os aspectos qualitativos são renegados.

Ao que parece também, CIS e TAE não têm a mesma opinião sobre a avaliação de desempenho. O primeiro acredita que embora este instrumento apresente falhas e tenha melhorado ao longo dos anos, o servidor se sente satisfeito com este tipo de avaliação. Já os servidores não demonstram possuir o mesmo entendimento.

Enfim, este trabalho buscou compreender a visão de apenas servidores com mais de dez anos na instituição, de um único Centro, e um representante da CIS. Uma análise com um



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

contingente maior de entrevistados, com servidores de outros Centros ou com diferente tempo de serviço prestado à universidade poderia proporcionar uma visão mais ampla sobre o atual sistema de avaliação.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n.10. Brasília: ENAP, 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, G. R. **Avaliação desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em 13/07/2013.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 [...]. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 01 maio 2013.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

CAPOBIANGO, R. P; SILVA, E. A.; NASCIMENTO, A. L. Reflexões epistemológicas acerca dos modelos da administração pública brasileira: potencialidades, problemas e perspectivas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2011. p.1-14.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-57.

COSTA, Frederico L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

ENDO, K. Japanization' of a performance appraisal system: a historical comparison of the American and Japanese systems. *Social Science Japan Journal*. v. 1, n. 2, p. 247-262, 1998.

FARIA, J. H. (org). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Editora Plano, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL, A. P.; SCHMITT, E. C. Recursos humanos e a prática ideológica: estudo de caso em uma organização multinacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, C. M. D. V; BERNARDIM, L. M. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, p. 1-17, 2007.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, p.1-5, 1996.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A Importância da Qualificação e Capacitação Continuada dos Funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTR, 1991.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SANTOS FILHO, N. G.; et al. Mudança organizacional no Legislativo brasileiro: discutindo as possibilidades de aplicação do institucionalismo sociológico na análise da modernização da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4., 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: EnAPG, 2010.

SOUZA, V. L., et al. Gestão de desempenho. Rio de Janeiro: Editora, FGV, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Os desafios em ser sujeito em âmbito da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

TOMEI, P. A.; LERNER, A. Os Modismos Gerenciais e a Dinâmica Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997. **Anais...** Rio das Pedras: ENANPAD, 1997. 1997.