

Panel: “Preparando a administração pública para uma gestão por resultados”

Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira

Regina Luna Santos de Souza

Julho, 2005

1. Introdução

As iniciativas de modernização do Estado e as reformas administrativas em curso nas últimas décadas tiveram como uma de suas principais características, no início, o compromisso em melhorar a eficiência na utilização dos recursos públicos via redução da interferência do Estado na Sociedade e, conseqüentemente, de seu papel como mediador e motor do desenvolvimento. Nessa época, além de ações tais como a privatização de empresas estatais, é de se recordar, igualmente, o esforço por obter a “desconcentração” estatal (ora por descentralização da execução das ações governamentais, ora por “devolução” à Sociedade da iniciativa e responsabilidade pela execução de outras tantas).

Foi apenas após diversos malogros dessa primeira onda que se começou a reconhecer que o Estado é necessário para o satisfatório e pacífico funcionamento do Mercado e para que a Sociedade consiga canalizar mais equitativamente seus anseios e demandas, tendência esta que continua a se desenvolver no início deste vigésimo primeiro século. É comum, agora, defender a presença de um Estado profissionalizado, justo e comprometido com os valores democráticos e jurídicos. É comum, igualmente, defender a utilização de instrumentos de avaliação para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social sobre as ações governamentais. A administração pública deve atender de forma eficiente, rápida e satisfatória as demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto dos órgãos do próprio sistema. Exige-se das instituições governamentais uma atuação mais parecida com a de organizações privadas, assumindo compromissos e responsabilidades perante os contribuintes (equiparados aos “acionistas” das empresas privadas); por sua vez, os contribuintes acompanham as ações públicas e exigem que o dinheiro que “investem” no governo seja melhor gerenciado.

A importância da avaliação e de um sistema de acompanhamento de desempenho das instituições públicas vem-se manifestando em diversos países, e em muitos casos de forma vinculada à adoção de contratos de gestão ou formas assemelhadas de vincular ganhos de eficiência e eficácia à autonomização ou reautonomização dos aparelhos estatais. Em outros, vem-se associando à adoção de formas mais flexíveis de gestão dos recursos humanos, cuja adequação varia de país para país conforme o perfil de seu corpo de funcionários e quadros dirigentes.

Na Administração Pública Brasileira, assim como tantos exemplos oriundos de países em desenvolvimento, a história da avaliação como instrumento para melhorar o seu desempenho global é um capítulo de uma história maior, caracterizada por idas e vindas em busca da instalação do sistema do mérito e do fortalecimento de uma cultura do Serviço Público, que seja voltado para o Cidadão. Em alguns momentos, o desenho da Administração Pública Brasileira procura se aproximar-se desse ideal de burocracia weberiana, profissionalizada, não comprometida com patronagem, regida pela imparcialidade no tratamento das questões e pelo respeito à Lei ou ao Estatuto mas, por outro lado, resvalando para o excessivo tecnocratismo, próprio do ethos de certos corpos da elite burocrática. Em outros momentos, no entanto, vence a cultura patrimonialista, centrada na figura de um chefe político, carismático (Líder messiânico) ou tradicional (patriarca ou “coronel”) que seja; nesses períodos, os desenhos organizacionais, o uso dos cargos, efetivos ou temporários, de carreira ou em comissão, se caracterizam por baixa profissionalização e, por indicações e/ou designações sem levar em consideração o mérito de seus ocupantes. De forma semelhante, as discussões sobre remuneração também descambam para a arena da pressão política, em que prevalecem, na maior parte das vezes, as demandas corporativas, aliadas a interesses de curto prazo dos dirigentes, com

conseqüências diversas na estrutura dos planos de cargos e salários: criação de gratificações ou incorporação de parcelas variáveis ao vencimento básico, alteração da estrutura remuneratória sem levar em consideração a natureza do cargo, o grau de complexidade e de responsabilidade das atividades desempenhadas são as que mais se destacam. Assim, com esta composição, resta claro que a destinação dada aos bens sob a tutela do Estado, nesses momentos – em que a Administração encontra-se muito perto de ser capturada por grupos de interesses específicos e mais perto ainda de ser corrompida – está longe de ser realmente Pública, caracterizando-se por diversas formas de apropriação privada.

No Brasil, houve, em um primeiro momento do processo de Reforma do Estado, o compromisso em ampliar o escopo da avaliação governamental, no ensejo de implementar a reforma gerencial focada em resultados, a partir do governo federal, especificando dois controles interligados: o controle do aparelho de Estado pelos cidadãos e o controle sobre o alcance das metas negociadas entre órgãos executores, órgãos supervisores e suas entidades vinculadas, materializadas em um documento denominado Contrato de Gestão. Além disso, iniciou-se de forma ampla a utilização integrada de avaliação de desempenho dos servidores públicos, para fins remuneratórios, criando modelos que continuaram a ser adotados na atual gestão, ainda que, do ponto de vista organizacional, pareça haver uma certa estagnação.

O momento atual da Administração Pública Brasileira reflete essa estagnação: encontra-se hoje a Administração dividida por diversas demandas de cunho mais corporativo, e diversos grupos tentam, cada qual por suas formas, apropriar-se de mais recursos do Estado e garantir, no decorrer do tempo e com a cumplicidade dos dirigentes, que esses ganhos se sustentem. Isso se reflete no desenho das organizações (especialmente na criação de cargos em comissão, considerados de livre provimento e na indicação de seus ocupantes), no desenho dos quadros de pessoal (demandas por criação de cargos específicos das organizações, causando conflitos com as atribuições de outros cargos já existentes em outras organizações) e, mais recentemente, até mesmo na criação e regulamentação de gratificações por desempenho, o que fez aumentar consideravelmente o gasto com pessoal. Conciliar as demandas das corporações com a cultura do sistema do mérito será um desafio e será necessário que os dirigentes estejam atentos para as conseqüências de suas decisões.

O momento, igualmente, é propício para a introdução de inovações e de implementação de novos projetos, visando ao desenvolvimento de competências e à gestão do conhecimento nas organizações públicas, e é disso que esse texto busca tratar. Mais especificamente, tratar da discussão sobre remuneração, desempenho e competências – como conciliar o desenvolvimento das competências, que ocorre, por definição, no nível pessoal (ou individual), a demonstração de desempenho e o conseqüente alcance das metas organizacionais com a política remuneratória? É possível refletir o potencial e os resultados objetivos alcançados por um profissional na remuneração que lhe é paga?

Neste artigo, pretende-se fazer uma abordagem crítica da avaliação de desempenho dirigida aos servidores públicos em suas múltiplas dimensões, notadamente a partir da experiência dos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão com a implementação de sistemas de avaliação de desempenho individual e institucional vinculados ao pagamento de gratificações de desempenho, e à tendência à generalização desse tipo de vantagem remuneratória. Como elemento inovador, recomenda-se analisar a gestão por competências associada à avaliação de desempenho, como forma de integrar, de modo mais eficaz e satisfatório, o planejamento organizacional ao dia-a-dia da organização e ao desempenho dos servidores.

Inicia-se por uma breve descrição dos sistemas de avaliação organizacionais que funcionam em conjunto com as avaliações de desempenho para fins remuneratórios até o momento atual para, em seguida, apresentar um breve histórico sobre as avaliações de desempenho dos servidores atualmente existentes e experiências ainda em fase de consolidação. Encerra-se apresentando algumas perspectivas para a avaliação de desempenho no setor público brasileiro.

2 – Avaliação de desempenho organizacional: O Plano Plurianual de Ações

Com a reforma constitucional de 1988, surge a instituição das figuras do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), buscando novamente dar importância ao planejamento governamental para orientar o desenvolvimento social do país. Posteriormente, quando da introdução das diretrizes a respeito da gestão fiscal responsável, pela Lei Complementar 101/2001 (Lei de Responsabilidade Fiscal), mais um elemento se agregou ao ciclo de planejamento e gestão das políticas públicas.

O PPA estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas do governo para um período de 4 anos. Deve ser encaminhado ao Congresso até quatro meses antes do término do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial, e sua vigência vai até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente, de forma a garantir a continuidade das ações por ocasião da mudança de governo. Salienta-se que nenhum investimento de duração continuada pode ser iniciado sem prévia inclusão no PPA ou em lei que autorize, sob pena de crime de responsabilidade.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO é o instrumento definido para fazer a transição entre o PPA e as Leis Orçamentárias Anuais, e tem como funções básicas estabelecer as metas e prioridades da Administração Pública Federal para o exercício financeiro seguinte e orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual. O prazo de encaminhamento ao Congresso é até oito meses e meio antes do encerramento do ano legislativo, e deve ser devolvido para sanção presidencial até o encerramento do primeiro período do ano legislativo. Ressalta-se que a sessão legislativa não será interrompida em 30 de junho, enquanto não for aprovada a LDO pelo Congresso Nacional.

A Lei Orçamentária Anual - LOA discrimina e autoriza todos os recursos materiais e financeiros necessários para se atingir as metas e prioridades estabelecidas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias. Deve ser encaminhada ao congresso até o final de agosto e ser aprovada até o final de dezembro.

O projeto do Plano Plurianual resultou de um trabalho conjunto das áreas de planejamento e orçamento do governo e introduziu os seguintes princípios fundamentais:

- Integridade do Plano – exigência de projeto de lei específico, de iniciativa do Executivo, para a alteração, inclusão e exclusão de programas no Plano, de modo a preservar a integridade e a consistência estratégica do conjunto de programas, ressalvadas as prerrogativas do Congresso Nacional.
- Integração Plano e Orçamentos – o programa deve ter origem no Plano e ser o elemento de ligação entre os instrumentos legais de gestão do gasto público: o PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e os Orçamentos da União.
- Flexibilidade – a inclusão, exclusão ou alteração de ações financiadas com recursos da União pode ser feita por meio da lei orçamentária anual, permitindo ajustes nos programas com base nas avaliações periódicas. Mudanças que não afetam os Orçamentos ficam sob a responsabilidade do Executivo.
- Avaliação – exigência de apresentação dos relatórios de avaliação da execução dos programas, para efeito do estabelecimento de prioridades e metas por meio da Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Para materializar esses princípios, um conjunto de 50 programas e projetos estratégicos foi selecionado para dar foco à ação de governo até 2003 e, segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, “garantir a continuidade das transformações sociais e econômicas de que o País necessita, fortalecendo o processo de retomada do desenvolvimento econômico em bases sustentáveis”. Os cinquenta programas envolveram, em 2001, a aplicação de recursos no montante de R\$ 67,2 bilhões, predominantemente direcionados para a área social (83% dos recursos da União), sendo R\$ 25,1 bilhões dos orçamentos Fiscal e da Seguridade Social e R\$ 42,1 bilhões de outras fontes públicas e privadas. A implementação dos programas estratégicos e dos planos de ação integrada será realizada sob gerenciamento

intensivo, visando otimizar resultados com redução de prazos e custos. Esse modelo tem as seguintes características:

- Programas organizados segundo a lógica de projeto, com etapas, prazos e metas definidos.
- Um Gerente para cada programa, responsável por custos e metas.
- Fluxo regular de recursos, compatível com a execução física.
- Sistema de informações gerenciais de uso compartilhado.
- Divulgação de resultados visando o controle social.

O PPA somente começou a ser utilizado de fato no período 1996-1999, devido, principalmente, à estabilidade econômica conseguida, o que permitiu a retomada do planejamento governamental como suporte para o desenvolvimento do país. Todavia, o Plano Plurianual ainda apresentava uma estruturação de apresentação orçamentária defasada, utilizada há mais de 25 anos, chamada classificação funcional-programática. Essa estrutura de classificação das contas públicas apenas segmentava os gastos de acordo com grandes funções do governo como saúde, educação, transporte, etc, sem se preocupar com o foco nas ações e atividades a serem executadas. A partir da experiência denominada Brasil em Ação, utilizada no PPA 1996-1999 para gerenciamento de Programas prioritários, surgiu um novo modelo de planejamento que foi introduzido no PPA 2000-2003.

Esse novo modelo tinha como pilar o desafio da integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão, e a inclusão de uma dimensão temporal, desconsiderada em tempos de alta inflação, dividida em horizontes de oito anos e quatro anos. Para o horizonte de oito anos utilizou-se de um grande estudo, denominado Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento 2000-2007, o qual adotou um enfoque geoeconômico ao invés de geopolítico, procurando identificar as potencialidades e problemas regionais que dificultavam o crescimento. O diagnóstico e as perspectivas retratadas pelo estudo dos eixos de integração, em conjunto com as orientações estratégicas do Presidente, permitiram selecionar e organizar os empreendimentos estruturantes que comporiam o PPA 2000-2003, passando desta forma ao horizonte de quatro anos. Assim, o PPA 2000-2003 foi organizado em 365 programas que passaram a ser referência para os orçamentos anuais, assegurando desta forma a integração entre plano (PPA) e orçamento.

Com o novo PPA, o Programa passa a ser o elemento chave de todo o sistema de planejamento e orçamento, uma vez que permite a ligação entre o futuro desejado e programado no horizonte de quatro anos e as decisões anuais da programação orçamentária e financeira. A criação dos Programas induz uma necessidade de reorganização da visão departamentalizada, na qual as organizações têm como foco executar os orçamentos sem uma preocupação direta com as ações a serem executadas, para uma visão gerencial, focada em resultados. Essa transformação traz consigo um novo modelo de gerenciamento que inclui medidas para a responsabilização dos gerentes dos Programas, uma sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho dos Programas, com uso intensivo de um sistema informatizado de informações (SIGPLAN) e o monitoramento sistemático dos programas considerados estratégicos pelo governo.

O Sistema de Informações Gerenciais do Plano Plurianual – SIGPLAN é o elo fundamental entre o gerente e todos os demais agentes envolvidos na implantação dos programas. É o instrumento que organiza e integra a rede de gerenciamento do Plano. Foi concebido para apoiar a execução dos programas, refletindo as características do modelo de gerenciamento: a orientação para resultados, a desburocratização, o uso compartilhado de informações, o enfoque prospectivo e a transparência para a sociedade.

O SIGPLAN proporciona:

- Meio de comunicação e integração, em tempo real, entre os gerentes e demais gestores envolvidos;
- Sumário executivo da situação do programa permanentemente atualizado, para agilizar a tomada de decisões;
- Monitoramento da execução física para orientar o fluxo de recursos;
- Informações para a avaliação e revisão dos programas;
- Visão prospectiva das restrições à implementação dos programas, para permitir a atuação

conjunta e preventiva dos diversos agentes na solução dos problemas;

- Agenda de eventos.

O Plano Plurianual 2000-2003 representou, de fato, uma mudança significativa nas práticas tradicionais de planejamento, orçamento e gestão do Governo Federal. A integração de plano e orçamento sob a forma de programas que agregam ações convergentes para um objetivo comum, a definição de indicadores de resultados para cada programa, a implementação de um sistema de monitoramento da sua execução, a nomeação de um gerente responsável pela implementação do programa e conseqüente obtenção de resultados e a definição da obrigatoriedade de realização de avaliações anuais do plano e de seus programas componentes, configuram-se como destaques do mencionado PPA.

O PPA 2000/2003 passou por três rodadas anuais de avaliação, que possibilitaram traçar um diagnóstico dos sucessos e das dificuldades encontradas para a implementação das políticas públicas nele contidas. Pode-se afirmar que a experiência de implementação do PPA no Brasil foi exitosa, mesmo em comparação com experiências similares levadas a cabo nos países que conduziram processos de reforma gerencias nas duas últimas décadas. Configuram-se destaques neste sentido:

- A maior transparência da ação governamental. O Plano hoje espelha de forma mais adequada a ação efetiva das organizações públicas;
- A integração plano/orçamento, recomendada na literatura e por órgãos como OCDE e outros, se deu de forma satisfatória, pelo menos quanto à arquitetura dos programas e de seus componentes (projetos, atividades, metas, etc);
- O desenho de programas possibilitou vislumbrar a multissetorialidade da ação governamental, que ficava pouco evidente no modelo tradicional de planejamento e orçamento setorial utilizado até então no Brasil;
- A inclusão, no planejamento governamental, do conceito amplo de parcerias com estados, municípios, iniciativa privada e terceiro setor. Tal iniciativa, associada à anterior, possibilitou incrementos significativos na identificação de maior sinergia na ação dos diversos atores envolvidos na busca de solução para problemas comuns.

Apesar do sucesso obtido com a implementação do Plano Plurianual e dos ajustes introduzidos ao longo dos últimos anos, persistem alguns problemas de ordem estrutural, os quais foram identificados ao longo dos ciclos de avaliação do PPA 2000-2003. Dentre os problemas mapeados no modelo atual do PPA destacam-se:

- Problemas de desenho/concepção dos programas. A auto-avaliação aponta 67% dos programas com necessidades de aperfeiçoamento em alguns de seus componentes, sobretudo de indicadores, metas e pertinência de suas ações.
- As estruturas hierárquicas das organizações e os programas ainda não estão harmonizados. Na prática, as unidades de gestão continuam sendo os órgãos executores e não os programas, assim, em grande parte dos casos, verifica-se um descolamento entre os programas e as estruturas das organizações.
- Persistiu, ao longo do período de execução do PPA 2000-2003, a indefinição quanto ao papel do gerente e, de forma mais ampla, quanto ao próprio modelo gerencial proposto, que apresentava bases institucionais/legais bastante frágeis. Esta indefinição se reflete negativamente em todo o ciclo de gestão. Os gerentes não são formalmente reconhecidos na estrutura governamental e atuam de forma matricial em organizações que não se reestruturaram com tal propósito. São inúmeros os problemas daí decorrentes - gerentes versus ordenadores de despesa, gerentes que têm executores de ações hierarquicamente superiores, problemas com programas multissetoriais, gerentes que não têm acesso direto às equipes dos programas, falta de autoridade para os gerentes, etc - e esta fragilidade institucional do gerente se reflete na qualidade de sua atuação.
- Ausência de mecanismos de incentivo e responsabilização com vistas à otimização de

resultados.

- A gestão de meios para a consecução dos fins dos programas continua ocorrendo sem a participação dos gerentes de programa. Orçamento, recursos humanos, materiais, logísticos e informacionais continuam sendo geridos da mesma forma que anteriormente ao PPA e nas mesmas unidades organizacionais (Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA's e equivalentes).
- Ausência de mecanismos de contratualização de resultados para os programas. Foram tímidos os avanços no que diz respeito à implantação das chamadas performance based organizations (PBO's). No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) estas seriam, no caso brasileiro, as Organizações Sociais e Agências Executivas, que teriam sua relação com o núcleo estratégico do governo regulada por meio de contratualização (contratos de gestão).
- A Multissetorialidade de boa parte das ações e a gestão das agendas transversais continuam sendo problemáticas. O modelo desestimulava o estabelecimento de parcerias e a atuação integrada, incentivando o isolamento. Não se pode desconsiderar que a atual dinâmica da sociedade demanda novas abordagens para formulação e implementação de políticas públicas, com novas habilidades, novas culturas organizacionais e novas práticas de gestão de políticas. As antigas suposições e modelos de perfeito conhecimento precisam ser mudados diante dos desafios de uma aprendizagem contínua, de conhecimentos imperfeitos, do fator da falibilidade e dos riscos. As naturezas dos problemas enfrentados pelos governos, sejam eles relacionados à saúde, ao meio-ambiente, ao crescimento econômico, ao desenvolvimento, ao bem-estar, à educação ou à criminalidade, fazem com que estejam cada vez menos suscetíveis a soluções precipitadas e temporárias ou a ficarem restritos à ação de um órgão ou ministério, isoladamente, e, em alguns casos, a uma esfera de governo ou, até mesmo, a fronteiras nacionais. A necessidade de se trabalhar em bases cooperativas, mesclando todas as fronteiras verticais e horizontais, ficou evidente. Fica clara, portanto, a necessidade de horizontalidade no processo de se formular e implementar políticas. Nenhum ministério individual atuando sozinho com base no modelo tradicional de áreas restritas de atividades e mandatos exclusivos, sem ações coordenadas e integradas, pode garantir a cobertura e coerência necessária para as políticas nesse novo contexto. A colaboração entre os ministérios e órgãos e entre participantes que oferecem as melhores informações, conhecimentos, habilidades e estratégias para atacar o problema é essencial.
- Os programas ainda permanecem como referência essencialmente para ações orçamentárias, apesar dos esforços para incorporar as demais atividades desenvolvidas pela administração pública federal que não estão explicitadas em ações, mas que são fundamentais para o alcance dos resultados do governo. Isto significa dizer que os recursos humanos são alocados para outras atividades que não estão ligadas diretamente aos programas. Os dirigentes, por sua vez, dividem seu tempo entre os programas e as outras atividades inerentes ao funcionamento das organizações. Nessa condição, os programas não incorporam esses bens ou serviços, embora façam parte do ciclo produtivo da administração pública. Do mesmo modo, não incorporam o custo de pessoal e de parte do custeio envolvido na sua execução.
- Inversão de papéis entre PPA e orçamento. O plano deveria condicionar o orçamento e não o contrário. No início da vigência de cada PPA existe um descompasso, em termos de calendário, entre os prazos para aprovação, pelo Congresso, do PPA e da LDO, o que leva a uma inversão clara nos papéis dos referidos instrumentos. Ao mesmo tempo, o PPA enquanto instrumento de caráter operacional agrega um volume muito grande de informações, dificultando a sua percepção e utilização como documento estratégico que deveria ser.

- Deficiência na sistemática de revisão do PPA. A sistemática para revisão periódica do PPA não incorpora o horizonte operacional mínimo necessário para um planejamento adequado das ações, especialmente no que se refere ao último ano do plano. Assim, faz-se necessário adotar uma sistemática que proporcione maior flexibilidade operacional, na linha, por exemplo, do plano deslizando (Rolling Plan).

A superação de dificuldades para garantir o aprofundamento da integração entre plano, orçamento e gestão tem sido uma busca contínua na Administração Pública Brasileira. Uma série de eventos merece destaque nesse sentido, como a tentativa de elaboração de um Calendário do Ciclo de Gestão, no ano de 2000, e que ainda se encontra em plena vigência, para permitir um encadeamento de impactos entre os principais eventos da gestão governamental, de maneira consistente e escalonada.

Foram encadeadas, num processo contínuo e coerente, as funções de gerenciamento e monitoramento da execução dos programas, a elaboração da Mensagem Presidencial, a avaliação dos programas e do Plano, a elaboração do projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias, do projeto de lei de revisão do Plano Plurianual e do projeto de lei dos Orçamentos da União. Outros eventos, como a elaboração das Contas do Presidente e o Balanço Geral da União, ou mesmo a função de controle interno, poderão ser progressivamente integrados, estreitando a cooperação entre as organizações que atuam nesse ciclo. A existência do Calendário visa também reduzir o volume de tarefas superpostas que as organizações do setor público federal executam, sob demanda dos órgãos centrais de planejamento e orçamento.

A experiência obtida com a implementação do primeiro ciclo do PPA foi rica, no sentido de trazer boas idéias sobre como o processo poderia ser incrementado e aperfeiçoado. Uma vez encerrado o prazo do PPA 2000 – 2003, foi possível, a partir de um primeiro diagnóstico do período, bem como de posse da definição de prioridades políticas e de princípios de gestão definidos pela atual gestão, incorporar as críticas e introduzir ainda mais inovações ao processo de planejamento, com o objetivo de aperfeiçoar a integração Plano-Orçamento-Gestão:

O Ministério do Planejamento está, neste momento, acertando os últimos detalhes para dar início à implementação de um novo modelo de gestão para o PPA 2004-2007, de forma a tentar mitigar os problemas e dificuldades mapeados no modelo atual. Esse novo modelo procura contemplar as seguintes questões principais:

- aproximar o PPA da estrutura das organizações, inserindo os programas no seu dia a dia;
- propiciar instrumentos uniformes de gestão para os programas;
- institucionalizar os colegiados pertinentes para responder pela gestão dos programas multisetoriais e intra-setoriais;
- institucionalizar os colegiados competentes para responder pela gestão das políticas setoriais (conjunto de programas de responsabilidade do órgão setorial), propiciando o instrumento de gestão respectivo;
- redirecionar e institucionalizar o sistema de monitoramento e avaliação dos programas e do plano, de forma a possibilitar acompanhamento efetivo pelos órgãos responsáveis e pelos órgãos centrais de governo;
- instituir núcleos especializados nos órgãos setoriais, denominados de unidades de monitoramento e avaliação, com a função de apoiar a elaboração dos planos gerenciais, o monitoramento e a avaliação dos programas, bem como oferecer subsídios técnicos que auxiliem na definição de conceitos e procedimentos específicos;
- instituir programas de capacitação direcionados aos responsáveis pela execução dos programas e ações e aos integrantes das unidades de monitoramento e avaliação;
- fomentar e direcionar a implementação, pelos órgãos setoriais, de sistemas informatizados de informação, integrados ao SIGPLAN, para gerenciamento e monitoramento dos programas e respectivas ações.

Os resultados dessas iniciativas, no entanto, somente poderão ser aferidos após a rodada de

atualização dos Planos de 2005. Em que pese ainda não ser possível aquilatá-los com precisão maior, percebe-se que grande ênfase é colocada na importância da avaliação contínua do alcance das metas estabelecidas anualmente nos Planos. Foi essa a intenção do Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998, que estabeleceu normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e revela ainda hoje, após diversas rodadas de implementação do PPA, uma nítida preocupação com a avaliação governamental e com a *accountability*. Criou-se um complexo sistema normativo, detalhista e tecnicamente bem estruturado, que não somente prevê uma demanda periódica por avaliações, como tem origem no comando político do governo, o que, em tese, seria suficiente para conferir-lhe exequibilidade. Ao mesmo tempo, tem caráter geral, pois engloba toda a administração pública federal e opera de forma descentralizada, servindo ainda para orientar os processos concretos de gestão e decisão. Finalmente, representa, em tese, compromissos perante o Poder Legislativo, que o aprovou, e com previsão de disponibilidade e controle pela sociedade. Da efetividade desses critérios e da seriedade e probidade na condução do processo dependerá o êxito desses contratos e instrumentos de gestão similares, introduzindo-se a variável “satisfação da sociedade”, de fato, como elemento de aferição da capacidade de gestão.

Por seu caráter mais amplo e geral, associa-se a aferição das metas pactuadas anualmente na Administração como um dos elementos da remuneração variável (gratificação de desempenho dos servidores, de que se trata mais adiante). De fato, o percentual a que corresponde a avaliação institucional varia bastante entre as gratificações, podendo ser de 60% ou mesmo de 35%, mas o que importa é que, caso as metas ali pactuadas não sejam alcançadas, os servidores dividem a responsabilidade pelo tal “insucesso”, passando a receber, durante o período de efeito da avaliação (seis meses a um ano) a remuneração devida.

A simples existência deste instrumento, porém, não é meio capaz de converter-se na solução para todos os problemas, nem tampouco se pode permitir que, através dele, se abra a possibilidade de uma gestão descontrolada e temerária, auto-referenciada. Uma das mais freqüentes críticas tem sido, justamente, a tendência a que as entidades sub-avaliem as suas potencialidades, de modo a tornarem as metas mais fáceis de serem atingidas. Por outro lado, verificam-se situações em que as entidades resistem ao processo de planejamento, ou fazem-no sem que haja um efetivo comprometimento com sua implementação.

Os problemas acima apontados, evidentemente, não se verificaram apenas na experiência brasileira recente. No caso dos países em desenvolvimento, estudos apontam o fato de que a planificação não redundou em melhoria do desempenho das organizações, sendo freqüentes as manobras para fixação de metas subestimadas e a exploração do despreparo dos órgãos controladores ou da sociedade para acompanhar a execução dos planos, observando-se também falhas nos sistemas de incentivos e punições. Por outro lado, as dificuldades para associar objetivos e metas datadas e quantificadas, a falta de diretrizes de governo, a desarticulação entre orçamento e execução financeira, a insuficiência de capacitação do pessoal para o planejamento e a gestão, a dificuldade de identificar a missão das instituições e seus “clientes” e a inexistência de sistemas de acompanhamento controle e avaliação são, dentre outros, apontados como obstáculos ao sucesso desses instrumentos.

Ainda assim, trata-se de instrumento útil à melhoria da qualidade da gestão. Da mesma maneira, a avaliação de desempenho e o aperfeiçoamento da *accountability* das instituições públicas requer mais do que instrumentos normativos e técnicas, mas também exige o desenvolvimento de novos padrões de comportamento e de uma capacidade gerencial ainda insuficiente, sem o que também os contratos de gestão e as metas de desempenho a eles vinculadas tornar-se-ão, apenas, miragens e cortinas de fumaça a ocultar as verdadeiras deficiências a serem superadas.

3 – Avaliação de servidores públicos no Brasil

A avaliação de desempenho dos servidores públicos surge, na experiência brasileira, de forma bastante distorcida, embora calcada nas melhores intenções. Desde os anos 70, vem-se buscando implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento nas Carreiras do serviço público, mas sem que se tenha conseguido grande sucesso nessa

empreitada.

Em outubro de 1977, o desenvolvimento em carreira dos integrantes do Plano de Classificação de Cargos da Lei nº 5.645, de 1970, que à época abrangia a totalidade dos servidores federais da Administração Direta, foi disciplinado por meio do Decreto nº 80.602, posteriormente revogado e alterado pelo Decreto 84.669, de abril e 1980.

O Decreto nº 80.602/77 regulamentou a progressão funcional, definindo-a como a “elevação do servidor à classe imediatamente superior”. Definiu o “aumento por mérito” como a movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para a imediatamente superior, dentro da mesma classe. O Decreto nº 84.669, de 1980, alterou estes conceitos, passando a definir a progressão como *progressão vertical* e o aumento por mérito como *progressão horizontal*.

De início, a avaliação de desempenho não seria procedida por meio de instrumento específico: seria suficiente o exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento do servidor, o qual teria caráter irrecorrível. Em 1980, foi instituído novo procedimento, a partir de uma ficha de avaliação de desempenho.

Foi fixado, como interstício básico para progressão e aumento por mérito, o prazo de 18 meses, podendo ser reduzido para doze ou aumentado para até 36 meses, conforme o **resultado da avaliação de desempenho** do servidor a ser procedida a cada doze meses, sendo esta requisito básico para a concessão da progressão ou aumento. A partir de 1980, a sistemática foi simplificada, passando a vigorar apenas dois conceitos: o Conceito 1, dando direito a interstício de 12 meses para quem obtivesse mais de 75 pontos na avaliação de desempenho, e o Conceito 2, acarretando interstício de 18 meses, para os demais casos.

O interstício para a progressão ou aumento dependeria, assim, de fatores extremamente subjetivos, em função do quais o servidor poderia ter seu interstício aumentado. Caso em avaliação posterior o conceito obtido fosse superior ou inferior, poderia haver redução ou acréscimo do tempo exigido para a progressão ou aumento: por exemplo, um conceito B (Bom) obtido logo após outro, confirmaria o interstício de 18 meses; somente o servidor com conceito MB (Muito Bom) teria direito a aumento a cada doze meses; um conceito R (Regular), obtido após um conceito B, acarretaria interstício de 36 meses, sendo necessário um conceito MB para que o interstício fosse reduzido para 24 meses.

O Decreto fixou, ainda, um sistema de quotas, para efeito de avaliação em grupo: não mais de 20 % do total de servidores em exercício no órgão poderiam ter conceito MB; 70 % poderiam ter conceito B; e 10%, o conceito R. Sistema semelhante prevaleceria quanto à avaliação individual, observados, no entanto, as quotas que fossem distribuídas para cada unidade. Além disso, poderiam ser reduzidos os quantitativos relativos aos conceitos MB (para menos) e R (para mais). Quanto aos servidores ocupantes de cargos comissionados e funções de confiança, não se lhes aplicaria o sistema de quotas, para efeito da avaliação de desempenho. Posteriormente, também este sistema foi modificado: passou-se a distribuir os servidores avaliados, conforme o conceito, em apenas duas faixas (Conceito 1 e Conceito 2), cada qual podendo abranger 50 % do total de cada categoria funcional, em cada órgão.

Estabeleceu o Decreto nº 80.602/77, ainda, a distribuição quantitativa de cargos por classes em cada categoria funcional, conforme o número de classes que as compusessem. Para as categorias compostas de 3 classes, foi prevista a distribuição de 10 % das vagas para a classe Especial, 35% para a classe B (intermediária) e 55 % para cada a classe inicial. Nas categorias compostas de 4 classes, fixou-se o percentual de 10 % para a última classe (Especial), 40 % para a inicial (A), 30 % para a segunda (B) e 20 % para a terceira (C), numa estrutura piramidal. As categorias com 5 classes teriam, a contar da classe final, 5 % (Especial), 20 % (D), 15% (C), 30 % (B) e 40 % (A). A distribuição das vagas por classe condicionaria a progressão, uma vez que esta se subordinaria à existência de vaga na classe seguinte.

No que se refere ao Aumento por Mérito, satisfeito o interstício a que se sujeitasse o servidor em função do seu desempenho, seria concedido automaticamente.

A excessiva preocupação em vincular o desenvolvimento do servidor na Carreira à avaliação de desempenho tornou-se, ao longo do tempo, um sério obstáculo à sua efetividade. Ademais, a não institucionalização do sistema de avaliação, e a sua incapacidade de produzir subsídios válidos para o

aperfeiçoamento da ação administrativa acabou por neutralizar o sistema, fazendo dele letra morta e mais um “formalismo” a ser cumprido de maneira ritualista. Além disso, brechas criadas pela legislação acabaram por compensar o “represamento” do curso de carreira produzido pelo critério de curva de Gauss forçada, de que é exemplo a concessão, em 1985, a todos os servidores, sem qualquer requisito vinculado ao mérito, de progressão automática de doze referências, fenômeno repetido em 1993 com a concessão de três referências adicionais, pela Lei nº 8.627, a todos os servidores, sem qualquer vinculação com o curso regular da carreira.

Não obstante tais vícios históricos, persiste a necessidade, inclusive por determinação da Constituição Federal brasileira, de instituir-se, para cada carreira, mecanismos próprios e adequados de avaliação de desempenho e de capacitação, de modo a que haja uma retro-alimentação permanente, colhendo-se insumos para o sistema de promoções e o constante aperfeiçoamento, atualização e capacitação dos seus integrantes, e a fim de que seja instituído um efetivo sistema de mérito no serviço público.

Esta necessidade deriva, a partir do novo texto constitucional, de dois comandos específicos, o primeiro deles inserido na nova redação dada ao § 2º do art. 39 da CF, segundo o qual a participação em cursos de aperfeiçoamento ministrados por escolas de governo passa a ser requisito obrigatório para a promoção na carreira.

Sob a perspectiva de uma carreira, a avaliação de desempenho deve estar ligada às espécies de desenvolvimento horizontal e vertical (progressão e promoção). O aumento de salário dentro da mesma classe deve ser sempre dependente de rendimento satisfatório, e não como uma mera consequência do tempo de serviço. É esse o método capaz de assegurar, por meio de estímulos positivos e negativos, motivação à manutenção e crescimento do desempenho. A progressão, no entanto, deve ter critérios de avaliação menos rigorosos, dado que se trata de mecanismo mais flexível para o desenvolvimento na carreira. Já a promoção, que implica na mudança de classe e a assunção de responsabilidades mais elevadas, dentro da mesma carreira, deve ser acompanhada, além da avaliação do mérito, por outros requisitos, de que são exemplos a existência de vaga, a sujeição a cursos de aperfeiçoamento ou formação, e, em determinados casos, o tempo de serviço na carreira, reduzindo-se, por esses requisitos, a influência da subjetividade da atribuição das promoções.

Quanto ao segundo comando constitucional, a partir da vigência da nova redação dada ao art. 41 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/98, a avaliação de desempenho surge como instrumento necessário até mesmo para assegurar a permanência do servidor no cargo, à medida que passa a ser considerada hipótese de perda do cargo a insuficiência de desempenho, periódica e objetivamente apurada.

Assim, além da avaliação destinada a aferir a capacidade e aptidão para o exercício do cargo, necessária para que seja adquirida a estabilidade - como já prevê o atual art. 20 da Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico e o estatuto dos servidores federais - também será o servidor, como regra geral, submetido a sistema de avaliação de desempenho por meio de procedimento periódico, a ser regulado em lei complementar. Essa sistemática de avaliação de desempenho terá como efeito definir **se** e **quando** deverá o servidor estável ser penalizado com a perda do cargo, razão pela qual prevê o dispositivo constitucional a garantia de **ampla defesa**.

A adoção desse sistema, característico da burocracia weberiana, é apontado, inclusive, como capaz de contribuir para a adoção de um modelo gerencial de gestão pública, pois trata-se de pré-condição para que a Administração Pública possa atuar de forma impessoal e com a competência necessária às flexibilidades inerentes a esse modelo. A avaliação de desempenho, evidentemente, não é capaz de superar problemas de ordem sistêmica ou cultural que freqüentemente são entraves ao alcance de melhores resultados, mas é sem dúvida um importante instrumento para ajudar a superar esses obstáculos.

Um sistema consistente e eficiente de avaliação de desempenho poderá constituir-se não apenas em instrumento de gestão da força de trabalho sob o ponto de vista do sistema do mérito, como também será capaz de viabilizar a implementação de mecanismos remuneratórios baseados na desempenho, qualidade e produtividade das atividades desenvolvidas, individual e coletivamente.

Contudo, no Brasil, até hoje a avaliação de desempenho na Administração Federal não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência, e

mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso, em pouco tempo. A experiência mais recente tem repetido as distorções verificadas no passado, especialmente a falta de uniformidade na aplicação dos critérios de aferição de desempenho, decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação.

Para solucionar esse obstáculo, a *seriedade* da avaliação passou a ser encarada como mito, a ponto de serem instituídas por meio de diversas leis e regulamentos regras de “curva forçada” que visam obrigar os avaliadores a enquadrar os avaliados numa pretensa curva normal. Essa espécie de regra foi instituída, originalmente, para o serviço público federal, para fins de promoção, pelo Decreto nº 80.602, de 1977, e logo a seguir foi abandonada; a partir de 1994, foi reiterada, de forma mais drástica, na esfera federal, pelos regulamentos de avaliação de desempenho individual vinculados ao pagamento das diversas gratificações de desempenho já existentes, e a tendência é a sua generalização, à medida que sejam implementados, para o conjunto dos servidores federais, “bônus de desempenho” ou gratificações de produtividade. Com esse propósito, o Governo Federal tem promovido alterações no sistema de remuneração de várias carreiras do serviço público, totalizando atualmente mais de 35 cargos ou carreiras da área federal que percebem essa espécie de remuneração. Além disso, tramitam no Congresso Nacional diversos projetos de lei instituindo, em instituições como o IBAMA e o Hospital das Forças Armadas, “bônus de desempenho” a serem concedidos semestralmente a futuros ocupantes de empregos públicos nessas instituições.

A experiência recente do Ministério da Fazenda, no âmbito das Secretarias Federal de Controle e do Tesouro Nacional, e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, são ilustrativas da escassa validade desses sistemas de avaliação individual e institucional enquanto instrumentos capazes de refletir o desempenho efetivo quer das instituições, quer dos seus quadros de pessoal. A criação da Gratificação de Desempenho e Produtividade, em dezembro de 1994, e sua regulamentação, a partir de maio de 1995, embora formalmente vinculadas ao aperfeiçoamento dos Sistemas de Planejamento e Orçamento e de Controle Interno do Governo Federal, pouco contribuíram, na prática, para a melhoria desses setores, embora tenham sido decisivas para assegurar melhoria na remuneração dos servidores das carreiras vinculadas a esses sistemas e impedir a grande evasão de quadros qualificados nas carreiras de Gestão Governamental, Planejamento e Orçamento e Finanças e Controle.

Um dos aspectos mais visíveis dessa ineficiência resultou da excessiva sujeição dos servidores aos critérios discricionários das chefias, em função da adoção de mecanismos de “curva forçada” que limitavam a avaliação individual dos servidores. A regulamentação dessa Gratificação previa que não mais de vinte por cento dos servidores avaliados poderiam ter pontuação superior a noventa por cento do total permitido, sendo ainda fixado um percentual mínimo de 20% do total de servidores avaliados cuja pontuação máxima estaria limitada a 75% do total de pontos permitidos.

Essa solução, longe de gerar um processo de avaliação mais eficiente, acabou por levar a uma concentração de distribuição de pontos nos limites superiores de cada faixa (dividindo-se, portanto, a distribuição das avaliações em apenas três valores, via de regra: 100%, 90% e 75%) e à criação de mecanismos informais de “rodízio” entre os avaliados, a cada período semestral, de modo que, a cada 18 meses, qualquer membro do grupo avaliado tivesse obtido a avaliação média do grupo, eliminando-se qualquer efeito diferenciador da avaliação.

As distorções produzidas pela sistemática da GDP ocorreram também na implementação da avaliação institucional, cuja pontuação corresponderia à metade do valor total da gratificação. A fixação de metas pouco criteriosas ou de fácil alcance levou a que, na maior parte dos cinco anos em que essa vantagem existiu, os órgãos atingissem mais de 90% das metas fixadas para cada período semestral de avaliação, e em alguns casos superassem a 98% das metas fixadas, evidenciando um grau de “excelência” pouco realista, mas compatível com a real natureza da vantagem remuneratória a que se vinculava, ou seja, uma parcela cuja natureza era, na verdade, exclusivamente salarial.

Os problemas daí advindos não passaram despercebidos, e a GDP foi extinta, em junho de 2000, embora tenha sido substituída por uma outra gratificação de natureza semelhante. Essa nova gratificação, denominada Gratificação de Desempenho de Atividade de Gestão, foi fixada em percentual de 50% do

vencimento básico dos servidores, sendo pelo menos 20% relativos ao desempenho institucional dos órgãos, cujas metas a serem atingidas deverão ser fixadas em consonância com as previstas no Plano Plurianual de Investimentos (art. 2º do Decreto nº 3.762, de 5 de março de 2001). A parcela vinculada ao desempenho individual (de até 30% do vencimento básico) será o resultado da avaliação semestral do servidor no exercício de suas atribuições. Como critérios de avaliação, serão observados, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, relativamente às carreiras cujas atribuições envolvem a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, a elaboração do orçamento público dos planos plurianuais e o seu acompanhamento, e a realização de estudos e pesquisas sócio-econômicas, a **qualidade e produtividade**; a **tempestividade do trabalho**; a **dedicação e compromisso com o trabalho**; a **criatividade e iniciativa**; o **relacionamento e comunicação**; e o **conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento**.

No âmbito do Ministério da Fazenda, relativamente aos servidores da Carreira de Finanças e Controle, cujas atribuições incluem a administração financeira, controle interno e fiscalização dos gastos públicos do governo federal, os critérios são a **qualidade do trabalho**, a **quantidade do trabalho**, a **tempestividade**, o **comprometimento** e o **relacionamento/comunicação**, definidos de forma bem mais simplificada, e associados ao exercício de atribuições mais nitidamente “processuais”.

Embora tenha havido nítidos aperfeiçoamentos na sistemática de avaliação, há ainda graves distorções, como a fixação de regras que limitam a capacidade do avaliador de conceder a pontuação que considere a correta:

- o desvio-padrão das avaliações deverá ser maior ou igual a cinco e a média aritmética deverá ser menor ou igual a noventa e cinco pontos, considerado o conjunto de avaliações em cada unidade de avaliação; e
- na hipótese de haver unidade de avaliação com apenas um integrante, sua avaliação de desempenho individual não poderá exceder a noventa e cinco pontos. Além disso, a média das avaliações individuais não poderá ultrapassar o percentual de alcance das metas institucionais do período.

Mesmo que, na atual sistemática, essas vantagens tenham percentuais máximos de 50% sobre os vencimentos do servidores, totalizando cerca de um terço de suas remunerações – o que reduz significativamente o seu peso na remuneração total, em comparação com a situação anterior, em que as gratificações de desempenho chegavam a responder por 88% da remuneração total – trata-se de um percentual que é, ainda, elevado, podendo eventuais avaliações mal feitas provocar perdas de 10 a 15% da remuneração total do servidor.

Embora os regulamentos prevejam instâncias recursais, como os Comitês de Avaliação de Desempenho, com competências para apreciar recursos contra avaliações de desempenho, acompanhar as avaliações para identificar distorções na sua aplicação e avocar casos em que o servidor receba pontuação com desvio superior a quarenta por cento em relação à média das avaliações individuais, e de cuja composição farão parte representantes dos servidores, eleitos para esse fim, e que deverão manifestar-se sobre os recursos em até vinte dias do seu recebimento, trata-se de um sistema excessivamente dependente da capacidade dos avaliadores e que, ademais, não confere ao Comitê instrumentos para “moldar” a realidade aos padrões estabelecidos em produzir novas distorções. Veja-se que, caso as chefias não observem os critérios fixados, aplicar-se-á um “ajuste” geral sobre todas as avaliações de desempenho individual, penalizando de maneira **desproporcional** os servidores situados na faixa inferior de pontuação. A título exemplificativo, num universo de 100 servidores avaliados, em que 98% desses servidores tenham percebido pontuação igual a 95% e 2% pontuação igual a 94%, a aplicação da fórmula acarreta como resultado a elevação da pontuação dos 98% situados na média 95% e a redução para 60% dos dois servidores situados abaixo dela.

Situações como essa, de fato, tendem a gerar descontentamento e a própria deslegitimação do sistema de avaliação, impedindo que produza os insumos necessários para a sua aplicação como instrumento do processo de desenvolvimento organizacional e institucional.

Tais gratificações, ainda que não dependam do alcance das metas para sua viabilização financeira, poderão também sofrer drástica redução em caso de alcance insuficiente das metas de desempenho fixadas: a sistemática de cálculo prevê a aplicação de um *reductor* em caso de alcance de metas inferior a 60% do programado, quando a avaliação institucional corresponderá, qualquer que seja o percentual, a **zero** pontos percentuais. O intervalo entre 61% e 100% será ponderado, de modo que, caso sejam atingidos os 85% do total programado, o percentual devido aos avaliados será de somente 71,4% do valor total da parcela institucional da gratificação. Com isso, apenas em caso de alcance de pelo menos **92%** das metas a gratificação será devida em seu valor efetivo. Essa situação, ainda que possa gerar um efeito “motivador”, poderá ter o efeito perverso de levar à fixação de metas de mais fácil alcance, sob pena de agravar as perdas remuneratórias dos servidores avaliados.

Essas circunstâncias têm-se se refletido na inconsistência da associação entre avaliação de desempenho e gratificações de produtividade. O fato de o desempenho aferido ter efeitos imediatos na remuneração individual, não estando superados os entraves culturais e técnicos para uma avaliação consistente, e mesmo a inadequação dos mecanismos de aferição ao perfil dos servidores avaliados, acaba por prejudicar o próprio sistema de avaliação empregado, servindo o resultado da avaliação mais como instrumento de punição de servidores insubmissos ou premiação aleatória do que como mecanismo eficaz de gestão da força de trabalho.

De resto, a avaliação de desempenho assim implementada não se constituiu num mecanismo de valorização do sistema do mérito ou de melhoria de desempenho, mas em mera fórmula para justificar melhorias salariais setoriais, uma vez que as gratificações criadas desde 1994 para satisfazer necessidades inadiáveis de valorização salarial de diversos segmentos do funcionalismo têm sido atreladas, em geral, a instituição de sistemas de avaliação de metas institucionais e de desempenho individual que, contudo, continuam a esbarrar no dueto *formalidade-informalidade*, que acaba por contaminar todo o processo.

3.1. Introdução de inovações na avaliação de desempenho: gestão por competências para definição de remuneração.

A definição de padrões remuneratórios é sempre um aspecto crítico para qualquer organização, uma vez que a definição do ‘valor agregado’ pelas pessoas aos processos de trabalho, por cargos e níveis que estejam ocupando traz dificuldade justamente em estabelecer uma medida capaz de ‘capturar’ esse valor agregado. Os sistemas funcionais de remuneração (centrados em cargos) podem ser vistos como um exemplo de mecanismo elaborado para ‘medir’ a contribuição dos profissionais, tendo por pressuposto um mundo estável e previsível, ou seja, assumem ser possível organizar a gestão de pessoas de uma forma ampla e a remuneração em particular definindo a priori o conjunto de atividades que cada trabalhador deveria desempenhar.

Nos sistemas funcionais, é o conjunto de atividades (compreendidos em um cargo) que serve de base para a definição da remuneração. No entanto, na medida em que os pressupostos que sustentam a prática funcional de gestão de pessoas vêm-se rompidos, com a intensificação na velocidade das mudanças nas organizações – resultado do avanço tecnológico, globalização, aumento na competição, entre outros – os parâmetros que por muito tempo ajudaram a organizar a prática da compensação passam a se demonstrar inadequados.

Como neste cenário, não se espera mais a reprodução simples de um conjunto de atividades prescritos em seu cargo, pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem estes limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados, o desafio passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e a nova dinâmica da atuação dos profissionais.

Desconsiderar este fenômeno e não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aqueles profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (e são

justamente estes profissionais que as organizações devem tentar preservar).

As formas de recompensa que surgem devem, portanto, ser capazes de reconhecer as diferenças individuais e os diversos ritmos que as pessoas têm em assumir responsabilidades, uma vez que estes aspectos acabam por traduzir diferentes contribuições para com a organização. Mais que isto, buscam-se critérios flexíveis que acompanhem as mudanças que ocorrem na empresa e no mercado. A revisão do composto remuneratório, que vem apontando um contínuo decréscimo da parcela fixa quando comparado à parcela variável de remuneração consiste numa das iniciativas voltadas para reconhecer a contribuição e absorver a volatilidade do ambiente organizacional.

Embora se reconheça que este seja um caminho para incrementar a flexibilidade na gestão das recompensas, verifica-se sua incapacidade em solucionar completamente a questão. A solução plena para a gestão remuneratória em ambientes dinâmicos deve, necessariamente, contemplar a revisão dos critérios utilizados para se estabelecer a remuneração fixa, mesmo porque, em muitas práticas, ela é a base para o cálculo da parcela variável. Outra constatação que impede considerar a remuneração variável como suficiente para equacionar a questão do reconhecimento das diferenças individuais está no fato da maioria de suas práticas priorizarem o acompanhamento de metas coletivas.

O que se torna necessário, nesses casos, é imaginar uma combinação de remunerações variáveis, que ora dependam do vencimento básico, ora sejam calculadas em outras bases, pelas quais os servidores concorram entre si. Mais que isso: um conceito que se deve sempre ter em mente é o da “impermanência” da condição de competente – ninguém É competente, mas ESTÁ competente – devido à íntima relação entre as competências requeridas e seu nível de domínio e destreza com as metas e os objetivos da organização. Assim, há que continuamente provar-se o nível de competência do servidor, a fim de garantir-lhe a justa remuneração. Gratificações de caráter mais permanente, que acabam por tornar-se parcelas de natureza remuneratória, definitivamente, não combinam com essa tese.

No caso do Governo Federal Brasileiro, há pelo menos duas experiências desenvolvidas a respeito de definição de padrões de remuneração baseada em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas a postos de trabalho: as Funções Commissionadas Técnicas e a definição, em diversas Leis que criam quadros de pessoal, da Gratificação por Habilitação e Qualificação.

Criadas em 2000 por Medida Provisória (última publicação foi a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001) e gerenciadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para uso no âmbito do Poder Executivo Federal, existem hoje oito mil setecentas e três Funções Commissionadas Técnicas - FCT, cujos níveis e valores variam em cerca de 15 níveis..

As Funções Commissionadas Técnicas destinam-se exclusivamente a ocupantes de cargos efetivos, constantes do Anexo V da Lei nº 9.367, de 16 de dezembro de 1996, que não tenham sido estruturados em carreiras. As FCT não são cumulativas com os cargos em comissão de Natureza Especial e do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, com as Funções Gratificadas, com as Gratificações de Representação da Presidência da República e dos órgãos que a integram, com os cargos de Direção e Funções Gratificadas de que trata das IFES e com os Cargos Commissionados de Direção, de Gerência Executiva, de Assessoria, de Assistência e Técnicos das Agências Reguladoras.

A FCT, caracterizada pela complexidade e responsabilidade, somente poderá ser ocupada por servidor com qualificação, capacidade e experiência, na forma definida em Decreto. Além disso, seu preenchimento é feito de forma gradual, observando-se a disponibilidade orçamentária em cada exercício, e somente poderá ocorrer após a avaliação de cada posto de trabalho existente no órgão ou na entidade, de acordo com critérios também dispostos em Decreto. Por sua natureza, as Funções Commissionadas Técnicas não se incorporam aos proventos da aposentadoria e às pensões.

O Decreto nº 4.941, de 29 de dezembro de 2003, regulamentou a concessão das FCT. Definiu-se que as Funções Commissionadas Técnicas - FCT estão vinculadas ao exercício de atividades essencialmente técnicas, descritas, analisadas e avaliadas de acordo com requisitos previamente estabelecidos, sendo remuneradas de acordo com o nível de complexidade e de responsabilidade das atividades exercidas. Os valores devidos a cada nível de FCT, bem como os valores decorrentes da regra de opção são

regulamentados ano a ano, quando o Ministério do Planejamento publica a Tabela de Remuneração do Servidor Público (última edição: Portaria MP 109/2003).

Adicionalmente, a implantação das FCT deverá ser precedida dos seguintes procedimentos, sob responsabilidade dos órgãos ou das entidades da administração pública federal:

- especificação da missão;
- descrição das principais atividades do órgão ou da entidade;
- levantamento da força de trabalho total, especificada em relação aos cargos efetivos ocupados pelos servidores em exercício no órgão ou na entidade, jornada de trabalho e unidade da Federação;
- levantamento do quantitativo de cargos em comissão e funções de confiança, especificados por nível e unidade da Federação;
- análise dos processos de trabalho, composta de relato das atividades executadas, descritas de forma organizada, bem assim dos requisitos, responsabilidades e condições impostas aos ocupantes dos respectivos postos de trabalho; e
- avaliação dos postos de trabalho, compreendendo a hierarquização dos diversos postos e a proposta de quantificação de FCT por nível.

A análise e a avaliação dos processos de trabalho e respectivos postos deverão contemplar, no mínimo, os seguintes fatores:

- conhecimentos requeridos, incluindo escolaridade e experiência;
- complexidade da atividade;
- responsabilidades por contatos, valores financeiros, assuntos sigilosos e máquinas e equipamentos;
- impacto dos erros no exercício da função;
- nível de supervisão exercida e requerida;
- tipo de contribuição ao cumprimento da missão;
- demanda física e mental; e
- ambiente de trabalho.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com base nos dados e resultados das análises e avaliações referidos anteriormente, propõe o quantitativo das FCT possíveis de serem remanejadas, discriminado por níveis, a ser alocado a cada órgão ou entidade. As FCT são remanejadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para os demais órgãos ou entidades em ato do Poder Executivo, nos quantitativos e níveis definidos em decorrência da análise da natureza, da abrangência e da complexidade dos processos de trabalho e de seus respectivos postos, observados, ainda, em cada exercício, o quantitativo de FCT disponíveis por nível e a disponibilidade orçamentária.

O ato de remanejamento das FCT para órgãos e entidades deve já especificar a denominação dos postos de trabalho e respectivos quantitativos e níveis de FCT correspondentes, bem como sua unidade de destino. O quantitativo máximo de FCT passível de alocação a cada órgão e entidade é calculado seguindo fórmula definida em decreto presidencial.

Na definição do quantitativo de FCT a ser alocado a cada órgão ou entidade, são considerados:

- a avaliação de cada posto de trabalho;
- a quantidade de funções de confiança e de cargos comissionados existentes na estrutura do órgão ou da entidade;
- a distribuição, por nível, resultante das avaliações dos postos de trabalho; e
- o quantitativo de servidores passíveis de designação para FCT vinculados a cada órgão ou entidade.

No caso de o órgão ou a entidade terem FCT remanejadas em quantitativo superior ao resultado da aplicação da fórmula estabelecida, o ajuste ao novo quantitativo será efetuado gradualmente, no prazo de até um ano. As FCT são providas (servidores designados) em ato dos Ministros de Estado, dos dirigentes

máximos dos órgãos da Presidência da República, das autarquias e das fundações públicas federais. Na designação de servidor para ocupar FCT, deverão ser observados os requisitos definidos na avaliação dos processos de trabalho e dos respectivos postos de trabalho.

O desempenho do servidor ocupante de FCT será objeto de avaliação anual específica, baseada na descrição do posto de trabalho ocupado, de acordo com critérios e procedimentos amplamente divulgados. Ao término deste período, o órgão ou entidade beneficiado pelo remanejamento de FCT deverá encaminhar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão relatório contendo os resultados da avaliação, devidamente consolidados, juntamente com a descrição dos procedimentos e o instrumento de avaliação anual estabelecidos para o processo de avaliação. O não-cumprimento dos prazos o enseja a devolução automática das FCT remanejadas para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Outra iniciativa em aprimorar a avaliação de desempenho, também com efeitos remuneratórios é a criação das Gratificações por Habilitação e Qualificação. Essas gratificações começaram a ser utilizadas na experiência brasileira no Banco Central do Brasil, como forma de organizar a nova estrutura remuneratória das suas carreiras, após a decisão judicial que transformou seu regime de trabalho de regido pela CLT para estatutário, por volta de 1995.

Mais recentemente, o Governo Federal acabou por implementar soluções semelhantes em dois casos: o da estruturação do Plano Especial de Cargos da ABIN e o da criação dos Quadros das Agências Reguladoras. Nesse caso, cabe ainda analisar, no âmbito de cada organização, que habilidades e qualificações são necessárias, para se cumprir o disposto nas Leis, bem como implantar um sistema de aferição contínua das referidas competências.

De fato, nas Leis que instituíram o pagamento da Gratificação, apenas as grandes diretrizes foram baixadas, cabendo às organizações em si definirem a sistemática de aferição, re-aferição e pagamento da mesma. Na Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004, que dispõe sobre a criação do Plano Especial de Cargos da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN e dá outras providências, diz:

“Art. 9º São requisitos para habilitação e qualificação para investidura e promoção nos cargos do Grupo Informações do Quadro de Pessoal da ABIN:

I - Curso de Formação em Inteligência, destinado aos candidatos de nível superior e de nível intermediário para investidura no cargo, com vistas em capacitá-los ao desempenho das atribuições inerentes ao cargo e à assimilação dos valores éticos da atividade de Inteligência;

II - Cursos de Especialização e de Aperfeiçoamento em Inteligência, destinados a servidores ocupantes de cargos de nível superior e de nível intermediário, para o aprimoramento do desempenho das atribuições inerentes ao cargo e à habilitação para promoção às Classes B e C, respectivamente; e

III - Curso Avançado de Inteligência, destinado a servidores ocupantes de cargos de nível superior, para o aprimoramento do desempenho das atribuições inerentes ao cargo e à habilitação para promoção à Classe Especial.

§ 1º Ato do Poder Executivo definirá os cursos de pós-graduação em sentido amplo, de mestrado e de doutorado, pertinentes à atividade de Inteligência, considerados equivalentes aos cursos de que tratam os incisos II e III do caput deste artigo.

§ 2º Os pré-requisitos para matrícula nos cursos de que tratam os incisos II e III do caput deste artigo serão definidos em ato do Diretor-Geral da ABIN.

§ 3º Os servidores que concluírem, com aproveitamento, na forma do regulamento, os cursos referidos nos incisos II e III do caput deste artigo farão jus à Gratificação de Habilitação e Qualificação - GHQ, nos seguintes percentuais, incidentes sobre o vencimento básico, e não cumulativos:

I - 10% (dez por cento) no caso de Curso de Especialização em Inteligência, para acesso à classe B;

II - 15% (quinze por cento) no caso de Curso de Aperfeiçoamento em Inteligência, para acesso à classe C; e

III - 20% (vinte por cento) no caso de Curso Avançado em Inteligência, para acesso à classe Especial.

(...)

Art. 20. O titular de cargo de provimento efetivo do Plano Especial de Cargos da ABIN habilitado e qualificado nos Cursos de Aperfeiçoamento, de Especialização em Inteligência e Avançado em Inteligência fará jus à Gratificação de Habilitação e Qualificação, conforme percentuais estabelecidos no § 3º do art. 9º desta Lei.

Parágrafo único. Ato conjunto do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministro de Estado Chefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República estabelecerá as equivalências dos cursos realizados pela extinta Escola Nacional de Informações, pelo extinto Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos e pela Escola de Inteligência com os cursos de que trata o caput deste artigo, para fins de concessão da Gratificação de Habilitação e Qualificação.

Art. 21. O ocupante de cargo de provimento efetivo do Plano Especial de Cargos da ABIN portador dos títulos de mestre ou de doutor, em cursos que atendam ao disposto no § 1o do art. 9o desta Lei, fará jus à Gratificação de Habilitação e Qualificação nos percentuais correspondentes aos Cursos de Especialização em Inteligência ou Avançado em Inteligência, respectivamente.

Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo não se aplica às aposentadorias e às pensões concedidas até o dia anterior à data de publicação desta Lei.”

Já na Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, que dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências, as Gratificações têm as seguintes características:

“ Art. 22. É instituída a Gratificação de Qualificação - GQ - vantagem pecuniária a ser concedida aos ocupantes dos cargos referidos nos incisos I a IX e XVII do art. 1o desta Lei, bem como aos ocupantes dos cargos de Especialista em Geoprocessamento e Especialista em Recursos Hídricos da ANA, em retribuição ao cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários ao desempenho das atividades de supervisão, gestão ou assessoramento, quando em efetivo exercício do cargo, em percentual de 10% (dez por cento) ou 20% (vinte por cento) do maior vencimento básico do cargo, na forma estabelecida em regulamento.

§ 1o Os requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários à percepção da GQ abrangem o nível de capacitação que o servidor possua em relação:

I - ao conhecimento das políticas, diretrizes e estratégias setoriais e globais da organização;

II - ao conhecimento dos serviços que lhe são afetos, na sua operacionalização e na sua gestão; e

III - à formação acadêmica, obtida mediante participação, com aproveitamento, nas seguintes modalidades de cursos:

a) doutorado;

b) mestrado; ou

c) pós-graduação em sentido amplo, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas-aula.

§ 2o A adequação da formação acadêmica às atividades desempenhadas pelo servidor nas entidades referidas no Anexo I desta Lei em que esteja lotado será objeto de avaliação de Comitê Especial para Concessão de GQ, a ser instituído no âmbito de cada Agência Reguladora mediante ato de sua Diretoria Colegiada.

§ 3o Os cursos de especialização com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas-aula, em área de interesse das entidades, poderão ser equiparados a cursos de pós-graduação em sentido amplo, mediante avaliação do Comitê a que se refere o § 2o deste artigo.

§ 4o Ao servidor com o nível de qualificação funcional previsto no § 1o deste artigo será concedida Gratificação de Qualificação - GQ, na forma estabelecida em regulamento, observados os seguintes parâmetros e limites:

I - GQ de 20% (vinte por cento) do maior vencimento básico do cargo, até o limite de 15% (quinze por cento) dos cargos de nível superior providos;

II - GQ de 10% (dez por cento) do maior vencimento básico do cargo, até o limite de 30% (trinta por cento) dos cargos de nível superior providos.

§ 5o A fixação das vagas colocadas em concorrência, com a oferta mínima de 75% (setenta e cinco por cento) das vagas existentes, e os critérios de distribuição, homologação, classificação e concessão da GQ, serão estabelecidos em regulamento específico.

§ 6o Os quantitativos previstos no § 4o deste artigo serão fixados, semestralmente, considerado o total de cargos efetivos providos em 31 de dezembro e 30 de junho.”

Como se vê, de um modo geral, ao se instituir a Gratificação de Qualificação, define-se como essenciais as competências mais ligadas à dimensão cognitiva (tanto o conhecimento em si, quanto o saber fazer – habilidades técnicas, ou cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários ao desempenho das atividades de supervisão, gestão ou assessoramento) e, à “presença” dessas competências, em níveis a serem devidamente definidos e aferidos e que se deverá parte da retribuição do servidor, quando em efetivo exercício do cargo, em percentuais variados, de 10% (dez por cento) a 20% (vinte por cento) do maior vencimento básico do cargo, na forma a ser estabelecida em regulamento.

A adequação da formação acadêmica às atividades desempenhadas pelo servidor nas organizações em que essa Gratificação vier a ser instituída será objeto de avaliação de Comitê Especial para Concessão de GQ. Há que ocorrer, igualmente, fixação de vagas para concorrência pela GQ, semestralmente, com a oferta mínima de 75% (setenta e cinco por cento) das vagas existentes, e os critérios de distribuição, homologação, classificação e concessão da GQ, estabelecidos em regulamento específico.

Com isso, e respeitando-se os preceitos já apontados sobre as possibilidades de sucesso dessa

experiência, poder-se-á ter, na Administração Brasileira, uma excelente oportunidade de planejamento de desenvolvimento de RH com conseqüências diretas na remuneração.

4. Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira – Perspectivas

A avaliação de desempenho organizacional e do desempenho individual, para fins de remuneração, como se conclui da abordagem até aqui realizada, podem trazer importantes e úteis contribuições para o aperfeiçoamento da gestão estatal. Contudo, é forçoso salientar que esses instrumentos não devem ser substitutivos da relação hierárquica, necessária num ambiente político como é a Administração Pública, e tampouco servir de instrumento para que se proceda a uma ampla “feudalização” dos espaços de poder.

Para que se evite essa tendência disfuncional, é requisito essencial que a sociedade seja convidada a participar da gestão desses planos e da própria avaliação do desempenho das instituições públicas, de modo a assegurar o controle social e externo da gestão estatal e a satisfação dos interesses dos usuários.

Todavia, não se pode compactuar com propostas que visem jogar sobre as costas do servidor e da sociedade o ônus da má gestão estatal. Desse conflito entre Direito e Gerenciamento deverá resultar uma síntese, capaz de assegurar, em contrapartida à flexibilização, maiores espaços de participação dos interessados na gestão, melhores instrumentos de controle de gestão e avaliação de programas e responsabilização, sem que se abra mão do controle judicial sobre a Administração Pública. Mas, via de regra, o incremento da flexibilidade tem acarretado uma redução na *accountability*, o que coloca, desde já, em cheque a possibilidade de que se possa conciliar ambos os requisitos, a menos que seja, efetivamente, alcançado o objetivo de desenvolver-se novas formas de controle adequados às novas práticas gerenciais.

Ainda que não haja ainda vencedores nem vencidos no debate acerca destas alternativas, cabe-nos tentar identificar em que circunstâncias, e de que maneira, o Estado e suas entidades devem buscar adaptar-se a essa fase de transição, corrigindo distorções e buscando melhores mecanismos de gestão que afastem as motivações e justificativas que ora sustentam as tentativas de reordenamento institucional onde o mito da atávica ineficiência do aparelho do Estado do serviço público ressurge com redobrado vigor.

Qualquer análise isenta da administração pública conduz à conclusão de que as diferenças entre setor público e setor privado são insuperáveis, no Estado Democrático de Direito. Imaginar, simplificando a abordagem, que a administração pública possa submeter-se a regras iguais às do setor privado, é desconhecer a própria natureza dos valores e recompensas associados à gestão estatal. O Estado é instrumento a serviço da sociedade, e deve ser gerido tendo em vista o bem comum, e por isso se submete a condicionamentos e limitações. No caso do Estado Social Democrático de Direito, quando estão em jogo ações destinadas à implementação de um estado de bem-estar, à satisfação das necessidades básicas da sociedade e implementação da justiça social, diferentemente do Estado Clássico ou do Estado Gendarme, a situação é bem mais complexa. Toda e qualquer tentativa de avaliar as ações empreendidas por esse Estado deve levar essas peculiaridades em consideração; mais seriamente ainda se a intenção da avaliação seja tornar o governo transparente e prestar contas à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. SECRETARIA EXECUTIVA. ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA (2004). Edital ESAF nº 29, de 30 de julho de 2004. Disponível em <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/EditalANEEL-2004-21.pdf>
- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. (1981) Treinamento de Administradores Públicos na América Latina, com especial referência ao caso brasileiro. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 15 (ed. extra):142-167.
- COOPERS & LYBRAND. (1997) Remuneração por Habilidades e Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas.
- DROR, Yehezkel. (1997) Delta-type senior civil service for the 21st century. International Review of

Administrative Sciences, vol. 63, nº 1, march , p. 7-24.

- HASHIMOTO, ROSA.(2004) “Certificação Ocupacional no Estado da Bahia”. Apresentação feita no Fórum de Gestão de Competências, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seccional Brasília, em maio.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 3: 79-91, May-Jun.
- SOUZA, Regina Luna Santos de & SANTOS, Luiz Alberto dos. (2000). Carreiras de executivos públicos e o ciclo de políticas públicas : a experiência dos gestores governamentais no Governo Federal do Brasil. Brasília : Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestao Governamental, 2000. - 31 p. Texto apresentado no Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5 (2000 Oct. 24-27 : Santo Domingo). – CLAD. Disponível em <http://www.clad.org.ve/siare>
- SOUZA, Regina Luna Santos de & SANTOS, Luiz Alberto dos. (2002) “Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil : o caso dos gestores governamentais”, Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7 (2002 Oct. 8-11 : Lisboa) – CLAD.
- SOUZA, Regina Luna Santos de. (2003) “Colóquio Centroamericano sobre Función Pública: Aprendiendo de la Experiencia Comparada Resenha – Brasil”. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, Brasília, 2003. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/1975702.pdf>
- SOUZA, Regina Luna Santos de. (2004) “Gestão por Competências: a experiência do governo federal”. Apresentação feita no Fórum de Gestão de Competências, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seccional Brasília, em maio.
- SOUZA, Regina Luna Santos de. (2004) “Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas”. Trabalho apresentado ao IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 9 (2004 Nov. 2-5: Madrid)- CLAD.
- ZARIFIAN, P. (2001) Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.

RESENHA BIOGRÁFICA

Graduada em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela Escola Nacional de Administração Pública, Mestre em Ciência Política pela UnB e Doutoranda em Comunicação Social. Desde 1996, faz parte da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Em atividades de Direção e Administração, atuou no Centro de Estudos Estratégicos, foi Coordenadora de Estudos e Pesquisas -INEP/MEC, Coordenadora de Cursos na ENAP, Assistente no Programa Nacional de Informática na Educação, Diretora do Departamento de Análise e Monitoramento da Força de Trabalho no Ministério do Planejamento e, atualmente, Assessora Especial do Secretário-Executivo do Ministério de Minas e Energia. Professora Universitária. Autora de inúmeros artigos publicados sobre Políticas Públicas, Organizações Públicas, Política e Planejamento Governamentais, entre outros.

Contato: Regina.Souza@mme.gov.br ou Regina.Souza@gmail.com

Telefones: (005561) 3319 5211 ou 3319 5353

Telefax: (005561) 3319 5088