



Escola Nacional de Administração Pública

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluno: Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Jr.

Co-orientadora: MSc. Delciene Ap. Oliveira Pereira

Brasília – DF

Junho/2021



Escola Nacional de Administração Pública

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

Autora: Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso

Instituição: Escola Nacional de Administração  
Pública

### **Resumo:**

O objetivo deste estudo foi analisar as percepções de gestores sobre a implementação do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia. Trata-se de uma pesquisa empírica, com abordagem quali-quantitativa, recorte transversal com levantamento de dados primários e uso de dados secundários. Foram realizadas entrevistas e aplicação de questionários aos 93 participantes do Programa para levantar informações a respeito da experiência dos gestores no decorrer do ciclo avaliativo. Ao final, os resultados da pesquisa revelaram, dentre outros aspectos, que 60% dos entrevistados acreditam que avaliar lideranças é importante, 80% concordam que o sistema informatizado não é amigável. Os respondentes divergem quanto à percepção de que o contexto da Administração Pública Federal favoreça a implantação da avaliação de desempenho de lideranças e a comunicação apresenta-se como categoria que requer maior atenção. Ações com foco no aprimoramento do Programa são apresentadas à luz dos achados da pesquisa.

**Palavras-chave:** gestão do desempenho; avaliação de desempenho; liderança; percepções de gestores; percepções de lideranças; Administração Pública Federal.

## Introdução

Analisando historicamente a gestão do desempenho individual na Administração Pública, constata-se que desde a década de 30, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), já se falava sobre o tema. Ao longo dos anos, foram editados vários Decretos e Leis estabelecendo critérios e procedimentos para realização de avaliação de desempenho dos servidores.

Um marco importante ocorreu em 1995 com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que apresentou uma nova política de recursos humanos orientada ao desenvolvimento de pessoal e um sistema remuneratório que passou a estimular o desempenho por meio de incentivos (ELVIRA, 2018).

No âmbito federal, a Lei nº 11.784, de 2008, é a principal base normativa que contempla a maior parte das carreiras do serviço público federal no que diz respeito à avaliação de desempenho individual. Em seguida, foi publicado o Decreto nº 7.133, de 2010, que regulamentou critérios e procedimentos “para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho” (BRASIL, 2010, p.1).

Destaque-se que, atualmente, não há uma lei que trate da aplicação de avaliação de desempenho aos gestores ocupantes de cargos de níveis estratégicos, embora essa seja uma prática associada à boa governança pública, de acordo com a Política de Governança do Governo Federal, instituída pelo Decreto 9.203, de 2017, e o Índice de Governança e Gestão - IGG do Tribunal de Contas da União - TCU.

O fato de um grupo ser avaliado e outro não pode gerar uma percepção de injustiça entre avaliados. Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2020) destaca que modelos de avaliação devem ser justos e imparciais, tomando como referência critérios objetivos, passíveis de mensuração e conforme a realidade dos cargos.

Neste sentido, o Ministério da Economia (ME), órgão Central da Administração Pública Federal, instituiu, por meio da Portaria nº 52, de 2020, o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças (BRASIL, 2020). Essa iniciativa foi aplicada a um grupo de gestores, ocupantes de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior - DAS e de Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE, de níveis 4, 5 e 6, além do ocupante do cargo de

Natureza Especial, no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do ME.

A proposta do Piloto de Desempenho de Lideranças trouxe como um de seus objetivos a validação da metodologia, em um escopo limitado e controlado, a fim de reunir elementos para aprimoramento e ampliação do processo avaliativo para gestores promovendo, futuramente, uma mudança na legislação de gestão de desempenho e, ainda, uma transformação cultural.

Considerando a relevância dessa iniciativa e o pioneirismo na Administração Pública Federal, esse estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças implementado na SEDGG, do Ministério da Economia.

Espera-se que o acompanhamento e a avaliação dessa experiência piloto, por meio dos relatos dos participantes, contribuam para o aprimoramento do Programa antes de sua aplicação em outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

## **2. Desenvolvimento**

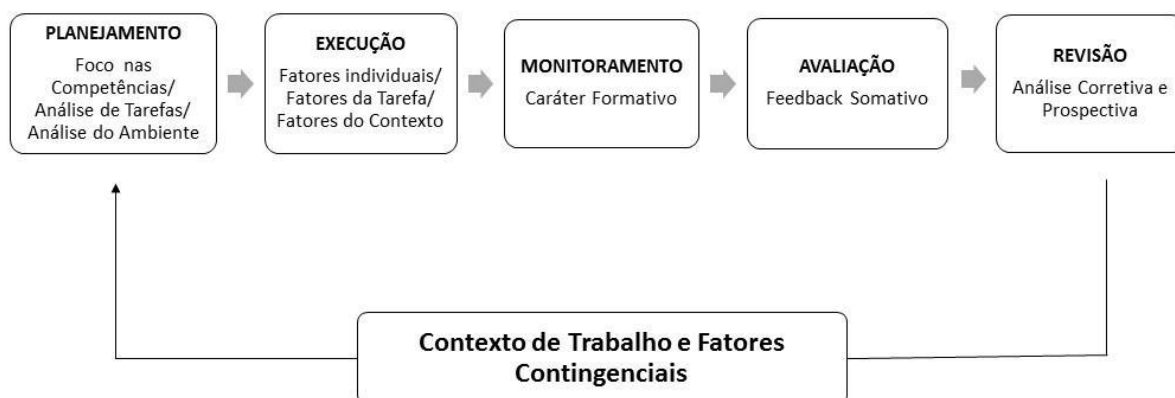
Nesta seção serão apresentadas as principais bases e referenciais teóricos que embasaram esse estudo, os métodos e técnicas aplicadas no desenvolvimento da pesquisa e a caracterização da organização e dos participantes. Apresenta-se, ainda nesta seção, como ocorreu a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

### **2. 1. Referencial teórico**

Segundo Bergue (2020, p. 208), a cultura organizacional “é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”. Ou seja, a cultura de uma organização deve ser constituída por valores orientados ao atingimento de objetivos institucionais. Entretanto, a cultura de avaliação, ainda incipiente no serviço público, é um dos aspectos dificultadores para o processo de implementação de um programa de avaliação de desempenho de servidores (ODELIUS, 2010; SILVA et al, 2006, *apud* BERGUE, 2020, p. 316). Destaca-se, ainda, o personalismo e o patrimonialismo como traços característicos do contexto brasileiro e que impactam a gestão do desempenho na administração pública. (BERGUE, 2020, p. 320)

A gestão do desempenho humano no trabalho se constitui como “um dos maiores desafios no gerenciamento de pessoas nas organizações” (COELHO JUNIOR, et al., 2010). Cabe destacar que a gestão do desempenho contempla algumas etapas (Figura 1), entre essas a avaliação de desempenho que gera resultados com o objetivo de subsidiar outros processos de gestão de pessoas direcionados, inclusive, ao desenvolvimento e valorização dos envolvidos (ARAÚJO et al., 2019). Trata-se de um processo composto pelas etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, que são caracterizadas pela interação social entre gestores e colaboradores e sua “gestão visa direcionar o desempenho tanto do colaborador quanto do próprio gestor no sentido de alavancar resultados de ambos a partir de ações de reflexão crítica e, conseqüentemente, maximizar a performance interna e externa da organização” (COELHO-JUNIOR, 2011, p. 07).

**Figura 1.** Etapas da Gestão de Desempenho Humano no Trabalho.



Fonte: Coelho-Junior (2011).

Na etapa de planejamento de desempenho, “espera-se que gestores e subordinados planejem conjuntamente seu desempenho” (COELHO-JUNIOR, 2011, p. 08). Com esse planejamento conjunto há uma corresponsabilização para o atingimento das metas, além de configurar-se como um fator determinante para a percepção de justiça e isonomia quanto ao resultado final (SONNETA; FRESE, 2002, *apud* COELHO-JUNIOR, 2011). Nessa etapa deve-se considerar fatores ambientais e situacionais que podem impactar o desempenho do indivíduo no trabalho. É importante também que o indivíduo conheça os resultados que devem

ser alcançados e o desempenho desejado, o que certamente influenciará o resultado final (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

A etapa de execução inicia-se assim que são definidas as expectativas de desempenho, devendo-se considerar fatores individuais, da tarefa e do contexto. Já o monitoramento, etapa que acompanha a execução, tem caráter formativo, uma vez que possibilita redirecionamento para o alcance de resultados previstos no plano de trabalho individual e de equipes (COELHO-JUNIOR, 2011).

A avaliação de desempenho, segundo modelo adotado por Coelho-Junior (2011), consiste em uma das etapas da gestão do desempenho que sucede a etapa de monitoramento. É o momento em que se atribui juízo de valor sobre os comportamentos do indivíduo e sobre os resultados alcançados.

Nessa etapa pode haver algumas distorções motivadas pelo despreparo das lideranças e aspectos subjetivos considerados no processo avaliativo. É por essa razão que Oliveira *et al.* (2020), ressaltam a importância da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão que possibilita o alinhamento com a missão e com a estratégia do órgão. No entanto, segundo esses mesmos autores, o uso inadequado dessa ferramenta de gestão pode ocasionar reações negativas e a insatisfação dos atores envolvidos.

Nesse contexto, faz-se necessário investir no preparo das lideranças para que a avaliação de desempenho seja um instrumento de gestão capaz de gerar resultados efetivos tanto no nível individual quanto no nível institucional. O papel das lideranças é fundamental na gestão do desempenho humano no trabalho. Sendo assim, é preciso focar não apenas no desenvolvimento de equipes, mas no desenvolvimento de competências gerenciais que possibilitem às lideranças fazerem a gestão efetiva do desempenho de seus subordinados, definindo e acompanhando metas e indicadores de trabalho. Como afirmam Oliveira *et al.* (2020), saber descrever metas é importante, no entanto, saber gerenciar sua execução é primordial. Ainda nessa perspectiva, importa destacar a relevância do *feedback* como um instrumento de comunicação entre avaliados e avaliadores, que contribui para o aperfeiçoamento do processo de avaliação, além de aumentar o nível de responsabilização dos atores envolvidos com os resultados da gestão (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

A última etapa do processo de gestão de desempenho é a revisão. Nessa etapa metas e objetivos são revistos e avaliados conjuntamente entre gestores e equipes levando-se em

consideração os resultados alcançados durante todo o ciclo avaliativo (COELHO-JUNIOR, 2011, p. 12).

Alinhada à etapa de revisão do processo de gestão de desempenho, Elvira (2018) destaca como um dos pontos para seu aprimoramento o investimento em ações de comunicação interna. De acordo com esse autor, a comunicação interna é essencial para o aprimoramento da política de avaliação de desempenho individual e prescinde de alterações normativas.

### **2.1.1 Técnicas e ferramentas de diagnóstico organizacional**

Ferramentas de gestão da qualidade são instrumentos utilizados para identificar oportunidades de melhoria e apoiar a apresentação dos resultados alcançados, com objetivo de subsidiar a tomada de decisão gerencial (BEHR *et al.*, 2008). Essas ferramentas podem auxiliar a gestão no planejamento, organização e priorização de ações que buscam aprimorar os produtos e serviços prestados. Algumas dessas ferramentas são amplamente utilizadas nos setores privado e público desde o Século XX.

Uma importante ferramenta de gestão é a matriz SWOT. Esse termo tem origem no inglês e consiste em um acrônimo que representa *Strengths, Weaknesses, Threats e Opportunities*, que traduzido para o português significa Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, formando uma sigla ordenada de forma diferente do inglês conhecida como F.O.F.A. A matriz SWOT consiste numa ferramenta que visa reduzir a quantidade de informações para facilitar e otimizar a tomada de decisão e será utilizada na etapa qualitativa da pesquisa.

As ameaças e oportunidades constituem fatores externos à organização enquanto fraquezas e forças estão relacionadas a fatores internos. Sobre essa distinção, Souza (2013) afirma que, em relação aos fatores internos, os pontos fortes devem ser ressaltados e os pontos fracos devem ser controlados ou trabalhados de maneira a reduzir seus efeitos. Já em relação aos fatores externos, esse autor destaca que é preciso conhecê-los, mesmo não sendo possível controlá-los, de modo que sejam aproveitadas as oportunidades e evitadas as ameaças.

No contexto dessa pesquisa foi utilizada, também, a ferramenta 5W2H como um dos instrumentos para auxiliar a estruturação das sugestões de ações que poderão ser implementadas com vistas ao aprimoramento do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia. Segundo BEHR *et al.* (2008), a ferramenta 5W2H consiste em trabalhar com respostas aos questionamentos dos termos em inglês: *when, who, why, what, where e how*

(quando, quem, por quê, o que, onde e como) como norteadores para organização de ideias e desenho de soluções priorizadas.

## **2. 2. Método**

Quanto ao método empregado nessa pesquisa, trata-se de um estudo de caso com caráter empírico, de natureza descritiva e abordagem quali-quantitativa, com recorte transversal, levantamento de dados primários e uso de dados secundários. O estudo caracteriza-se, também, como uma pesquisa-ação, que, segundo Günther (2006), trata-se de uma abordagem que permite um papel mais ativo do participante.

Na primeira etapa do estudo (qualitativa) foram realizadas pesquisa e análise documental, elaboração de roteiro semiestruturado de entrevista utilizando como referência os elementos da matriz SWOT, entrevistas e análise de conteúdo para definição de itens e categorias para elaboração de questionário a ser aplicado aos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças.

Na segunda etapa (quantitativa), os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário em toda a população e, em seguida, procedeu-se com a tabulação para geração de estatísticas descritivas.

### **2.2.1. Características da Organização**

Este estudo foi conduzido junto aos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças implementado no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, que contempla em sua estrutura organizacional um gabinete e três secretarias, sendo: i) Secretaria de Gestão; ii) Secretaria de Governo Digital; e iii) Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.

O Ministério da Economia, criado pela Medida Provisória nº 870, de 2019, convertida na Lei nº 13.844, de 2019, tem como missão: “Promover o crescimento econômico sustentável, apoiado na melhoria do ambiente de negócios, aumento da competitividade e na eficiência do setor público, para a geração de empregos”. Com a criação desse Ministério foram absorvidas as unidades e competências dos extintos: Ministério da Fazenda; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; e Ministério do Trabalho e Previdência.



Entre as áreas de competência do Ministério da Economia, está a sua atuação enquanto órgão central estabelecendo diretrizes e políticas no âmbito de diferentes sistemas estruturantes para a Administração Pública Federal, entre esses o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, que organiza as atividades de administração de pessoal civil do Poder Executivo Federal da administração direta, autárquica e fundacional.

### **2.2.2. Participantes da pesquisa**

A população estudada foi composta por 93 gestores ocupantes de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE, dos níveis 4, 5, 6 e, ainda, o ocupante de cargo de Natureza Especial, no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia. Todos foram convidados a participar da etapa quantitativa do estudo, por meio de resposta ao questionário estruturado. Para subsidiar a construção do questionário, foi realizada a etapa qualitativa constituída de entrevista em profundidade com 5 gestores pertencentes a essa população. Os critérios de escolha desses 5 atores foram conveniência, acessibilidade e conhecimento do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças desde a sua concepção.

### **2.2.3. Elaboração dos instrumentos de coleta de dados**

Com base na literatura e na legislação sobre gestão de desempenho e a partir da análise documental realizada, foi elaborado um roteiro semiestruturado com 14 perguntas para levantar as percepções dos gestores sobre a política de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, sobre a avaliação de desempenho de lideranças e sobre o desenvolvimento do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças do qual foram participantes.

Sequencialmente e baseando-se nas categorias definidas inicialmente a partir da matriz SWOT e nos argumentos empíricos obtidos nas entrevistas realizadas, nova categorização foi elaborada para organizar os itens em 7 blocos temáticos: 1) Cultura e contexto da administração pública, com 5 itens; 2) Cultura e contexto interno do Órgão, com 8 itens; 3) Preparo das lideranças, com 6 itens; 4) Planejamento do desempenho, com 7 itens; 5) Comunicação, com 6 itens; 6) Monitoramento e *Feedback*, com 8 itens; e 7) Sistema Informatizado, com 6 itens. Para cada bloco foi elaborada uma definição que antecedia o conjunto de itens.

*Procedimentos de validação por juízes e especialistas e realização de pré-teste*

O questionário, em sua versão inicial, contava com 46 itens, distribuídos em 7 blocos temáticos. Após discussões em reuniões internas com o orientador e a co-orientadora deste estudo, alguns ajustes foram realizados na descrição de itens e houve acréscimo, ficando a distribuição nos blocos da seguinte forma: 1) Cultura e contexto da administração pública, com 6 itens; 2) Cultura e contexto interno do Órgão, com 9 itens; 3) Preparo das lideranças, com 6 itens; 4) Planejamento do desempenho, com 7 itens; 5) Comunicação, com 7 itens; 6) Monitoramento e *Feedback*, com 9 itens; e 7) Sistema Informatizado, com 8 itens; totalizando 52 itens que foram submetidos à validação por juízes.

Optou-se por submeter o questionário aos membros do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional - GEPACO, da Universidade de Brasília. Este grupo de pesquisas é registrado no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, com tradição em pesquisas na área de comportamento organizacional em organizações públicas brasileiras.

Os integrantes do referido grupo foram convidados a participar da validação por juízes, para verificação da clareza na redação dos itens, da pertinência teórica e da relevância e alinhamento ao constructo “gestão de desempenho de lideranças” do questionário da pesquisa “Avaliação da percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia”.

A validação dos itens deu-se a partir das notas atribuídas a cada um dos critérios. As notas variavam numa escala entre 1 e 5, sendo que a marcação mais próxima de 1 indicava a menor aderência ao critério e a marcação mais próxima de 5 indicava maior grau de aderência ao critério.

Como orientação para validação dos itens, solicitou-se uma avaliação crítica para proceder com possíveis ajustes ou exclusão de itens com avaliações discrepantes. Adotou-se como critério de permanência do item 80% de homogeneidade nas avaliações.

Participaram da validação 7 integrantes do GEPACO e não foi identificada heterogeneidade nas avaliações dos itens de modo que nenhum item foi excluído nessa etapa. Porém, houve a necessidade de ajustes na redação de alguns itens para aprimorar a compreensão por parte dos respondentes.

Para validação semântica, foi realizado pré-teste com aplicação do instrumento validado por juízes a dois gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças. A escolha desses gestores se deu por conveniência, acessibilidade e conhecimento do Programa desde a sua concepção. Cada gestor avaliou a redação e clareza dos itens com o objetivo de identificar se a linguagem estava compreensível ou se havia algum item com sentido dúbio.

Nessa etapa, a escala de avaliação oscilava de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). O respondente deveria marcar apenas um ponto da escala que melhor representasse o posicionamento de sua opinião sobre o conteúdo de cada item.

Após a devolutiva dos gestores, foi necessário fazer novos ajustes na redação de alguns itens e houve a necessidade de exclusão de dois itens semelhantes. Assim, a versão final do instrumento ficou com a seguinte distribuição de itens: 1) Cultura e contexto da administração pública, com 5 itens; 2) Cultura e contexto interno do Órgão, com 9 itens; 3) Preparo das lideranças, com 6 itens; 4) Planejamento do desempenho, com 7 itens; 5) Comunicação, com 6 itens; 6) Monitoramento e *Feedback*, com 9 itens; e 7) Sistema Informatizado, com 8 itens. No total, foram definidos 50 itens no questionário.

#### **2.2.4. Procedimentos de coleta de dados**

Na primeira etapa foram realizadas entrevistas com 05 gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças, sendo três ocupantes do cargo de Direção e Assessoramento Superior de nível 101.4, correspondente à titularidade de Coordenação-Geral, e dois ocupantes de DAS de nível 101.5, que equivale ao cargo de Diretor de Departamento.

As entrevistas foram realizadas no período de 02 a 12 de março de 2021, com duração média de 40 minutos a uma hora, e foram realizadas de forma remota (*online*), por meio da plataforma virtual *Microsoft Teams*. Todas as entrevistas foram gravadas, com prévio consentimento dos entrevistados e assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido enviado por e-mail. O objetivo da pesquisa foi apresentado tanto no referido Termo quanto no momento inicial das entrevistas. Foi informado do sigilo e anonimato dos respondentes, considerando que os dados seriam tratados de modo agregado, não permitindo a identificação dos respondentes.

Na segunda etapa, foi utilizado um questionário elaborado na plataforma do *google forms*. Foram enviados convites a todos os gestores participantes do Programa para responderem

o questionário. No texto do convite foi disponibilizado o link para acesso ao questionário e informações sobre: objetivo da pesquisa, prazo para resposta e instruções para preenchimento.

Tanto a primeira mensagem de convite quanto as demais mensagens de reforço foram enviadas por e-mail a todos os gestores participantes do Programa por meio da funcionalidade conhecida como “Mensageria”, no SIGEPE<sup>1</sup> Mobile. Trata-se de uma funcionalidade de uso restrito e exclusivo aos servidores públicos federais do Poder Executivo dos órgãos que compõem o SIPEC.

O questionário ficou disponível para respostas no período de 23 de abril a 7 de maio de 2021. Nesse período, houve ações de comunicação como mensagens de e-mail reforçando o convite para participação. A pesquisa contou com o patrocínio da gestão do órgão e foi divulgada em reuniões colegiadas, ocasião em que foi ressaltada a importância do estudo para a coleta de dados que subsidiarão o desenho de ações para o aprimoramento do processo de gestão de desempenho de lideranças. Decorrido o prazo de coleta de dados, foram totalizados 32 questionários respondidos, representando 34,40% da população (93 gestores).

Todos os itens do questionário eram de preenchimento obrigatório. Os convidados foram informados que a pesquisa fazia parte de um estudo acadêmico e que as respostas contribuiriam, também, para o aprimoramento do Programa desenvolvido no âmbito do Ministério da Economia. Foi informado, ainda, que a identidade dos respondentes seria preservada e mantida sob sigilo, considerando que os dados seriam tratados de forma agregada não permitindo a identificação.

## 2.2.5. Procedimentos de análise de dados

A partir da transcrição das entrevistas, foi aplicada a análise de conteúdo que consiste em uma técnica que “[...] procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 1977, p. 44). Assim, foi possível identificar as principais categorias associadas aos elementos da matriz SWOT sobre a percepção dos gestores quanto à avaliação de

---

<sup>1</sup> O Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (Sigepe) é a ferramenta tecnológica para atender às necessidades dos setores de gestão de pessoas do governo federal. Por meio dos módulos já disponíveis, o Sigepe atinge aproximadamente 1,5 milhão de servidores ativos, aposentados e pensionistas, abrangendo todo o ciclo de vida da área de gestão de pessoas como a criação de cargos e empregos, seleção de pessoas, ingresso do servidor, gestão funcional (férias, movimentação, progressão funcional etc.), gestão de benefícios (gratificações, adicionais etc.), aposentadoria e folha de pagamentos. (<https://serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2018/sigepe-mobile-ganha-mais-uma-funcionalidade>)

desempenho na Administração Pública Federal e quanto ao desenvolvimento do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.

As categorias definidas foram transformadas em 07 blocos do questionário, agregando o conjunto dos 50 itens (Quadro 1) aplicados na etapa quantitativa.

**Quadro 1.** Categorias e número de itens da pesquisa quantitativa

<b>Categoria</b>	<b>Nº de itens</b>
Bloco I - Cultura e contexto da administração pública	5
Bloco II - Cultura e contexto interno do Órgão	9
Bloco III - Preparo das lideranças	6
Bloco IV - Planejamento do desempenho	7
Bloco V - Comunicação	6
Bloco VI - Monitoramento e <i>Feedback</i>	9
Bloco VII - Sistema Informatizado	8
<b>Total de itens</b>	<b>50</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados oriundos da aplicação do questionário foram sistematizados com o uso de planilhas eletrônicas, por meio do aplicativo *Microsoft Excel*, para permitir a realização dos cálculos referentes à estatística descritiva (média, desvio padrão, mediana, variância, coeficiente de variação, frequência relativa e frequência absoluta). Também foi sistematizado o perfil dos respondentes a partir dos dados sociodemográficos e profissionais coletados.

### **3. Resultados e discussão**

Os resultados do presente estudo foram divididos nas etapas qualitativa e quantitativa e são apresentados nas seções seguintes.

#### **3.1 Resultados da etapa qualitativa**

Os resultados da etapa qualitativa revelaram que 60% dos entrevistados acreditam que avaliar lideranças é importante. Por exemplo, conforme informações apresentadas no Quadro 2, um dos entrevistados afirma que “É fundamental que as lideranças sejam avaliadas. O exemplo arrasta”. A percepção dos entrevistados está em consonância com o disposto por Oliveira *et al.* (2020) que ressaltam a importância de se implementar modelos de avaliação justos e imparciais, tomando como referência critérios objetivos, passíveis de mensuração e conforme a realidade dos cargos. Isso pode gerar a percepção de justiça entre os avaliados.

### **Quadro 2. Importância de avaliar lideranças**

---

**Entrevistado 1:**

- Avaliar lideranças é extremamente importante.
- Uma das principais disfuncionalidades da avaliação de desempenho atual no serviço público é o fato de lideranças não serem avaliadas.

**Entrevistado 2:**

- É fundamental que as lideranças sejam avaliadas (“O exemplo arrasta”).

**Entrevistado 3:**

- A avaliação de desempenho de lideranças é necessária.
- 

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre a comunicação, 80% entrevistados afirmam ser um fator relevante para o sucesso do processo de gestão de desempenho e para que o Programa de Desempenho de Lideranças seja efetivo. A percepção dos entrevistados corrobora o que Elvira (2018) afirma quanto à importância da comunicação interna para melhoria do funcionamento da política de avaliação de desempenho individual.

### **Quadro 3. Importância da comunicação**

---

**Entrevistado 1:**

- É preciso um bom plano de comunicação para que a avaliação de desempenho funcione.

**Entrevistado 3:**

- É preciso aprimorar a comunicação no âmbito do Programa de Desempenho de Lideranças.

**Entrevistado 4:**

- Importância de intensificar o processo de comunicação (informações mais claras e precisas).

**Entrevistado 5:**

- A comunicação precisa ser mais efetiva.
- 

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao sistema utilizado para acompanhamento e registro das avaliações de desempenho no Programa de Desempenho de Lideranças, 80% dos entrevistados concordam que não é amigável. Um dos entrevistados afirma que “O sistema não facilita o processo para tornar melhor a experiência do usuário”, conforme se observa no Quadro 4.

### **Quadro 4. Importância do sistema informatizado para gestão do desempenho**

---

**Entrevistado 1:**

- O sistema é pouco intuitivo e ainda apresenta problemas.

**Entrevistado 2:**

- O sistema não tem interface amigável, não é intuitivo.
- A experiência do usuário na utilização do sistema precisa ser aprimorada.

**Entrevistado 4:**

- O sistema não facilita o processo para tornar melhor a experiência do usuário.
- 

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao preparo das lideranças para o processo de gestão de desempenho, constata-se pelas falas dos entrevistados que é preciso investir em processos formativos. Um dos entrevistados afirma: “Percebe-se um despreparo dos gestores tanto para definição de metas quanto para realização das avaliações de desempenho de suas equipes”. No Quadro 5, a seguir, é possível identificar falas semelhantes quanto à importância do preparo das lideranças para o processo de gestão de desempenho. Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2020, p. 13) alertam que “saber redigir metas é importante, contudo, saber como melhor gerenciar a sua execução é ainda mais essencial”. Nesse sentido, a partir dos resultados do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças é possível identificar diferentes possibilidades de desenvolvimento de competências de liderança para melhoria da atuação gerencial.

#### **Quadro 5. Importância do preparo das lideranças**

---

##### **Entrevistado 1:**

- É preciso investir na formação de gestores para que possam realizar uma avaliação efetiva.
- Percebe-se um despreparo dos gestores tanto para definição de metas quanto para realização das avaliações de desempenho de suas equipes.

##### **Entrevistado 2:**

- É preciso investir em momentos de formação dos gestores especialmente para o planejamento/pactuação de metas (oficinas/*wokshops*).
- 

Fonte: Elaborado pela autora.

O *feedback* no processo de gestão de desempenho foi apontado como instrumento fundamental para identificação de oportunidades de melhoria. Nessa perspectiva, Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 213) destacam a importância do *feedback* “para o aperfeiçoamento do modelo e aumento da responsabilização dos dirigentes e servidores públicos pelo resultado da gestão”.

#### **Quadro 6. Importância do *feedback***

---

##### **Entrevistado 3:**

- *Feedback* é um instrumento fundamental para identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do servidor.

##### **Entrevistado 5:**

- É preciso ter *feedback*, pois não adianta instituir meta no plano de trabalho e não dar retorno depois.
- 

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre a definição das metas e alinhamento com outros instrumentos de monitoramento de entregas e resultados, os entrevistados alertam, também, para a necessidade dessa vinculação com o planejamento institucional, conforme se observa no Quadro 7.

#### **Quadro 7. Importância de alinhamento dos instrumentos de resultados**

---

##### **Entrevistado 1:**

- Para se ter uma avaliação de desempenho de lideranças efetiva é preciso ter uma vinculação estreita com o planejamento institucional.
- As metas de avaliação de desempenho de lideranças devem partir do nível mais alto com desdobramento até o menor nível de liderança.

**Entrevistado 2:**

- A existência de vários instrumentos na Secretaria Especial com o mesmo objetivo de monitorar as entregas foi um dificultador.

**Entrevistado 4:**

- Importância de alinhar a avaliação de desempenho com outros instrumentos de avaliação e planejamento.
- Necessidade de alinhamento entre critérios para ocupação de cargos de liderança com os resultados da avaliação de desempenho.
- Necessidade de alinhamento com Programa de Gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

As falas dos entrevistados foram, também, analisadas, categorizadas e sintetizadas nos quadrantes da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), conforme se verifica no Quadro 8, a seguir.

**Quadro 8.** Síntese da percepção dos entrevistados sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas ao Programa Piloto

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciativa inovadora.</li> <li>▪ Avaliação de líderes como exemplo para as equipes.</li> <li>▪ Não ter consequência formal (impacto na remuneração ou exoneração/dispensa do cargo ou função de confiança) pode refletir melhor a realidade.</li> <li>▪ Senso de justiça entre avaliados.</li> <li>▪ Sistema ser parte do SIGEPE passa confiabilidade aos avaliados e avaliadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exemplo para outros órgãos - mudança de cultura (transformação cultural).</li> <li>▪ Alinhamento entre critérios para ocupação de cargos de liderança com os resultados da avaliação de desempenho.</li> <li>▪ Metas dos gestores definidas a partir do planejamento institucional.</li> <li>▪ Alinhar a avaliação de desempenho com outros instrumentos de avaliação e planejamento existentes na administração pública.</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falha na Comunicação.</li> <li>▪ Sistema com interface pouco amigável.</li> <li>▪ Despreparo de gestores para definição das metas e realização das avaliações.</li> <li>▪ Falta de investimento em capacitação.</li> <li>▪ Falta de alinhamento com outros instrumentos de acompanhamento de resultados/entregas.</li> <li>▪ Indisponibilidade de agenda dos gestores para operacionalizar atividades no âmbito do Programa.</li> <li>▪ Pouco patrocínio político ao programa piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obstáculo cultural para ouvir críticas, dar e receber <i>feedback</i>.</li> <li>▪ Rotatividade de gestores.</li> <li>▪ Falta de alinhamento com outros instrumentos de acompanhamento de resultados/entregas.</li> <li>▪ Mecanismos de responsabilização e incentivo pouco efetivos não favorece o processo de avaliação de desempenho no setor público.</li> <li>▪ Corporativismo entre os atores envolvidos no processo.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 Resultados da etapa quantitativa



A partir dos resultados da etapa qualitativa, foi possível elaborar o questionário para avaliar a percepção dos participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças implementado no Ministério da Economia.

Dos 93 gestores participantes do referido Programa, 32 responderam ao questionário. O perfil dos respondentes está representado na Tabela 1 a seguir consolidada a partir do preenchimento dos dados sociodemográficos e profissionais.

**Tabela 1.** Perfil sociodemográfico e profissional dos participantes da pesquisa

<b>Sexo</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Masculino	13	40,6%
Feminino	19	59,4%
<b>Faixa Etária</b>		
Entre 25 e 29 anos	2	6,3%
Entre 30 e 34 anos	1	3,1%
Entre 35 a 39 anos	3	9,4%
Entre 40 e 44 anos	13	40,6%
Entre 45 e 49 anos	6	18,8%
Entre 50 e 54 anos	2	6,3%
Entre 55 e 59 anos	2	6,3%
Acima de 60 anos	3	9,4%
<b>Formação</b>		
Curso Técnico	1	3,1%
Superior incompleto	1	3,1%
Superior completo	6	18,8%
Especialização	20	62,5%
Mestrado	4	12,5%
<b>Cargo Efetivo</b>		
Não	12	37,5%
Sim	20	62,5%
<b>Tempo em cargo de liderança na Administração Pública Federal</b>		
Há menos de um ano	3	9,4%
Superior a 2 anos	4	12,5%
Superior a 3 anos	21	65,6%
Superior a um ano	4	12,5%
<b>Tempo no atual cargo de liderança no Ministério da Economia</b>		
Há menos de um ano	10	31,3%
Superior a 2 anos	3	9,4%
Superior a 3 anos	9	28,1%
Superior a um ano	10	31,3%
<b>Tempo de serviço na Administração Pública</b>		
Superior a 5 anos	9	28,1%
Superior a 10 anos	6	18,8%
Superior a 15 anos	17	53,1%
<b>Unidade que atua</b>		
Gabinete da SEDGG	2	6,3%
Secretaria de Gestão – SEGES	3	9,4%
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – SGP	25	78,1%

Secretaria de Governo Digital – SGD	2	6,3%
-------------------------------------	---	------

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados da Tabela 1, a maioria dos respondentes é do sexo masculino (59,4%), com predominância na faixa etária entre 40 e 44 anos. Quanto à formação, a maior parte (62,5%) tem especialização e o mesmo percentual ocupa cargo efetivo. Em relação ao tempo de serviço na Administração Pública, 53,1% afirmam estar na ativa há mais de 15 anos. Sobre a ocupação de cargo de liderança na Administração Pública Federal, 65,6% informam estar nessa posição há mais de 3 anos. Já em relação à ocupação de cargo de liderança no Ministério da Economia, 31,3% informam exercê-lo há mais de um ano e o mesmo percentual informam essa ocupação há menos de um ano. Nesse ponto, destaca-se, ainda, que 28,1% informam estar no cargo de liderança no órgão há mais de 3 anos. A maior parte dos respondentes (78,1%) encontra-se em exercício na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.

As percepções dos respondentes foram analisadas por meio de estatística descritiva: média, desvio padrão, mediana, variância e coeficiente de variação e os resultados são apresentados nas tabelas a seguir.

Na Tabela 2, temos que os respondentes tendem à concordância em relação à percepção quanto à importância da avaliação de desempenho de lideranças para o desenvolvimento da Administração Pública Federal e para promoção da justiça organizacional. Comprova-se tal convergência por meio do coeficiente de variação abaixo de 0,25 que indica homogeneidade nas respostas. Por outro lado, analisando os índices relativos ao desvio padrão, temos que os respondentes divergem quanto à percepção de que o contexto da Administração Pública Federal favoreça a implantação da avaliação de desempenho de lideranças, o que pode ser confirmado pelo maior índice de desvio padrão do Bloco I, registrado como 1,9.

**Tabela 2.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco I

<b>Bloco I: Cultura e Contexto da Administração Pública</b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
Considero que a avaliação de desempenho de lideranças é essencial para o desenvolvimento da administração pública federal.	6,2	1,0	7,0	1,0	0,2
Considero que o contexto da administração pública federal favorece a implantação da avaliação de desempenho de lideranças.	4,4	1,9	5,0	3,8	0,4

Avaliar o desempenho das lideranças é importante para promover a justiça organizacional.	<b>6,3</b>	<b>1,1</b>	7,0	1,3	<b>0,2</b>
A rotatividade nos cargos de chefia da administração pública federal dificulta o processo de avaliação de desempenho das lideranças.	5,3	1,8	6,0	3,3	0,3
A avaliação de desempenho de lideranças faz com que os órgãos da administração pública federal entreguem melhores resultados para a sociedade.	5,5	1,6	6,0	2,7	0,3

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 3, é possível constatar que os respondentes divergem quanto à percepção relativa à cultura e contexto interno do órgão, conforme índices registrados acima de 0,25% no coeficiente de variação de todos os itens do Bloco II. Entretanto, os respondentes concordam parcialmente que o Programa de Desempenho de Lideranças seja essencial para o desenvolvimento da gestão do órgão, de acordo com o registro da maior média do Bloco II, registrada como 5,5,

**Tabela 3.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco II

<b>Bloco II: Cultura e Contexto Interno do Órgão</b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
A cultura organizacional do Ministério da Economia favorece a avaliação de desempenho de lideranças.	4,5	1,6	5,0	2,7	<b>0,4</b>
Para mim, o processo de avaliação de desempenho de lideranças de meu Órgão é efetivo.	<b>4,1</b>	1,7	4,0	2,7	<b>0,4</b>
Consigo conciliar a minha agenda de atividades como líder com as atividades do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças.	5,3	1,7	6,0	2,9	<b>0,3</b>
Considero que o Programa de Desempenho de Lideranças é essencial para o desenvolvimento da gestão de meu Órgão.	<b>5,5</b>	1,6	6,0	2,7	<b>0,3</b>
Para mim, as chefias estão comprometidas com o processo de gestão de desempenho de lideranças do Órgão.	4,9	1,7	5,0	2,9	<b>0,3</b>
A duração do ciclo de avaliação de seis meses contribui para o êxito do processo de gestão de desempenho das lideranças.	5,4	1,7	6,0	2,9	<b>0,3</b>
Para mim, o processo de gestão de desempenho de lideranças no meu Órgão é justo.	5,1	1,4	5,5	2,0	<b>0,3</b>
Para mim, o processo de gestão de desempenho de lideranças no meu Órgão é coerente com as práticas organizacionais.	5,0	1,5	6,0	2,2	<b>0,3</b>
O processo de gestão de desempenho no meu Órgão possui etapas claras e bem definidas.	5,0	1,4	5,0	1,9	<b>0,3</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto ao preparo das lideranças, há uma convergência de opinião dos respondentes (coeficiente de variação abaixo de 0,25) em relação a maior parte dos itens que compõem o Bloco III, conforme disposto na Tabela 4. Com isso, temos que os respondentes concordam parcial ou simplesmente concordam que conhecem as regras do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças, sentem-se preparados para definir metas, monitorá-las, fornecer *feedback* e recebê-lo. Destaca-se, nesse Bloco, o item relativo ao preparo das lideranças para recebimento de *feedback*, onde houve menor índice de desvio padrão, maior média e mediana, e menor coeficiente de variação.

**Tabela 4.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco III

<b>Bloco III: Preparo das Lideranças</b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
Conheço as regras do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	5,6	1,3	6,0	1,7	<b>0,2</b>
Sinto-me preparado para definir as metas de desempenho das lideranças como requer o Programa.	5,8	1,3	6,0	1,6	<b>0,2</b>
Sinto-me preparado para fazer o monitoramento das metas na unidade que gerencio.	5,8	1,4	6,0	1,9	<b>0,2</b>
Sinto-me preparado para fornecer <i>feedback</i> na unidade que gerencio.	6,1	1,1	6,0	1,3	<b>0,2</b>
Sinto-me preparado para receber <i>feedback</i> de minha chefia sobre meu desempenho.	6,5	0,6	7,0	0,3	<b>0,1</b>
Para mim, a avaliação de desempenho de lideranças é essencial para o meu desenvolvimento profissional no Órgão.	5,8	1,8	6,0	3,2	0,3

Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre os itens relacionados ao Bloco IV, Planejamento do Desempenho (Tabela 5), também há convergência de opinião dos respondentes na maior parte dos itens, cujos índices de coeficiente de variação são inferiores a 0,25%. Os respondentes concordam ou concordam parcialmente que as metas refletem as prioridades da unidade que gerenciam e que foram definidas de forma dialogada. Concordam, ainda, que há um alinhamento dessas metas com as metas das lideranças superiores e que não houve dificuldade para definição de metas tanto na unidade que gerenciam quanto com suas chefias imediatas.

**Tabela 5.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco IV

<b>Bloco IV: Planejamento do Desempenho</b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>

As minhas metas de desempenho foram definidas a partir das metas do planejamento institucional do Ministério da Economia.	5,3	1,7	6,0	2,9	0,3
As minhas metas de desempenho refletem as prioridades da unidade que gerencio.	<b>6,2</b>	1,2	7,0	1,3	<b>0,2</b>
Houve reunião entre mim e minha chefia imediata para pactuação das metas de desempenho.	5,3	2,2	6,0	4,8	0,4
Na unidade que gerencio, as metas são pactuadas de forma dialogada.	<b>5,9</b>	1,5	6,5	2,1	<b>0,2</b>
Existe um alinhamento entre as metas na unidade que gerencio e as metas das lideranças superiores.	<b>5,9</b>	1,3	6,0	1,8	<b>0,2</b>
Definir as metas, na unidade que gerencio, foi uma atividade que executei sem dificuldades.	<b>5,7</b>	1,2	6,0	1,5	<b>0,2</b>
A minha chefia imediata e eu definimos minhas metas sem dificuldades.	<b>5,6</b>	1,2	6,0	1,5	<b>0,2</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao Bloco V, Comunicação (Tabela 6), não houve convergência de percepção referente aos itens apresentados, cujos coeficientes de variação de todos os itens foram superiores a 0,25, o que caracteriza heterogeneidade nas respostas. O item que teve maior índice de coeficiente de variação (0,4) diz respeito ao conhecimento, pelos participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças, quanto aos canais de comunicação para esclarecimento de dúvidas.

**Tabela 6.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco V

<b>Bloco V: Comunicação</b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
Tenho acesso a todas as informações sobre o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	5,2	1,6	6,0	2,7	0,3
Recebo suporte tempestivo para esclarecimento de dúvidas sobre o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	<b>5,5</b>	1,8	6,0	3,1	0,3
Recebo informações úteis sobre as etapas e atividades do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no Ministério da Economia.	5,4	1,7	6,0	2,9	0,3
Conheço os canais de comunicação definidos pelo Programa para tirar minhas dúvidas.	<b>5,0</b>	1,8	5,5	3,4	<b>0,4</b>
As informações sobre o Programa estão disponíveis para as lideranças nos principais canais de comunicação do Órgão.	<b>5,0</b>	1,5	5,0	2,2	0,3
A comunicação no âmbito do Programa de Desempenho de Lideranças facilita o cumprimento dos prazos de cada etapa.	5,3	1,6	5,0	2,7	0,3

Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre os itens relativos ao Monitoramento e *Feedback* (Tabela 7), os respondentes divergem quanto ao item relativo ao recebimento de *feedback* da chefia imediata quanto ao seu desempenho. Isso pode ser comprovado por meio do índice de coeficiente de variação acima de 0,25 e pela média registrada como 4,7. Por outro lado, há uma convergência quanto à concordância dos respondentes relacionada ao item sobre a possibilidade de repactuação de metas durante o ciclo ser um fator positivo, o que pode ser comprovado pelo coeficiente de variação abaixo de 0,25 e, também, pelo média registrada como 6,3, a maior média entre os itens do Bloco VI.

**Tabela 7.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco VI

<b>Bloco VI: Monitoramento e <i>Feedback</i></b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
Realizo o monitoramento frequente do cumprimento das metas na unidade que gerencio.	5,6	1,6	6,0	2,5	0,3
Reúno-me, com frequência, com minha chefia, para realizar o monitoramento do cumprimento das minhas metas.	5,2	1,8	5,0	3,1	0,3
Forneço <i>feedback</i> , na unidade que gerencio, no decorrer do ciclo de avaliação de desempenho.	5,8	1,6	6,0	2,6	0,3
Recebo, periodicamente, <i>feedback</i> da minha chefia quanto ao meu desempenho.	<b>4,7</b>	1,7	5,0	2,9	<b>0,4</b>
Para mim, o <i>feedback</i> de minha chefia foi claro e objetivo.	5,4	1,6	6,0	2,5	0,3
Para mim, o <i>feedback</i> de minha chefia favoreceu a melhoria de meu desempenho.	5,3	1,8	6,0	3,1	0,3
A possibilidade de repactuação das metas durante o ciclo é um fator positivo para o processo.	<b>6,3</b>	1,2	7,0	1,5	<b>0,2</b>
A integração entre os processos e instrumentos de avaliação de desempenho organizacional e de desempenho de lideranças contribui para o êxito do Programa Desempenho de Lideranças no meu Órgão.	5,7	1,6	6,0	2,5	0,3
Utilizo indicadores para monitorar o desempenho das lideranças na unidade que gerencio.	5,5	1,7	6,0	3,0	0,3

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 8, relacionada aos itens sobre o sistema informatizado, os respondentes convergem em suas percepções quanto à integração do SIGEPE-Líderes com outros sistemas informatizados do órgão facilitar a gestão e a tomada de decisão. O índice de 0,2 registrado no coeficiente de variação indica essa convergência. Entretanto, há uma divergência relativa à possibilidade de registro, no sistema, de ocorrências relativas ao desempenho ao longo do ciclo

avaliativo, confirmada pelo coeficiente de variação acima de 0,25 e as menores medianas e médias registradas entre os itens do Bloco VII: 4,0 e 4,1, respectivamente.

**Tabela 8.** Médias, desvios padrão, medianas, variâncias e coeficientes de variação para itens do Bloco VII

<b>Bloco VII: Sistema Informatizado</b>					
<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Variância</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
O sistema SIGEPE-Líderes é de fácil acesso pelo usuário.	4,9	1,7	5,0	2,9	0,3
O sistema SIGEPE-Líderes é de fácil navegação pelo usuário.	4,5	1,4	5,0	2,1	0,3
O sistema SIGEPE-Líderes traz confiabilidade às lideranças avaliadas e aos avaliadores.	5,4	1,7	6,0	2,8	0,3
Fui o responsável por cadastrar as metas da unidade que gerencio no SIGEPE-Líderes.	4,7	2,4	5,5	6,0	0,5
Tive facilidade ao acessar o sistema SIGEPE-Líderes para cadastrar as metas da unidade que gerencio.	4,5	2,2	5,0	4,6	0,5
Tive facilidade ao acessar o sistema SIGEPE-Líderes para realizar as avaliações requeridas no âmbito do Programa de Desempenho de Lideranças.	5,1	2,0	5,5	3,8	0,4
Integrar o SIGEPE-Líderes com outros sistemas informatizados do Órgão facilita a gestão e tomada de decisão.	<b>6,1</b>	1,5	7,0	2,3	<b>0,2</b>
Consigo registrar, no sistema SIGEPE-Líderes, ocorrências relativas ao desempenho na unidade que gerencio, ao longo do ciclo avaliativo.	<b>4,1</b>	2,0	<b>4,0</b>	3,9	<b>0,5</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

O questionário apresentava ao final uma questão aberta na qual os participantes puderam expressar voluntariamente suas contribuições para a pesquisa ou para o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no âmbito do Ministério da Economia. As contribuições dos participantes foram organizadas por tema e são apresentadas no Quadro 9 a seguir.

**Quadro 9.** Contribuições para a pesquisa ou para o Programa de Desempenho de Lideranças

<b>Tema</b>	<b>Gostaria de fazer mais alguma contribuição para a pesquisa ou para o Programa de Desempenho de Lideranças no âmbito do Ministério da Economia? Se sim, registre abaixo.</b>
<b>Valorização da Iniciativa</b>	"Ótima iniciativa". (E4) "Acho importante esta nova visão de administração do Setor Público, o conceito do servidor público encontrava-se muito desgastado como várias outras categorias, fico feliz em ver o empenho em entregar à sociedade, aquilo que ela espera do servidor público, que é servir à sociedade, e a estipulação de metas e o acompanhamento de metas com certeza mudará o conceito do servidor perante a sociedade, e o setor público será mais eficiente naquilo que foi proposto: servir ao público". (E22)
<b>Patrocínio ao Projeto</b>	"O patrocínio da alta liderança do órgão é fundamental para imprimir comprometimento e seriedade com o processo de avaliação". (E7)
<b>Processo</b>	"Achei o processo de avaliação trabalhoso. Eu gostaria de ter tido a oportunidade de fazer uma conversa de <i>feedback</i> com a minha chefia ao invés de lançar essas informações no sistema". (E18)

<b>Sistema e Pactuação das Metas</b>	"Após o cadastramento das metas, o sistema não nos permite acessá-las. A pactuação das metas é sempre feita no susto, recebemos um e-mail ou mensagem solicitando o envio das metas em poucas horas. Isso não auxilia numa pactuação honesta, que seja efetiva". (E24)
<b>Pactuação das Metas</b>	"Quando ocorre mudança de gestão ou reestruturação da unidade, ainda que as metas pactuadas estejam alinhadas aos instrumentos de planejamento estratégico, pode se ter grande mudança nas metas e prejuízo para o processo de avaliação do líder. Caso concreto da SGD". (E27)
<b>Capacitação e Sistema</b>	"A navegação do sistema deveria ser aprimorada; muitas das metas estabelecidas necessitam de fonte para o seu cálculo, mas que não estão disponíveis de forma adequada; cada etapa do processo deveria ser realizada com um "workshop" de orientação". (E3)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os achados obtidos com os comentários feitos na pergunta aberta do questionário indicam tanto a valorização da iniciativa quanto oportunidades de melhoria direcionadas ao processo de gestão de desempenho de lideranças, à pactuação de metas, ao sistema, ao preparo dos gestores por meio de processos formativos e um destaque para a importância do patrocínio político como forma de garantir o comprometimento de todos os envolvidos no processo de gestão de desempenho do órgão.

### 3.3 Sugestões de melhoria à luz dos resultados da pesquisa

Após a análise dos resultados obtidos, a partir dos elementos da matriz SWOT, construída na etapa qualitativa, e as evidências relativas às percepções dos respondentes na etapa quantitativa, foi possível elaborar um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Nesse estudo não foi utilizado o campo “Quanto”, relativo ao custo de cada ação, pois acredita-se que esse aspecto poderá ser mais bem especificado pelas equipes que estão na gestão do Programa.

O primeiro ponto a destacar no plano de ação está relacionado ao uso do Sistema SIGEPE-LÍDERES, conforme disposto no Quadro 10.

#### **Quadro 10.** Melhoria relativa ao Sistema SIGEPE-LÍDERES

O que?	Ação 1: Fortalecer o uso do SIGEPE-LÍDERES como ferramenta para acompanhamento e monitoramento de resultados do desempenho de ocupantes de cargos de liderança.  Ação 2: Aprimorar o Sistema SIGEPE-LÍDERES.
Quem?	Ministério da Economia em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Apesar de ser um sistema que visa atender as necessidades relacionadas à gestão de pessoas de todo o governo federal, o módulo de avaliação de desempenho atual não contempla todos os órgãos e entidades. Assim, muitos buscam soluções internas para atender suas necessidades especialmente no processo de gestão de desempenho de seus servidores. Dessa forma, faz-se



	necessário fortalecer o SIGEPE para que seja uma ferramenta única e padronizada para todos de modo que os dados sejam mais bem geridos e analisados.
Como?	Melhorar a experiência do usuário por meio da melhoria de sua interface, navegabilidade e integração com outros sistemas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi identificado como oportunidade de melhoria, tornar o Programa de Desempenho de Lideranças uma experiência exitosa a ser seguida por outros órgãos da Administração Pública Federal. Para tanto, propõe-se a ação constante do Quadro 11.

**Quadro 11. Institucionalização e expansão do Programa de Desempenho de Lideranças**

O que?	Ação 1: Expandir Programa de Desempenho de Lideranças para todas as unidades do Ministério da Economia.  Ação 2: Formulação de uma Política de Gestão de Desempenho de Lideranças.
Quem?	Ministério da Economia, enquanto órgão central do SIPEC
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Com a expansão do Programa de Desempenho de Lideranças para as demais unidades do Ministério da Economia, será possível identificar a solidez da prática antes de disseminar para outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal.  Para promover uma transformação cultural na Administração Pública Federal, gerando, inclusive o senso de justiça entre os avaliados.  Para minimizar os impactos da rotatividade de lideranças no Órgão.
Como?	Formulação de uma política para implementação nos demais órgãos e entidades da Administração Pública Federal sendo, inclusive, referência para outros poderes e entes federativos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao preparo das lideranças para o processo de gestão de desempenho apresenta-se como proposta a ação detalhada no Quadro 12 a seguir.

**Quadro 12. Desenvolvimento de competências de liderança**

O que?	Promover o desenvolvimento de competências de liderança para atuação no Programa
Quem?	Escolas de governo e demais instituições de ensino parceiras na Administração Pública Federal
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Para aprimorar e tornar mais efetivo o processo de gestão do desempenho humano no trabalho.  Possibilitar ao gestor desempenhar com mais efetividade as etapas do ciclo de gestão de desempenho: planejamento, execução, monitoramento, <i>feedback</i> e avaliação.

Como?	Firmar parcerias com escolas de governo, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública, para desenvolver processos formativos específicos para ocupantes de cargos de liderança na Administração Pública Federal, especialmente direcionado para aprimorar a gestão de desempenho humano no trabalho.
-------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro ponto que merece destaque diz respeito às práticas de reconhecimento de lideranças com bom desempenho, conforme detalhamento no Quadro 13.

#### **Quadro 13. Reconhecimento de lideranças com bom desempenho**

O que?	Promover ações de reconhecimento das lideranças com bom desempenho
Quem?	Ministério da Economia, enquanto órgão central do SIPEC
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Para reconhecer e valorizar lideranças a partir dos resultados de desempenho apresentados.
Como?	Institucionalização de ações e práticas que incentivem o bom desempenho das lideranças por meio de benefícios indiretos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Um dos aspectos apontados pela pesquisa, a partir dos resultados obtidos, refere-se à necessidade de patrocínio da alta gestão. Nesse sentido, propõe-se a ação apresentada no Quadro 14.

#### **Quadro 14. Patrocínio da alta gestão**

O que?	Ampliar o patrocínio da alta gestão para o desenvolvimento e expansão do Programa de Desempenho de Lideranças.
Quem?	Ministério da Economia, enquanto órgão central do SIPEC
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Se não fica evidente o patrocínio da alta gestão para o Programa, a tendência é que não seja priorizado pelas demais lideranças do órgão.
Como?	Publicização de ações que demonstrem o patrocínio da alta gestão para o Programa como, por exemplo, priorização dessa pauta em sua agenda, explicitação pública do Programa, entre outras ações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Questões relacionadas à comunicação no âmbito do Programa de Desempenho de Lideranças foram, também, apresentadas como oportunidades de melhoria. No Quadro 15 a

seguir, apresenta-se uma proposta de ação para fortalecimento do processo de comunicação na gestão de desempenho de lideranças.

**Quadro 15. Comunicação**

O que?	Fortalecer a comunicação do Programa de Desempenho de Lideranças.
Quem?	Ministério da Economia, enquanto órgão central do SIPEC
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Para promover maior engajamento dos envolvidos no Programa de Desempenho de Lideranças
Como?	Elaboração de plano de comunicação com diferentes abordagens e estratégias (sensibilização, orientação para cumprimento das etapas do Programa)

Fonte: Elaborado pela autora.

A necessidade de integração e alinhamento do Programa de Desempenho de Lideranças com outros instrumentos de planejamento institucional e processos de gestão de pessoas foi apontada nos resultados da pesquisa. Para tanto, apresenta-se a proposta constante do Quadro 16.

**Quadro 16. Integração e Alinhamento do Programa com outros processos**

O que?	Ação 1: Promover a integração entre o Programa de Desempenho de Lideranças e outros programas e processos de gestão de pessoas direcionados aos ocupantes de cargos de liderança, de modo que os resultados desse Programa sejam utilizados como insumos.  Ação 2: Integrar ferramentas de desempenho organizacional e de Líderes.  Ação 3: Promover ao alinhamento entre as metas das lideranças, metas institucionais, metas das unidades e metas do Órgão.
Quem?	Ministério da Economia, enquanto órgão central do SIPEC
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Para integrar e canalizar os esforços das lideranças para o alcance dos resultados prioritários do Órgão. A fragmentação e o desalinhamento de práticas e ferramentas gerenciais geram retrabalho e desperdício de energia das lideranças.
Como?	Desenho dos processos e reconhecimento das interfaces com outros programas e ferramentas institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à cultura de gestão de desempenho de lideranças, ainda é preciso fomentar essa prática internamente para posterior expansão da iniciativa. Nesse sentido, propõe-se o que se apresenta no Quadro 17 a seguir.

**Quadro 17. Cultura de gestão de desempenho de lideranças**

O que?	Fomentar a criação de cultura de gestão de desempenho de lideranças no Órgão
Quem?	Ministério da Economia, enquanto órgão central do SIPEC
Onde?	Na Administração Pública Federal
Quando?	Imediato
Por quê?	Não há uma cultura institucionalizada de gestão de desempenho de lideranças no Órgão e no contexto da Administração Pública.
Como?	Formular e aplicar uma pesquisa institucional para levantamento de valores associados à gestão de desempenho que sejam importantes para institucionalizar a cultura dessa prática no Órgão.  Realização de ações direcionadas ao fortalecimento de valores relacionados à gestão de desempenho no Órgão (campanhas de sensibilização).

Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se que a organização ao receber essas sugestões de melhoria irá analisar a conveniência e a oportunidade de implementação dessas macroações. É importante que se realize momento de discussão coletiva (como oficinas, *workshops*, dentre outros) para definir as estratégias de implementação de cada ação específica desdobrada das propostas ora apresentadas, de forma a viabilizar a execução pelas equipes envolvidas.

### **Conclusão**

Este estudo teve como objetivo avaliar a percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças implementado no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Para atingir esse objetivo, foram realizadas entrevistas e aplicação de questionários aos gestores participantes do referido Programa.

Quanto à relevância acadêmica, apresentam-se, neste estudo empírico, contribuições no que se refere à avaliação de desempenho de altas lideranças no setor público. Como contribuições práticas e de gestão, o estudo possibilita aperfeiçoar as políticas e iniciativas de gestão de pessoas, especialmente quando apresenta as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no processo de avaliação de lideranças com a experiência do Programa Piloto implementado no Ministério da Economia.

Avaliar altas lideranças na administração pública é uma iniciativa inovadora. Ao implementar essa prática no Ministério da Economia, sendo este o órgão central de sistemas estruturantes, que define diretrizes e políticas para os demais órgãos e entidades da

Administração Pública Federal, espera-se que haja um maior potencial de replicação dessa iniciativa.

Apesar de ser um desafio, acredita-se que implementar o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças numa Secretaria do Ministério da Economia, foi uma experiência importante, aplicada em um contexto favorável, com patrocínio político, num ambiente controlado, que favoreceu, apesar das dificuldades identificadas, a adesão e o engajamento de gestores perante a prática.

Identificam-se como limitações do estudo uma possível tendenciosidade na avaliação dos gestores, o que é natural nas pesquisas em ciências sociais aplicadas. Também foi possível identificar possíveis vieses nas respostas. Quanto ao tamanho da amostra, que representa 34,4% da população total de gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças, é possível justificar devido à situação de emergência em saúde pública causada pela pandemia do novo coronavírus, na qual muitos gestores estão cansados, sobrecarregados e com isso, sem disposição para responder questionários *online*. Nesse aspecto importante considerar que houve um aumento de formulários *online* divulgados durante a pandemia. Isso pode ter repercutido no baixo tamanho amostral, considerando, ainda, o fato de a coleta de dados ter sido realizada exclusivamente por meio virtual. Além disso, o público participante da pesquisa ocupa cargos de alta liderança no Ministério da Economia, o que leva a crer que há, em sua maioria, pouca disponibilidade para responder voluntariamente uma pesquisa.

Durante o desenvolvimento do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças, confirma-se a necessidade de investimento em diversas oportunidades de melhoria, dentre essas a comunicação, a melhoria da usabilidade do sistema e a formação de gestores nas etapas de pactuação, monitoramento e avaliação de metas.

Nesse ponto direcionado à formação dos gestores, aplicando a ferramenta 5W2H, recomenda-se ao Ministério da Economia, enquanto órgão que coordena o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças, firmar parceria com a Escola Nacional de Administração Pública para estruturar um programa específico e com metodologia adaptada ao público participante do Programa Piloto para compartilhamento de boas práticas e trocas de experiências e novos aprendizados.

Quanto ao sistema, recomenda-se ao Ministério da Economia que promova ações junto aos usuários para mapear as principais dificuldades e implementar melhorias de maneira a tornar a experiência desses usuários mais positiva nos ciclos avaliativos subsequentes.

No campo da comunicação, recomenda-se trabalhar no conceito de linguagem simples, investir em diversificação de canais e meios de comunicação para atender aos diferentes perfis de público participante do Piloto no decorrer dos ciclos.

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

Por fim, outra sugestão para pesquisas futuras relaciona-se ao diagnóstico de cultura organizacional com a identificação de fatores facilitadores e restritivos à implementação da profissionalização da gestão, além da importância de diagnosticar valores, identificar crenças socialmente compartilhadas. Há, também, a possibilidade de novos estudos que verifiquem a reconfiguração do trabalho em equipe em tempos de trabalho remoto e a importância do estilo gerencial orientado para a tarefa, para a pessoa e para a gestão do contexto no atual cenário. Importante, ainda, destacar a necessidade de novos estudos que reforcem a imagem e identidade do servidor público, resgatando sua importância e valorização enquanto ator que serve ao atendimento da sociedade agindo em prol do bem comum.

**Referências bibliográficas**

ARAÚJO, L. G. B; MENESES, P. P. M; FONSECA, D. R. **Gestão de Desempenho no Executivo Federal: Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação.** In: XLIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da ANPAD (ENANPAD), São Paulo, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2002.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, Aug. 2008. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652008000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 08 Fev.. 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público /** Sandro Trescastro Bergue. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. **Portaria GM/ME nº 52, de 11 de fevereiro de 2020.** Institui o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 fev. 2020. Edição: 31. Seção: 1. p. 22.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em 07/02/2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm)>. Acesso em 09/02/2021.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A. et al. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho.** In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da ANPAD (ENANPAD), Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.** In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). João Pessoa, 2011.

ELVIRA, Enrique J. Sánchez. **Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal Brasileira.** 2018. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento. Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

<<https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2018/Enrique%20J.%20S%C3%A1nchez%20Elvira.pdf>>. Acesso em 09/02/2021.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **In: Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210. Brasília: Universidade de Brasília.

ODELIUS, Catarina Cecília. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Org. Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.

OLIVEIRA, F. H. D.; COELHO JUNIOR, F. A.; CORREIA, P. M. A. R.; FERNANDES DA SILVA, P. M.; GOMES, C. J. V. **Evidências de Validade para uma Medida de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho**. Trabalho apresentado em: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; ANPAD, 2020.

SOUZA, David Nunes Zaneti de; SILVA, Eliciane Maria da; OLIVEIRA, Maria Célia de. **Análise de ambiente por meio da metodologia SWOT: Uma aplicação no setor automobilístico**. Espacios. Vol. 34 (10) 2013. Pág. 16. Revista Espacios. Vol 34 (Nº 10) Año 2013. <<https://www.revistaespacios.com/a13v34n10/13341017.html> 12/12> Acesso em 29/01/2021.





Escola Nacional de Administração Pública

**Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso**

Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados (2021). Coordenadora-Geral de Gestão e Desempenho de Pessoas, do Ministério da Economia. [priscilafaquino@gmail.com](mailto:priscilafaquino@gmail.com)

Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade de Brasília - UnB (2016); finalizando MBA em Pessoas, Inovação e Resultados pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, com previsão de conclusão em maio de 2021. Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo pelo Centro Universitário de Brasília (2003). Servidora pública desde 2009, do quadro de pessoal do Ministério da Saúde desde 2001, onde exerceu diferentes cargos comissionados, atuando por oito anos à frente da Divisão de Educação, coordenando os processos de gestão de desempenho, de formação de servidores, de dimensionamento de força de trabalho e o programa de estágio de estudantes. Hoje atua como Coordenadora-Geral de Gestão e Desempenho de Pessoas, no Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas, na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. Integra, ainda, o Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados em Comportamento Organizacional - GEPACO, vinculado à Universidade de Brasília, coordenado pelo Professor Doutor Francisco Coelho Junior.