

FEEDBACK 360 GRAUS NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS

360-DEGREE FEEDBACK IN FEDERAL REGULATORY AGENCIES

FEEDBACK DE 360 GRADOS EN LAS AGENCIAS REGULADORAS FEDERALES

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever o processo de avaliação de desempenho de servidores públicos das agências reguladoras federais denominado *feedback* 360 graus, sob a ótica da adaptação da prática ao contexto do Poder Executivo Federal. Foi utilizado o delineamento documental de pesquisa, em que a coleta de dados primários se deu mediante a utilização do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC). A análise dos dados decorreu do confronto entre a literatura existente e as particularidades da adaptação do instrumento ao objeto de estudo. Os resultados indicam que tal adaptação caracteriza-se pelo foco no monitoramento para o alcance de metas e resultados, em vez da priorização do desenvolvimento das carreiras dos avaliados. Aproxima-se, assim, mais das características dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho que dos atributos inovadores do *feedback* 360 graus.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho, agências reguladoras federais, *feedback* 360 graus, gestão de pessoas, servidores públicos.

Marcus Vinicius Benfica Alves benficamv@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul – SP, Brasil

Edson Keyso de Miranda Kubo edson.kubo@prof.uscs.edu.br

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração – São Caetano do Sul – SP, Brasil

Gisele Cristina Marques giselecristinamarques@gmail.com

Mestra em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul – SP, Brasil

Marcia Rodrigues dos Santos Capellari marcia.capellari@imed.edu.br

Doutoranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, – São Caetano do Sul – SP, Brasil

Eduardo de Camargo Oliva eduardo.oliva@uscs.edu.br

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração – São Caetano do Sul – SP, Brasil

Submetido 02.01.2017. Aprovado 20.05.2017

Avaliado pelo processo de *double blind review*.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.65656>

ABSTRACT

This article aims to describe the performance evaluation process of public servants in federal regulatory agencies called 360-degree feedback, from the perspective of adjusting this process to the context of the federal executive power. We employed a documentary research design in which we collected primary data using the Electronic System of the Citizen Information Service (e-SIC). The analysis of data resulted from a comparison between the existing literature and the particularities of the adjustment in the instrument to the object of study. Results indicate that such adjustment is characterized by focus on monitoring to achieve goals and results, rather than prioritizing the career development of the employees evaluated. This brings the process closer to characteristics of traditional performance evaluation methods than to the innovative features of 360-degree feedback.

KEYWORDS: Performance evaluation, federal regulatory agencies, 360-degree feedback, people management, public servants.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo describir el proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos de las agencias reguladoras federales, llamado retroalimentación de 360 grados, desde la perspectiva de la adaptación de la práctica al contexto del poder ejecutivo federal. Se utilizó el diseño de la investigación documental, donde la recolección de datos primarios se efectuó mediante el uso del Sistema Electrónico del Servicio de Información al Ciudadano (e-SIC). El análisis de datos resultó de la confrontación entre la literatura y las particularidades de la adaptación del instrumento al objeto de estudio. Los resultados indican que esta adaptación se caracteriza por enfocar el seguimiento de la consecución de metas y resultados, en lugar de priorizar el desarrollo de las carreras de los individuos evaluados, lo que demuestra que se aproxima más a las características de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño que a los atributos innovadores del feedback de 360 grados.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de desempeño, agencias reguladoras federales, feedback de 360 grados, gestión de personas, funcionarios públicos.

INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, a gestão de pessoas do Poder Executivo Federal foi pautada pelo ideal gerencialista, cujas aspirações evidenciam o atingimento de resultados e a excelência administrativa (Camargo, Pereira, Grzybovski, Lorenzon, & Beltrame, 2014; Fonseca, Meneses, Silva, & Campos, 2013; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2010). Essa perspectiva gerencial impulsionou a importação de políticas e práticas de gestão de pessoas oriundas de países desenvolvidos, e a administração pública federal tornou-se agente disseminador desse comportamento importador (Chu & Wood, 2008; Wood & Caldas, 1998).

Este artigo busca caracterizar a importação da prática de avaliação de desempenho

denominada “feedback 360 graus” ou “avaliação por múltiplas fontes” no contexto das agências reguladoras federais, que teve sua implantação justificada pela “necessidade de se reduzir o protecionismo existente nas relações de trabalho” (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013, p. 10). O estudo sobre o *feedback* 360 graus nessas entidades torna-se relevante por contribuir para o incremento de pesquisas nacionais acerca da avaliação de desempenho de indivíduos (servidores públicos), que, de acordo com Akim e Mergulhão (2015), concentram-se atualmente em trabalhos voltados à área da saúde. Espera-se que o artigo colabore para o aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas no setor público.

A metodologia empregada trata-se de uma pesquisa descritiva e delineamento documental, cujas fontes de dados primários fo-

ram constituídas de atos administrativos internos (portarias, resoluções e relatórios) das agências reguladoras pertencentes aos quadros do Poder Executivo Federal, além da legislação correlacionada ao tema. Optou-se por obter dados baseados na Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei n. 12.527 de 2011). Espera-se contribuir diretamente para o fortalecimento de ações de controle social, a partir do monitoramento do desempenho de órgãos, entidades e seus servidores públicos.

Quanto ao objeto de estudo, sua escolha é justificada a partir da importância que essas entidades adquiriram ao longo destes últimos 20 anos, tanto pela função disciplinar que possuem nas atividades econômicas em setores estratégicos do serviço público quanto pela formatação de sua natureza autárquica especial, que caracteriza a independência administrativa e a autonomia financeira dessas organizações (Afonso, 2006; Albuquerque, Machado, Fernandes, & Santos, 2013). Vale considerar que são 10 as agências reguladoras federais hoje atuantes: Agência Nacional de Águas (ANA); Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); Agência Nacional de Cinema (Ancine); Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel); Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq); Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

A estrutura do artigo é composta por quatro seções. O referencial teórico é apresentado a seguir e ilustra os instrumentos de avalia-

ção de desempenho individual atualmente em vigor no âmbito das agências reguladoras federais, apresenta as características do *feedback* 360 graus de acordo com a literatura existente e considera aspectos da importação e adaptação de práticas de gestão por organizações brasileiras. São apresentados os aspectos metodológicos do trabalho e, em seguida, a análise do *feedback* 360 graus adaptado nas entidades pesquisadas. Posteriormente, são feitas as considerações finais do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Avaliações de desempenho de servidores do Poder Executivo Federal

Avaliação de desempenho (AD) refere-se ao processo de verificação de comportamentos planejados em relação aos efetivamente realizados. Pode ser abordada sob duas óticas de políticas de RH: desenvolvimento e monitoramento. Enquanto esta aborda o aspecto controlador e volta-se ao cumprimento de metas, aquela é orientada a ações de capacitação e ao desenvolvimento de carreiras (Guimarães, Nader, & Ramagem, 1998). Assim, AD envolve julgamentos e direciona decisões em termos de seleção, treinamento, autoconhecimento e autodesenvolvimento, de subsídio a remuneração e promoção, além de elaboração de planos de ação individuais (Gil, 2007; Monteiro, 2012).

O caráter legalista da administração pública enseja a disposição da prática da AD sob a forma de leis, decretos e atos administrativos internos. A AD é definida a partir do monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e entidades, baseada em me-

tas globais e intermediárias (Lei n. 11.784, 2008). Percebe-se a existência de outros três institutos independentes envolvendo a avaliação de indivíduos, e que também se caracterizam pela ótica do monitoramento:

estágio probatório, progressão funcional e promoção na carreira e a avaliação periódica. O Quadro 1 ilustra a evolução da prática de avaliação de desempenho no setor público federal.

Quadro 1. Marcos legais da avaliação de desempenho no serviço público

Ano de publicação	Espécie normativa – Conteúdo
1960	Lei n. 3.780 – Critérios para promoção na carreira
1970	Lei n. 5.645 – Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto n. 80.602 – Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto n. 84.664 – Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei n. 8.112 – Institui regime jurídico único dos servidores (RJU)
1995	MP n. 1.548 – Cria a gratificação de desempenho e produtividade
1998	EC n. 19 – Cria a avaliação especial de desempenho para aquisição da estabilidade
1998	EC n. 19 – Cria avaliação periódica de desempenho para manutenção da estabilidade
2008	Lei n. 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto n. 7.133 – Critérios e procedimentos gerais de AD

Fonte: Adaptado de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013).

O desempenho avaliado no estágio probatório relaciona-se à aptidão e capacidade individual. Durante três anos, o servidor público recém-nomeado é avaliado pela chefia em termos de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (Lei n. 8.112, 1990). O processo visa detectar dificuldades de adaptação e a evolução do servidor no ambiente de trabalho (Modesto, 2002). Após a terceira avaliação e na hipótese de obtenção de pontuação mínima exigida, ao servidor é atribuída a estabilidade no cargo público (Emenda Constitucional n. 19, 1998). Sudano (2011) ressalta a inoperância da ferramenta em termos de representação efetiva de desempenho.

Nos termos do Regime Jurídico Único dos Servidores (RJU), o desenvolvimento de servidor em carreira específica ocorrerá mediante “promoção”. No âmbito das agências reguladoras federais, essas diretrizes estão dispostas no Decreto n. 6.530 (2008). Enquanto a progressão funcional refere-se à passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, a promoção equivale à passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro da classe imediatamente superior (Lei n. 11.784, 2008). Ambos os instrumentos relacionam-se à política de remuneração, na medida em que o resultado das avaliações aponta a ascensão funcional dos servidores com melhores pontuações. Restringindo ao universo das agências

reguladoras federais, o regulamento comum evidencia como critérios de avaliação desse instrumento a disciplina, a pontualidade, a assiduidade, o cumprimento de normas e a produtividade no trabalho (Decreto n. 6.530, 2008).

Outro instrumento criado para a medição da *performance* refere-se à “avaliação periódica de desempenho” prevista no art. 41 da Constituição Federal. O dispositivo foi inserido mediante a Emenda Constitucional n. 19 (1998), a qual intencionou fazer valer o princípio da eficiência na administração pública e constitui-se em mecanismo mantenedor da estabilidade do indivíduo no cargo público (Bulos, 1998). Esse dispositivo carece de regulamentação, visto que a lei complementar exigida para normatizar o assunto não foi editada até hoje. No “plano ideal”, a prática contribuiria para o aprimoramento da gestão de pessoas na administração pública. Pelo fato de que eficiência envolve aspectos subjetivos, somado ao ambiente de perseguição política do setor público, a ferramenta apresenta criticidade quanto aos seus propósitos e tende a promover injustiças (Caldas, 2011).

O estágio probatório e a progressão funcional parecem consolidados. Ambos possuem fatores de avaliação semelhantes, e o chefe imediato figura como único avaliador do servidor subordinado. No estágio probatório, porém, há uma comissão especial com poderes para ratificar as avaliações periódicas e considerar a aptidão requerida para a aquisição da estabilidade no cargo público. Críticas a essas avaliações relacionam-se aos aspectos quantitativos e superficiais dos fatores avaliados e à pouca utilização dos resultados para o desenvolvimento das or-

ganizações públicas (Santos & Feuerschütte, 2011).

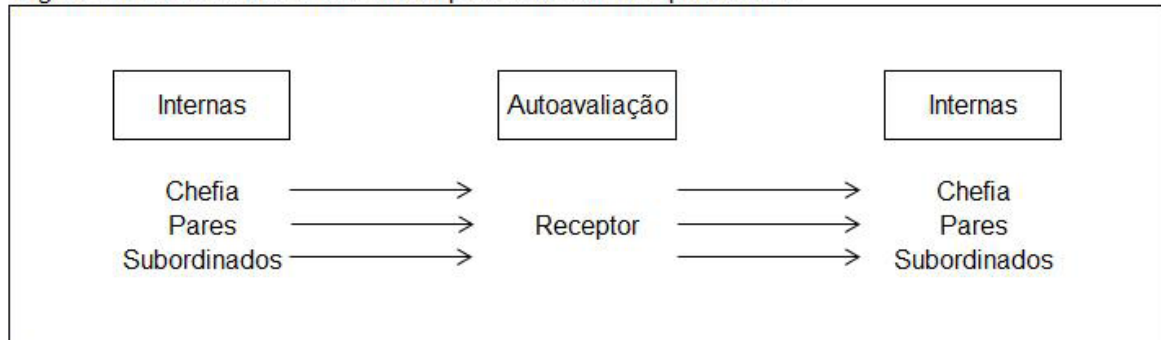
Feedback 360 graus

O *feedback 360 graus* apresenta-se como uma tecnologia de gestão capaz de avaliar competências, comportamentos, habilidades e desempenho de indivíduos. Seu desenvolvimento em organizações empresariais deu-se a partir da década de 1980, entretanto suas ideias já eram utilizadas em centros militares alemães durante a II Guerra Mundial (Fleenor & Prince, 1997). Conforme Reis (1998), a prática tornou-se “quase que universal” (p. 1) entre as grandes corporações posicionadas na *Fortune 500* (Procter and Gamble, 3M, Dupont, Hewlett Packard, entre outras).

O envolvimento da liderança com o *feedback* dá-se, conforme Reis (2010), pelo fato de que as organizações têm trabalhado em prol de desenvolver a comunicação em várias direções e vários canais de informação. O mesmo autor sustenta que se trata de uma transição difícil, em que o líder expressa seu *feedback* não somente ao seu liderado, mas também a todos que compõem a organização. Araújo (2002) já comentava essa afirmativa oito anos antes, sugerindo que o *feedback* aplicado na organização pode gerar mais sentido e direcionamento para os colaboradores na execução de suas tarefas.

Reis (2010) afirma que a aplicabilidade do *feedback* deve ser dada pelas pessoas próximas ao receptor, chamadas de “integrantes do *network*”. Esse fato é representado pela Figura 1.

Figura 1. Fontes de Feedback em um processo com múltiplas fontes.



Fonte: Adaptado de Reis (2010).

A Figura 1 representa a maneira como o feedback é aplicado na organização, sendo recebido e transmitido pelo receptor, que também dá seu *feedback* ao seu líder, aos seus colegas e seus subordinados. Segundo Branco (2011), quem recebe o *feedback* deve interpretá-lo como uma oportunidade de melhorar seu desempenho e readequar-

-se aos propósitos da organização.

Visualiza-se no Quadro 2 que a utilização da ferramenta parece mais voltada ao desenvolvimento de carreira do que ao simples controle de resultados da abordagem tradicional de AD.

Quadro 2. Diferenças entre avaliação de desempenho tradicional e feedback 360 graus

Características-chave	Avaliação tradicional	Feedback 360 graus
Propósito	Fornecer <i>feedback</i> relativo ao desempenho passado sob perspectiva única	Fornecer <i>feedback</i> sobre desempenho, comportamento e necessidades de desenvolvimento sob perspectivas múltiplas
Fontes de informação	Chefe imediato	Chefe imediato, pares, subordinados, autoavaliação, clientes, fornecedores
Anonimato	<i>Feedback</i> não é anônimo	Conteúdo das avaliações individuais é desconhecido para o destinatário
Conteúdo do <i>feedback</i>	Os relatórios sobre o comportamento e sobre o desempenho são baseados nos resultados das unidades de trabalho	Os relatórios sobre o comportamento e sobre o desempenho são baseados no desenvolvimento das dimensões da unidade de trabalho
Ligações com outras decisões de RH	Vinculada à remuneração, promoção e ao cumprimento de metas	Ligado ao desenvolvimento de carreira e à identificação de necessidades de treinamento
Filosofia processo	Autoritário; de cima para baixo; foco na avaliação do empregado; aceitação da decisão do gestor	Participativo; múltiplas fontes; foco no desenvolvimento do indivíduo; estimula a autoconsciência
Contexto do processo	Evento anual ligado à política de remuneração	Processo contínuo de desenvolvimento
Avaliados	Todos os funcionários da organização	Normalmente executivos e gestores

Fonte: Adaptado de McCarthy e Garavan (2001).

De acordo com Brandão et al. (2008), depreende-se robustez e fidedignidade de um processo composto por diversos avaliadores, à medida que se compartilha responsabilidade pelos resultados proporcionados e eventuais distorções se dispersam pelo conjunto de percepções singulares. A prática visa a alinhar desempenho individual à estratégia e valores organizacionais. Soma-

das à percepção do próprio avaliado acerca de sua *performance*, são consideradas diferentes perspectivas do comportamento desse profissional por *stakeholders* que interagem e exercem influência sobre suas atividades laborais, inclusive atores externos à organização (Reis, 1998). Essa possibilidade de contemplar diversos avaliadores depreende um reduzido número de avalia-

dos, principalmente quando se consideram avaliadores externos à organização. Pesquisas (McCarthy & Garavan, 2001; Morgan, Cannan, & Cullinane, 2005; Reis & Hipólito, 2007) apontam que o *feedback* 360 graus destinava-se a avaliar e desenvolver a carreira de executivos de grandes corporações.

Para a organização, as vantagens estão ligadas ao envolvimento de equipes, melhorias na comunicação interna e nas relações de trabalho. Para o indivíduo, destaca-se a autoconsciência relativa à avaliação recebida e ao compromisso pessoal necessário ao desenvolvimento de sua carreira (Morgan et al., 2005).

Em relação às etapas do processo de *feedback* 360 graus, não há padronização específica. Depreende-se que os procedimentos estabelecidos decorrerão da escolha de uma das alternativas propostas por Reis e Hipólito (2007) para a implementação da prática. A primeira, relacionada a algum instrumento de gestão por competências já utilizada pela organização. A segunda, pertinente à aquisição de um “produto acabado” disponível no mercado. E, por fim, a possibilidade de customizar um instrumento de acordo com a realidade da organização interessada em seu uso. Fleenor e Prince (1997) ressaltam a importância de definir o modelo considerando as particularidades da organização, pois o desenho e a gestão da ferramenta podem interferir em seus resultados. As possíveis fases do *feedback* 360 graus, com base em McCarthy e Garavan (2001), são: a) decidir sobre a finalidade do instrumento; b) escolher o instrumento para coleta de dados; c) decidir sobre comportamentos/competências a serem incluídos no instrumento de classificação; d) decidir quem será avaliado;

e) treinar os avaliadores e avaliados; f) avaliados escolherem seus avaliadores; g) distribuir o questionário; h) analisar os dados; i) realimentar o processo; j) realizar acompanhamento contínuo; k) repetir o processo.

O processo é estruturado em três etapas gerais. A primeira vai da caracterização da metodologia ao treinamento dos participantes. A segunda contempla a avaliação de fato. Por fim, vem o *feedback* propriamente dito. É nessa última etapa que ao avaliado é fornecido o subsídio necessário ao desenvolvimento de sua carreira. Esse momento pós-*feedback* denota comprometimento individual e suporte organizacional para que as ações possam lograr êxito. O acompanhamento institucional parece imprescindível no sentido de proporcionar os recursos e as oportunidades aos gestores avaliados, seja com a disponibilização de formação técnica em determinada área, como propõem Morgan et al. (2005), seja com o acompanhamento constante por um consultor externo (Reis & Hipólito, 2007). É a partir dessa ação contínua de desenvolvimento que se espera atingir o potencial máximo do *feedback* 360 graus, mesmo que para isso seja necessário alterar aspectos da cultura da organização (Fleenor & Prince, 1997).

Desde a implantação até o pós-*feedback*, a metodologia deve estar adaptada às peculiaridades da organização, ao tipo, ao nível e às peculiaridades dos avaliados e avaliadores (Ramos, Costa, Borba, & Assis, 2014).

Importação e adaptação de práticas de gestão

As organizações brasileiras buscam a legitimidade de suas práticas administrativas me-

diante a importação de conceitos, práticas e tecnologias estrangeiras. Esse fascínio pelo estrangeiro é definido por Chu e Wood (2008) como o traço cultural da “plasticidade”. Essa priorização daquilo que vem de fora torna comum a aceitação passiva desses instrumentos e não estimula o fomento às soluções tipicamente nacionais (Serva, 1992).

Essa postura, de acordo com Bertero (2004),

Quadro 3. Comportamentos recorrentes na importação e implantação de práticas administrativas

Comportamento	Característica
Frustração e negação	O comportamento de frustração e negação é o resultado mais característico de organizações orientadas por modismos gerenciais, aquelas que procuram adotar práticas a todo custo e não fazem nenhuma análise de fatores que se mostram impeditivos à implantação daquelas “soluções”.
Mudança “para inglês ver”	A mudança “para inglês ver” é a mais recorrente observada na importação de práticas administrativas, e consiste na adoção temporária e/ou parcial de determinada ferramenta para minimizar pressões sem realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no <i>status quo</i> .
Adaptação criativa	Na “adaptação criativa”, parece haver uma leitura prévia de determinada ferramenta estrangeira, e sua implantação considera aspectos da cultura local.

Fonte: Wood e Caldas (1998).

A tendência “pós-globalização” estimulou as organizações nacionais a adaptarem conceitos e técnicas estrangeiras às suas realidades, como forma de utilizar eficientemente esses instrumentos (Chu & Wood, 2008). Essa adaptação é explicada a partir dos conceitos da antropofagia organizacional (Wood & Caldas, 1998) e da tropicalização (Santos, Pereira, Calbino, & Pimentel, 2010).

A antropofagia organizacional visa à apropriação de conceitos estrangeiros, moldando-os com valores regionais e consideran-

do as especificidades do contexto nacional. Ocorre uma desconstrução dos conceitos estrangeiros, ao considerar aspectos socio-culturais, e a reconstrução da ferramenta, utilizando-se da criatividade nativa. A antropofagia acontece conforme se devora a essência do conceito importado, e atendendo de maneira apropriada aos seus propósitos singulares e à sua realidade local (Wood & Caldas, 1998). A tropicalização é definida por Santos et al. (2010) como a adaptação de modelos, teorias e metodologias estrangeiras às condições brasileiras. Aplicando o

conceito ao estudo de práticas de gestão de pessoas, os autores, analogamente, apontam que tropicalizar é transformar um modelo de *HR* em RH, de maneira a tornar o segundo tão eficaz quanto o primeiro pelo ajustamento às peculiaridades socioculturais brasileiras (Santos et al., 2010).

METODOLOGIA

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (2003), o artigo foi orientado pela pesquisa descritiva e, quanto aos meios de investigação, pelo delineamento documental. A pesquisa descritiva classifica e interpreta os fatos, caracteriza e descreve fenômenos sem o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para tal explicação (Bastos, 2008). O delineamento documental é caracterizado pela fonte primária de dados, os quais podem ser obtidos durante a ocorrência do fenômeno ou em momento posterior (Marconi & Lakatos, 2003). As etapas do delineamento escolhido basearam-se nos ensinamentos de Gil (2010). Procurou-se identificar as fontes de dados para localizá-las e empreender esforços na sua obtenção. Efetuaram-se a análise e interpretação dos dados e a redação do relatório.

O objetivo do trabalho consistiu em descrever o processo de avaliação *feedback* 360 graus implementado nas agências reguladoras federais, sob a ótica da adaptação da prática ao contexto do Poder Executivo Federal. A pesquisa baseou-se em documentos oficiais escritos, os quais constituem, para Marconi e Lakatos (2003), geralmente a fonte mais fidedigna de dados, de maneira que o pesquisador deve ter o cuidado de selecionar, interpretar e comparar o material que lhe interesse e, assim, torná-lo utilizável.

Ao delimitar o objeto de estudo ao âmbito das agências reguladoras federais, a pesquisa identificou as fontes de dados – leis, decretos, resoluções, portarias, relatórios – nos arquivos dessas entidades.

Como forma de obtenção de dados documentais, foi utilizado o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC). Tal ferramenta evidencia o caráter inovador da gestão pública brasileira dentro das ações de transparência governamentais estabelecidas a partir da Lei n. 12.527 (2011), conhecida como LAI (Freitas & Dacorso, 2014). Ao utilizar esse instrumento, o trabalho parece contribuir para o aperfeiçoamento das ações referentes ao aumento da integridade pública, ao mesmo tempo que fornece conhecimento científico inerente às práticas gerenciais adotadas no setor público (Freitas & Dacorso, 2014).

Os documentos solicitados às agências reguladoras federais referem-se aos atos administrativos internos que regulamentam a avaliação de desempenho (*feedback* 360 graus) de seus servidores.

Durante o processo de solicitação das informações, foram indeferidos os pedidos feitos à Agência X e Agência Y, quanto aos relatórios pertinentes aos resultados das avaliações individuais dos servidores. Os argumentos utilizados para as respostas denegatórias de ambas basearam-se nos artigos 4º e 13, inciso III, da LAI. O primeiro, por tratar de informações pessoais dos servidores, e o segundo, por envolver consolidação, interpretação, trabalho adicional de análise e tratamento de dados pelas entidades demandadas. Amparados pela LAI, foram interpostos recursos administrativos para a obtenção dos docu-

FEEDBACK 360 GRAUS NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS

mentos institucionais.

Explicitam-se as fases recursais existentes na legislação, conforme o Quadro 4. Enquanto o recurso efetuado à Agência Y foi

deferido na primeira instância, o realizado à Agência X foi indeferido nas três existentes. Assim, os resultados das avaliações individuais dos servidores dessa agência não puderam ser analisados nessa pesquisa.

Quadro 4. Fases recursais em caso de indeferimento de pedido de informações

1ª Instância	Autoridade superior que emitiu a decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Tem cinco dias para se manifestar. • Caso o recurso não seja atendido, o requerente tem até 10 dias após a decisão para entrar com recurso à autoridade máxima. 	
2ª Instância	Autoridade máxima do órgão ou entidade
<ul style="list-style-type: none"> • Tem cinco dias para responder. • Sendo o recurso negado, o requerente tem 10 dias, após a decisão, para direcionar recurso à Controladoria-Geral da União (CGU). 	
3ª Instância	CGU
<ul style="list-style-type: none"> • Tem cinco dias para se manifestar. • O cidadão terá 10 dias, após a negativa da CGU, para entrar com recurso direcionado à CRMI. 	

Fonte: Adaptado de Lei n. 12.527 (2011).

Foram definidas as unidades de análise a partir dos atos administrativos (instruções normativas, resoluções e portarias) oriundos das entidades estudadas, bem como a legislação pertinente ao tema. Quanto à interpretação dos dados, cujo significado mais amplo é obtido mediante o cotejo com a fundamentação teórica apresentada (Gil, 2010), a pesquisa teve como referência o processo de *feedback* 360 graus proposto por McCarthy e Garavan (2001), além do referencial inerente à importação e adaptação de práticas administrativas.

ANÁLISE DO FEEDBACK 360 GRAUS ADAPTADO NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS

O *feedback* 360 graus foi implementado no âmbito das agências reguladoras federais com o objetivo de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de recursos humanos em relação à capacitação, desenvolvimento na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (Lei n. 11.784, 2008).

Essa sistemática de avaliação de desempenho foi instituída aos servidores públicos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional mediante a Lei n. 11.784 (2008), e teve seus critérios e procedimentos gerais regulamentados pelo Decreto n. 7.133 (2010). A partir desse normativo, a responsabilidade pela edição de ato interno regulamentador dos critérios e procedimen-

tos específicos recaiu sobre cada órgão ou entidade federal. No caso das agências, são os seguintes os atos administrativos – em

vigor – que regulamentam o *feedback* 360 graus, conforme o Quadro 5.

Quadro 5. Regulamentação interna do feedback 360 graus

Agência reguladora	Ato regulamentador
ANA	Resolução n. 725, de 3 de outubro de 2011
ANAC	Instrução Normativa n. 57, de 8 de novembro de 2011
ANATEL	Portaria n. 73, de 1 de fevereiro de 2011
ANCINE	Resolução de Diretoria Colegiada n. 35, de 29 de junho de 2010
ANEEL	Portaria n. 2.122, de 6 de março de 2012
ANP	Portaria n. 172, de 14 de julho de 2011; e Portaria n. 174, de 14 de julho de 2011
ANS	Resolução Administrativa (RA) n. 36, de 28 de junho de 2010
ANTAQ	Portaria n. 217, de 28 de julho de 2011
ANTT	Portaria n. 70, de 31 de março de 2010; e Portaria n. 199, de 29 de julho de 2010
ANVISA	Portaria n. 1.064, de 2 de julho de 2012

A finalidade da avaliação 360 graus

Destaca-se a atividade subsidiária da ferramenta em relação à política remuneratória das agências reguladoras. Parece que o *feedback* 360 foi implantado primordialmente como atividade acessória para o pagamento do salário dos servidores públicos. Tal remuneração é composta de “vencimento básico” e “gratificação de desempenho” (Lei n. 10.871, 2004).

Nos termos do Decreto n. 7.133 (2010), os valores referentes às gratificações são atribuídos aos servidores que a elas fazem jus em função do alcance das metas de desempenho individual e do alcance das metas de desempenho institucional do órgão ou entidade.

Essa vinculação da ferramenta a pagamen-

tos, promoção e cumprimento de metas, diferente dos reais propósitos do *feedback* 360 graus, é característica dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho (McCarthy & Garavan, 2001). Pesquisas sugerem que a ferramenta jamais deve ser utilizada como meio de recompensar ou punir aqueles que são avaliados (Dransfield, 2000; Morgan et al., 2005; Reis & Hipólito, 2007).

O contexto da implementação da ferramenta se aproxima do argumento defendido por Bertero (2004) em relação à transição, heterogeneidade e contradição do modelo de gestão brasileiro. Para o autor,

são exemplos dessa condição a convivência de um estilo de gestão top-down e um discurso de participação e compartilhamento de poder; ou o foco em gestão por competências ao mesmo tempo em que

FEEDBACK 360 GRAUS NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS

continuam a existir práticas personalistas de premiação e recompensa. (p. 51)

Comportamentos e/ou competências avaliadas

Essa etapa do *feedback* 360 graus é definida por Reis e Hipólito (2007) como “construção de um inventário de comportamentos de liderança” (p. 4). Para esses autores, é o momento de definir, geralmente com o envolvimento dos principais gestores, os comportamentos observáveis que comporão o instrumento de avaliação. McCarthy e Garavan (2001) recomendam a definição desses comportamentos e competências com base na visão e nos valores da organização, além de focar as necessidades reais e atuais dos gestores. Nas agências pesquisadas, a avaliação de desempenho é baseada em crité-

rios e fatores que refletem as competências do servidor público (Decreto n. 7.133, 2010). Pode-se dizer que os comportamentos e competências são estabelecidos de maneira impositiva e taxativa, a partir dos fatores dispostos no Decreto n. 7.133 (2010) (Quadro 6).

Essa modalidade de avaliação parece ter sido implementada sob o argumento de que outras (leia-se estágio probatório e progressão e promoção) passaram a ser utilizadas como instrumentos de obrigação burocrática, não democráticos e incapazes de estimular mudanças no que se refere à cultura de meritocracia (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013). Verifica-se no Quadro 6 a utilização dos mesmos critérios utilizados pelos instrumentos tidos como burocráticos e engessados.

Quadro 6. Comportamentos e/ou competências

Avaliação	Fatores
Estágio probatório	Assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade; responsabilidade.
Progressão e promoção	Disciplina; pontualidade; assiduidade; cumprimento de normas; produtividade.
<i>Feedback</i> 360 graus	Obrigatórios: produtividade no trabalho; conhecimento de métodos; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; cumprimento das normas de procedimentos e de conduta. Facultativos: qualidade técnica do trabalho; capacidade de auto-desenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; flexibilidade diante de mudanças.

Em três agências de regulação, somente os critérios obrigatórios são objeto de avaliação. Na Agência D, à exceção de “qualidade técnica do trabalho”, todos os demais estão contemplados no instrumento. Na Agência V, por sua vez, avalia-se adicionalmente “capacidade de iniciativa” e “qualidade téc-

nica do trabalho”. E na Agência F, além desses, “relacionamento interpessoal”.

Na Agência Y, é expressa a informação no ato interno quanto à adoção dos cinco fatores facultativos dispostos no Quadro 6. Esses fatores não se encontram destaca-

dos como itens principais no instrumento de avaliação. De acordo com a RDC n. 35/2010, estão organizados sob a forma de quesitos junto a um dos grupos de avaliação (fatores obrigatórios). No fator obrigatório “trabalho em equipe”, existe o quesito “mantém relacionamentos baseados no respeito mútuo [...]”; pelo que se depreende a avaliação do fator facultativo “relacionamento interpessoal”. Já no fator “comprometimento com o trabalho”, está disposto o quesito “demonstra flexibilidade às mudanças [...]”; permitindo deduzir a avaliação do facultativo “flexibilidade às mudanças”.

Na Agência A e na Agência B, os procedimentos do *feedback* 360 graus são dispostos na mesma portaria em que estão as regras internas do estágio probatório e da progressão e promoção. Os fatores de avaliação desses três instrumentos estão agrupados aparentemente com o intuito de aperfeiçoar a realização das avaliações. O único fator adicional adotado pela Agência A no *feedback* 360 graus refere-se à “capacidade de iniciativa”, que também figura como fator avaliado no estágio probatório. Esse fator também é o único facultativo avaliado no âmbito da Agência E. Já na Agência B, todos os fatores opcionais são avaliados, sendo “relacionamento interpessoal” agrupado ao obrigatório “trabalho em equipe”.

Quem avalia, quem é avaliado e anonimato

A adaptação do *feedback* 360 graus ao contexto das agências reguladoras revela outra particularidade. Enquanto a ferramenta foi originalmente voltada à avaliação dos principais gestores das organizações (Reis & Hipólito, 2007), nas agências pesquisadas, esse público é exatamente o que

não se submete ao processo avaliativo. Isso porque servidores públicos efetivos (que fazem jus ao recebimento da gratificação de desempenho), quando investidos em cargo de natureza especial ou cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), níveis 6, 5, 4, ou equivalentes, recebem remunerações com base no valor máximo da parcela individual. Frise-se que esses cargos representam os de gestão sênior no âmbito do Poder Executivo Federal (OCDE, 2010).

Depreende-se haver incoerência quanto ao que se propunha quando da defesa da implementação da prática. Ao mesmo tempo que se reconhece a necessidade de se reduzir o protecionismo existente nas relações de trabalho (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013), opta-se por preservar os dirigentes mais elevados hierarquicamente dessas agências. Utilizando os conceitos de antropofagia organizacional (Wood & Caldas, 1998) e de tropicalização (Santos et al., 2010), a adaptação da prática à realidade do setor público federal dispensa tratamento diferenciado àqueles que detêm poder formal, o que corrobora a manutenção do traço cultural personalista de gestão à brasileira anotado por Bertero (2004). O personalismo nas relações de trabalho é perpetuado, na medida em que a aplicação restrita da lei (nesse caso, a ferramenta de avaliação) é reservada ao cidadão anônimo, isolado e sem relações (Chu & Wood, 2008).

Outra demonstração aparente de tratamento não isonômico a esse cidadão anônimo (servidor avaliado) é evidenciada pelos distintos pesos atribuídos às avaliações realizadas pelos três conjuntos de avaliadores. A nota final da avaliação do servidor é composta

de 60% dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, 25% da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho e 15% dos conceitos atribuídos na autoavaliação (Decreto n. 7.133, 2010). Esses percentuais conduzem ao resultado quantitativo necessário à composição da remuneração do servidor.

Considerando a publicidade a que se deve proceder aos atos de gestão pública, depreende-se a inexistência de anonimato na adaptação da ferramenta ao contexto investigado. Essa característica, de acordo com os ensinamentos de McCarthy e Garavan (2001), aproxima a avaliação realizada no âmbito dessas agências mais ao estilo tradicional de mensuração de desempenho do que ao *feedback* 360 graus.

Treinamento e aplicação do questionário

O processo avaliativo dá-se mediante prévio conhecimento dos critérios e instrumentos utilizados, assim como do acompanhamento do processo, devendo ser realizada ampla divulgação e orientação a respeito da política de avaliação (Decreto n. 7.133, 2010). Corroborando o entendimento de Reis e Hipólito (2007), a adaptação da ferramenta ao contexto pesquisado tende a reproduzir a ideia de disseminação de todas as etapas da avaliação, mediante treinamento, como forma de minimizar erros e dar sentido e credibilidade ao processo. Ao checar os atos administrativos citados no Quadro 5, verifica-se que apenas nos da Agência V, Agência I e Agência A existe expressamente a disposição em proceder à “ampla divulgação e orientação” do método de avaliação.

Os atos regulamentadores preveem o pre-

enchimento tanto em sistema informatizado quanto em meio físico (formulários impressos). Conforme as informações obtidas diretamente das agências, foram desenvolvidos *softwares* específicos para o procedimento na Agência V, Agência X, Agência I, Agência B, Agência C, Agência D e Agência A. Na Agência Y e Agência F, os formulários de avaliação são atualmente preenchidos eletronicamente em planilhas do Microsoft Excel.

Resultado das avaliações homologadas a partir de 2010

Em contraponto ao que preceitua a literatura (Dransfield, 2000; Morgan et al., 2005; Reis & Hipólito, 2007), o *feedback* 360 graus nas agências reguladoras é vinculado à remuneração de seus servidores públicos. Após o preenchimento dos questionários pelos avaliadores, chega-se a um resultado quantitativo, cuja nota máxima é de 20 pontos. Essa pontuação refere-se à avaliação individual do servidor, que, somada aos 80 pontos da avaliação institucional, evidencia os valores a que os servidores terão direito quanto ao pagamento da gratificação de desempenho (Decreto n. 7.133, 2010).

Tais resultados devem ser publicados internamente, justamente para que os avaliados, caso não concordem com as notas recebidas, interponham reclamações e recursos administrativos visando à melhoria da pontuação e, conseqüentemente, da recompensa salarial (Decreto n. 7.133, 2010). Essa possibilidade de revisão da avaliação recebida evidencia uma característica contestatória na adaptação da ferramenta ao ambiente pesquisado. Conforme Morgan et al. (2005), o avaliado deve aceitar as opiniões dos ava-

liadores, assim estimula sua autoconsciência, motiva um plano de desenvolvimento de carreira e trabalha suas deficiências a partir da interpretação de terceiros quanto às competências e comportamentos então observados.

Os resultados homologados das avaliações realizadas desde a regulamentação da ferramenta apontam um acentuado número de avaliações positivas nas agências pesquisadas. Em todos os ciclos compreendidos entre 2010 e 2014, a Agência E foi a única onde pode ser verificado um equilíbrio entre as avaliações (notas) compreendidas entre a pontuação de 20 (máxima) a 15. Nessa agência, somente a partir do quarto ciclo percebe-se que os avaliados com a nota máxima são maioria em relação às demais faixas. Na Agência A e na Agência F, os servidores avaliados com 20 pontos só representaram minoria no primeiro ciclo pro-

cessado. Na Agência F, esse cenário foi observado nos dois primeiros ciclos. Na Agência V, Agência I e Agência C, percebe-se que nenhum servidor foi avaliado com nota inferior a 14 pontos durante todas as avaliações realizadas de 2010 a 2014. Na Agência A e Agência B, apenas três servidores receberam avaliação no intervalo entre 14 e 10 pontos, e, em ambas, jamais um avaliado recebeu menos de 10 pontos.

Esse cenário parece corroborar o comportamento “mudança para inglês ver” defendido por Wood e Caldas (1998). Utilizando o entendimento desses autores, e tendo como base o expressivo percentual de avaliados com pontuação máxima (Tabela 1), pode-se inferir que o *feedback* 360 graus foi implementado com a adoção parcial de elementos da ferramenta, mas não realiza mudanças substanciais nem fere aquilo que se considera intocável no *status quo*.

FEEDBACK 360 GRAUS NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS

Tabela 1. Percentual de notas máximas por ciclo

AGÊNCIA	Ciclos de 2010 a 2014	Percentual de servidores avaliados com a nota máxima
AGÊNCIA V	1º Ciclo	100,00%
	2º Ciclo	99,53%
	3º Ciclo	99,50%
	4º Ciclo	99,52%
AGÊNCIA I	1º Ciclo	97,90%
	2º Ciclo	99,47%
	3º Ciclo	99,78%
	4º Ciclo	99,86%
	5º Ciclo	99,71%
AGÊNCIA Y	1º Ciclo	36,47%
	2º Ciclo	41,15%
	3º Ciclo	75,00%
	4º Ciclo	89,04%
	5º Ciclo	93,59%
AGÊNCIA A	1º Ciclo	18,58%
	2º Ciclo	99,33%
	3º Ciclo	97,97%
	4º Ciclo	98,19%
	5º Ciclo	99,20%
AGÊNCIA B	1º Ciclo	99,67%
	2º Ciclo	99,19%
	3º Ciclo	98,84%
	4º Ciclo	99,50%
	5º Ciclo	99,71%
AGÊNCIA C	1º Ciclo	100,00%
	2º Ciclo	99,77%
	3º Ciclo	99,52%
	4º Ciclo	99,53%
	5º Ciclo	99,76%
AGÊNCIA D	1º Ciclo	98,95%
	2º Ciclo	99,61%
	3º Ciclo	99,59%
	4º Ciclo	99,58%
AGÊNCIA E	1º Ciclo	47,62%
	2º Ciclo	39,54%
	3º Ciclo	48,49%
	4º Ciclo	54,99%
	5º Ciclo	56,26%
AGÊNCIA F	1º Ciclo	35,14%
	2º Ciclo	92,59%
	3º Ciclo	95,43%
	4º Ciclo	98,42%
	5º Ciclo	90,74%

Feedback e acompanhamento

O Decreto n. 7.133 (2010) informa que se deve dar retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações. Percebe-se que apenas na Agência Y há um procedimento estabelecido para tal discussão. Nessa agência, a chefia imediata deve realizar entrevista pessoal com o avaliado para a apresentação do resultado apurado, bem como para efetuar o levantamento de necessidade de capacitação.

Em relação aos atores responsáveis por transmitir o *feedback*, Reis e Hipólito (2007) indicam que consultores externos “*coaching*” reúnem-se com cada avaliado para repassar as informações consolidadas das avaliações, além de subsidiar a construção de um plano pessoal de desenvolvimento. Fleenor e Prince (1997) indicam que esse facilitador externo analisa criticamente os relatórios de avaliação, fornece informação útil e relevante para o desempenho do avaliado e para a apreciação da organização. Essa mentoria externa parece adequada, transmitindo uma ideia de imparcialidade na análise, na interpretação e possível construção de um plano de carreira específico aos pontos fortes e fracos do avaliado. Pode-se dizer que os atos regulamentadores do *feedback* 360 graus nas agências reguladoras – exceto Agência Y – não deixam claros os pontos dessa transmissão de *feedback*.

O Decreto n. 7.133 (2010) menciona a obrigatoriedade de elaboração de um instrumento formal para o acompanhamento do avaliado, além de atribuir a supervisão do processo aos gestores e a uma comissão

interna exclusiva para esse fim. O plano de trabalho é o documento que registra os dados referentes a cada etapa do processo e deve conter, entre outros, os seguintes elementos mínimos: ações mais representativas da unidade de avaliação, atividades, projetos, metas intermediárias, compromissos de desempenho individual e critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho (Decreto n. 7.133, 2010).

A partir dos atos regulamentadores do *feedback* 360 graus nas agências reguladoras federais, não se percebe como se dá diretamente o desenvolvimento individual do servidor avaliado, seja com a elaboração de um plano específico ou acompanhamento de um consultor externo. A avaliação de desempenho individual, nos termos do Decreto n. 7.133 (2010), é utilizada como instrumento de gestão capaz de melhorar o desempenho mediante capacitação e aperfeiçoamento profissional.

O avaliado é submetido a processo de capacitação somente quando sua avaliação corresponder a 50% da pontuação máxima prevista (Decreto n. 7.133, 2010). De acordo com o Decreto n. 7.133 (2010), “visa a identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação do desempenho e servirá de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor”. Depreende-se haver mais a necessidade de tornar o avaliado um servidor público produtivo e cumpridor de metas e resultados do que envidar esforços no desenvolvimento de sua carreira. Considerando o diminuto número de avaliações que totalizaram menos de 10 pontos nos ciclos analisados, pode-se dizer que esses “aspectos de melhoria do desempenho” foram aplicados somente para o

“desenvolvimento” de servidores de quatro agências: Agência Y (1 servidor); Agência D (1 servidor); Agência E (13 servidores); e Agência F (216 servidores).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar o *feedback* 360 graus como o processo de avaliação de desempenho individual de servidores públicos atualmente em vigor no âmbito das agências reguladoras federais, analisando como a importação dessa prática de gestão de pessoas foi adaptada em entidades públicas. A pesquisa utilizou como fonte de informações, além da legislação correlata, relatórios, resoluções e portarias que foram obtidos nas agências por meio do portal do Governo Federal denominado e-SIC.

A implantação da prática objetivou proporcionar subsídios à política de gestão de pessoas em termos de desenvolvimento profissional dos servidores avaliados. A implantação do *feedback* 360 graus correspondeu ao instrumento inovador tendente a proporcionar mudanças comportamentais, vinculando o desempenho institucional das agências reguladoras ao desempenho individual de seus servidores avaliados (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013).

As características do modelo implantado encontram-se distantes do que a literatura destaca como inovador no uso do *feedback* 360 graus. Talvez a limitada autonomia que essas agências possuem em termos de definição de políticas e práticas de gestão de pessoas, hoje sob a competência do Ministério do Planejamento (OCDE, 2010), seja

refletida na implantação da prática de gestão estudada, que parece mais aproximada das características dos métodos tradicionais de mensuração de desempenho. Os critérios e procedimentos gerais da avaliação de desempenho em questão são os mesmos para 49 grupos de cargos pertencentes à estrutura do poder executivo federal (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013).

Os atos internos regulamentadores do *feedback* 360 graus praticamente reproduzem os dispositivos do Decreto n. 7.133 (2010) em sua literalidade. Quanto às competências avaliadas, nenhuma das agências optou por criar novos fatores de avaliação e, assim, mensuram o desempenho de seus servidores com alguns dos mesmos fatores do estágio probatório e da progressão e promoção. As críticas a essas avaliações relacionam-se aos aspectos quantitativos e superficiais dos fatores avaliados e pouca utilização dos resultados para o desenvolvimento das organizações públicas (Santos & Feuerschütte, 2011).

Verificou-se o foco no monitoramento para o cumprimento de metas e resultados em vez do desenvolvimento de carreira dos servidores avaliados. Reforça essa constatação o fato de que somente há regra ativa para interceder junto ao avaliado quando seu desempenho é aferido com nota inferior a 50% da avaliação (nota) máxima existente.

A finalidade da ferramenta vincula-se à remuneração do servidor avaliado. Os gestores do alto escalão estão expressamente excluídos desse processo e recebem seus salários integralmente, reforçando o traço personalista da gestão à brasileira propos-

ta por Bertero (2004) e contribuindo para o cenário da “mudança para inglês ver” (Wood & Caldas, 1998), referente à importação de práticas administrativas, principalmente quando considerados os percentuais das avaliações aferidas com a nota máxima – 20 pontos. A manutenção do status quo contribui para a utilização do *feedback* 360 graus como mais um instrumento burocrático no âmbito das agências reguladoras federais.

Constatou-se a maneira superficial como o *feedback* aos avaliados encontra-se regulamentado internamente no âmbito das agências, o que corrobora que é “cena rara” encontrar bons resultados quando se busca adaptar qualquer técnica administrativa estrangeira (Santos et al., 2010). A utilização coordenada desse procedimento poderia inverter a lógica do monitoramento de desempenho para o efetivo desenvolvimento de carreiras dos servidores dessas entidades públicas federais. Sugere-se a realização de levantamentos com o intuito de verificar a percepção dos servidores avaliados pelo *feedback* 360 graus em relação ao *feedback* recebido.

REFERÊNCIAS

- Afonso, C. W. (2006). Casos e working papers: Agências reguladoras e os limites de seus poder. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 1-5. doi:10.1590/S1679-39512006000100002
- Akim, É. K., & Mergulhão, R. C. (2015). Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 337-366. doi:10.1590/0034-7612126126
- Albuquerque, A. E. de, Junior, Machado, K. C. B., Fernandes, G. L.T., & Santos, E. M. (2013). As agências reguladoras federais e os canais de controle e participação da sociedade. *Gestão e Sociedade*, 7(18), 303-325. doi:10.21171/ges.v7i18.1847
- Araújo, E. L. P. (2002, Maio). *Feedback na qualidade de vida no trabalho em organizações de saúde*. II Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Recife, PE.
- Bastos, N. M. G. (2008). *Introdução à metodologia do trabalho acadêmico*. Fortaleza, CE: Nacional.
- Bertero, C. O. (2004). Gestão à brasileira. *GV-executivo*, 3(3), 47-52. Recuperado de <http://rae.fgv.br/gv-executivo>
- Branco, J. J. C. M. (2011). *Relação entre objetivos, utilidade, justiça e feedback em um sistema de avaliação de desempenho* (Monografia). Recuperado de http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2011/1/2011_JacksonJde-CMBranco.pdf
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. de. (2008). Gestão de desempenho por competências: Integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898. doi:10.1590/S0034-76122008000500004
- Bulos, U. L. (1998). Reforma administrativa (primeiras impressões). *Revista de Direito Administrativo*, 214, 69-98. doi:10.12660/rda.v214.1998.47267
- Caldas, I. L. D. A. (2011). A avaliação periódica

ca de desempenho do servidor público estável: Efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor. *Âmbito Jurídico*, 14(87), 1-4. Recuperado de http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259&revista_caderno=4

Camargo, E. J. B., Pereira, A. S., Grzybovski, D., Lorenzon, A. L. H., & Beltrame, B. (2014, Setembro). *Gestão de pessoas na administração pública: Análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010*. XXXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ.

Chu, R. A., & Wood, T., Jr. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: Global ou local? *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.

Decreto n. 6.530, de 4 de agosto de 2008. (2008). Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6530.htm

Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. (2010). Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm

Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann.

Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. (1998). Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations*. Gre-

ensboro, EUA: Center for Creative Leadership.

Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., Silva, A. I. da, Filho, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: Perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475. doi:10.1590/S0034-76122013000600006

Freitas, R. K. V. de, & Dacorso, A. L. R. (2014). Inovação aberta na gestão pública: Análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 869-888. doi:10.1590/0034-76121545

Gil, A. C. (2007). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, SP: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.

Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: Uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43-61.

Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm

Lei n. 10.871, de 20 de maio de 2004. (2004). Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.871.htm

Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. (2008). Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm

Lei n. 12.527. (2011). Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF. Recuperado de <http://www.acessoainformacao.gov.br/menu-de-apoio/recursos-passo-a-passo>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2013). *Manual de orientação para a gestão do desempenho*. Secretaria de Gestão Pública. Recuperado de http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.

McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360° feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32. doi:10.1108/03090590110380614

Modesto, P. (2002). Estágio probatório: Questões controversas. *Revista Diálogo Jurídico*, (12), 1-28. Recuperado de http://www.direitopublico.com.br/pdf_12/DIALOGO-JURIDICO-12-MARCO-2002-PAULO-MODESTO.pdf

Monteiro, L. E. S. (2012). *Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas: Caso Eletrobras* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10032>

Morgan, A., Cannan, K., & Culliane, J. (2005). 360° feedback: A critical enquiry. *Personnel Review*, 34(6), 663-680. doi:10.1108/00483480510623457

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Relatório da OCDE sobre avaliação da gestão de recursos humanos no governo*. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Recuperado de <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/relatorio-da-ocde-poe-area-de-rh-na-agenda>

Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., Assis, G. J. A. (2014). Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), 25-41. doi:10.17800/2238-8893/aos.v3n2p25-41

Reis, G. G. (1998). A prática do feedback 360 graus. *Revista ESPM*, 5(3), 23-27. Recuperado de http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/reis_-_a_pratica_do_feedback.pdf

Reis, G. G. (2010). *Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo, SP: Atlas.

Reis, G. G., & Hipólito, J. A. M. (2007, Junho). *A utilização de ferramentas de gestão de pessoas no terceiro setor: O caso da avaliação 360° da FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas*. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, RN.

Santos, A., Pereira, R. D., Calbino, D., & Pimentel, T. D. (2010). Importação de técnicas de recursos humanos: Problema ou solu-

ção? *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 144-162. doi:10.5007/2175-8077.2010v12n26p144

Santos, L. S., & Feuerschütte, S. G. (2011). O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: Estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. *Análise*, 22(2), 134-145. Recuperado de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/9090/8329>

Serva, M. (1992). A importação de metodologias administrativas no Brasil: Uma análise semiológica. *Revista de Administração Pública*, 26(4), 128-144. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/14139/a-importacao-de-metodologias>

administrativas-no-brasil---uma-analise-semiologica

Sudano, A. D. C. G. P. (2011). *Estágio probatório e reformas na gestão pública: Um estudo de caso da avaliação no início de carreira no estado de São Paulo* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://biblioteca-digital.fgv.br/dspace/handle/10438/8226>

Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, SP: Atlas.

Wood, T., Jr., & Caldas, M. P. (1998). Antropofagia organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 6-17. doi:10.1590/S0034-75901998000400002