



**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO - 4ª
EDIÇÃO**

**ATITUDES DOS SERVIDORES EFETIVOS DA ANATEL ACERCA DA
GESTÃO DO DESEMPENHO**

FLAVIO GARCIA SILVA

BRASÍLIA - DF
2014



**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO - 4ª
EDIÇÃO**

**ATITUDES DOS SERVIDORES EFETIVOS DA ANATEL ACERCA DA
GESTÃO DO DESEMPENHO**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas no Setor Público, para obtenção do título de Especialista.

ORIENTADOR: PEDRO PAULO MURCE MENESES

BRASÍLIA - DF

2014

RESUMO

O desempenho é um construto de fundamental importância no contexto organizacional, em que os resultados alcançados podem significar o crescimento ou o fim da organização. Portanto, é importante que toda organização tenha alguma metodologia para gerir o seu próprio desempenho, pois é por meio dessa gestão que a organização consegue aprimorar-se e perceber se está ou não cumprindo sua missão e seus objetivos. Desta forma, com o intuito de verificar o que os servidores pensam e sentem sobre a gestão do desempenho realizada na Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações, esta pesquisa identificou as atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho existente. O método consistiu na aplicação de um instrumento para todos os servidores da Agência. Após a análise dos resultados descritivos foi possível observar várias atitudes que não contribuem para uma boa gestão de desempenho na Agência, como por exemplo, que as pessoas se preocupam mais com ganhar a gratificação do que com a avaliação de desempenho propriamente dita. Concluiu-se que o processo de gestão do desempenho na Anatel não está agregando o valor esperado. Finalmente, com base nos subsídios gerados pelos resultados, são propostas melhorias para o sistema adotado atualmente na Anatel.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no serviço público, Gestão de desempenho, atitudes.

ABSTRACT

The performance is a construct of fundamental importance in the organizational context, in which the results obtained can mean the growth or the end of the organization. However, it is important that every organization have some methodology to manage their own performance, because is through this management that the organization can improve itself and realize if it is or isn't fulfilling its mission and goals. Thus, in order to verify what the public workers think and feel about performance management held at Anatel - National Telecom Agency, this research identified the attitudes of the permanent public workers of Anatel about the existing management performance. The method consisted in applying an instrument for all public workers of the Agency. After analyzing the descriptive results, was possible to observe several attitudes that isn't contributing to a good performance management at the Agency, for example, that people are more concerned with winning the gratification than with performance evaluation itself. It has been concluded that the process of performance management at the Anatel isn't adding the expected value. Finally, based on the results generated by the outcome, are proposed improvements to the system currently adopted by Anatel.

Keywords: People management atthe public service, performance management, attitudes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel.....	19
Figura 2 – Faixa etária dos respondentes	22
Figura 3 – Tempo de serviço na Anatel.....	23
Figura 4 – Cargo ocupado pelos respondentes.....	24
Figura 5 – Função ocupada pelos respondentes	25
Figura 6 – Área de lotação dos respondentes.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado das análises descritivas – Média, Desvio Padrão, Moda e Mediana.....	29
Tabela 2 – Resultado das análises descritivas – Grau de Concordância / Discordância.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problematização	2
1.2. Objetivo Geral	3
1.3. Justificativas.....	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Desempenho: importância e aplicabilidade nas organizações	5
2.2 Premissas da Gestão de Desempenho Institucional e Individual nas Organizações	7
2.3 Cenários de atuação em pesquisa sobre gestão do desempenho nas organizações.....	10
2.4 Atitudes	13
3. MÉTODO.....	17
3.1 Caracterização da pesquisa	17
3.2 Caracterização da organização.....	18
3.3 Amostra.....	21
3.4 Instrumento	26
3.5 Coleta e Análise de Dados.....	27

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
7. ANEXO – Instrumento de coleta de dados.....	45

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público tem avançado e ganhado cada vez mais espaço, incentivando a publicação de normativos pelos gestores públicos e a produção científica de diversos especialistas.

Um exemplo da importância crescente que vem sendo atribuída à gestão de pessoas no setor público é a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública. A publicação de normativos desse tipo contribui para aumentar a preocupação nas organizações públicas com a gestão de pessoas e a qualificação profissional dos servidores. Portanto, há um ambiente propício para pesquisas em gestão de pessoas na administração pública.

Contudo, a administração pública brasileira, especialmente influenciada pelas administrações patrimonialista e burocrática, ainda apresenta vários desafios e necessita de muitas mudanças na forma de gerir pessoas. Dentre esses desafios está a dificuldade para a construção de mecanismos efetivos de gestão do trabalho dos servidores visando a entrega de resultados para a sociedade.

Dentro deste contexto, o desempenho é um construto de fundamental importância, em que os resultados alcançados podem significar o crescimento ou o fim de uma organização. Portanto, é importante que toda organização tenha alguma metodologia para gerir o seu próprio desempenho, pois é por meio dessa gestão que a organização consegue aprimorar-se e perceber se está ou não cumprindo sua missão e seus objetivos.

Neste sentido, a Política de Gestão de Pessoas da Anatel, aprovada por meio da Portaria nº 842, de 8 de outubro de 2012, define gestão do desempenho como “*processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor, visando a melhoria de atuação, objetivando o alcance dos resultados e o desenvolvimento dos servidores*”.

A proposta sugerida pelos últimos normativos publicados pelo Poder Executivo Federal, como, por exemplo, o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, e o pagamento das gratificações de desempenho de várias carreiras do Poder Executivo Federal, indica que o caminho escolhido pelo Estado é o alinhamento das atividades de gestão de pessoas com a estratégia das organizações, a partir da gestão de desempenho dos servidores.

Esse Decreto define que a partir da construção de metas institucionais de desempenho para o órgão constroem-se metas intermediárias até se chegar às metas individuais de desempenho de cada servidor. Define também que os servidores devem perceber parte de suas remunerações com base no atingimento dessas metas. De maneira simplificada, essa é a base da gestão do desempenho existente na legislação em vigor na maioria das carreiras do Poder Executivo Federal.

Especificamente no âmbito da Anatel, a Lei 10.871, de 20 de maio de 2004, criou as carreiras das Agências Reguladoras, que já nasceram com uma remuneração composta por uma parcela fixa de remuneração e por uma parcela variável que depende do desempenho. Essa gratificação foi inicialmente regulamentada pelo Decreto nº 5.827, de 29 de junho de 2006, e, posteriormente, pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Portanto, desde setembro de 2006, os servidores da Anatel são avaliados para fins de recebimento da gratificação de desempenho.

1.1 Problematização

Assis e Neto (2011) analisaram sistemas de incentivo em governos e verificaram que os sistemas de remuneração variável no setor público estão fracassando ou têm sucesso muito limitado. De acordo com Paz (1992) existe grande probabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho serem vistos como injustos, principalmente, quando têm como objetivo a definição de

recompensas. Kohn (1998) e Deming (1990) defendem o fim do uso dos sistemas de avaliação de desempenho por serem muitas vezes mais prejudiciais que benéficos para a organização.

Essa mudança na forma de gerir pessoas, especificamente a gestão do desempenho, foi definida legalmente e implementada em diversos órgãos do Poder Executivo Federal de forma pouco participativa, sem que os servidores fossem ouvidos ou pudessem se manifestar. Nesta perspectiva, apesar da Agência utilizar mecanismos de avaliação de desempenho que impactam na gratificação percebida pelos servidores desde 2006, a Anatel nunca realizou nenhum estudo que identificasse o que os servidores pensam e sentem a respeito da gestão de desempenho praticada pela Agência.

Este estudo busca identificar as atitudes dos servidores efetivos sobre a gestão do desempenho. É importante ressaltar que o objetivo é identificar as atitudes dos servidores efetivos da Anatel sobre todas as etapas da gestão do desempenho, não apenas da etapa da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é apenas uma das etapas da gestão do desempenho, que engloba, ainda, o planejamento, o acompanhamento e a revisão de todo o processo.

1.2 Objetivo Geral

Visando suprir essa lacuna, e verificar o que os servidores pensam e sentem sobre a gestão do desempenho realizada na Anatel, o objetivo deste trabalho é: identificar as atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho.

1.3 Justificativas

Conforme consta do Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: “É essencial, para a moderna administração pública, a compreensão da

sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores e equipes de trabalho”.

O estudo das atitudes dos servidores da Anatel acerca da gestão do desempenho faz-se necessário para identificar o que eles pensam e sentem sobre esse modelo de gestão. Sobre como esse modelo de gestão foi implementado e se os servidores acreditam que ele está contribuindo para a melhoria do desempenho.

Com base nesse trabalho, e respeitando as restrições legais, poderão ser propostas futuramente melhorias para o sistema adotado atualmente na Anatel. Ou seja, após a realização desta pesquisa a Anatel terá maiores subsídios para compreender e aperfeiçoar seu sistema de gestão do desempenho. Além disso, esse estudo também pode servir de base para outras pesquisas sobre gestão do desempenho a serem realizadas na Agência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, inicialmente, será apresentado um panorama sobre a definição de desempenho em sentido amplo e sua aplicabilidade às organizações. Posteriormente, serão apresentadas algumas premissas da gestão do desempenho. Em seguida, os cenários de atuação em pesquisa sobre gestão do desempenho nas organizações, principalmente que versaram sobre o levantamento das atitudes dos servidores. E, finalmente, como o objetivo deste trabalho é levantar as atitudes dos servidores, será apresentado o conceito de atitude utilizado para esse trabalho.

2.1 Desempenho: importância e aplicabilidade nas organizações

É importante que o leitor entenda o conceito de desempenho que será utilizado e a importância do tema. A palavra desempenho remete a inúmeros significados, tais como resultados, alcance de objetivos, além de julgamentos de valor, tentando identificar o que é um bom ou um mau desempenho. Segundo Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2005) originalmente o termo desempenho estava relacionado ao funcionamento de máquinas e equipamentos, sendo percebido como um conjunto de características ou possibilidades de atuação.

Em outra abordagem mais focada para o ambiente organizacional, Souza et al. (2005) pontuam que o desempenho humano também pode ser percebido como aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva no trabalho. Stoffel (2000) traz uma consideração interessante dizendo que desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada.

O desempenho é um construto de fundamental importância, principalmente no contexto organizacional, em que os resultados alcançados podem significar o crescimento ou o fim da organização. Souza et al. (2005) acrescenta que o desempenho das pessoas e dos grupos de trabalho tem

sido um fator crítico atualmente, sendo que um número cada vez maior de especialistas tem defendido que este conceito pode ser afetado pelas relações de trabalho e pelas relações humanas.

Bendassoli (2012) faz uma revisão da literatura sobre o construto desempenho, na perspectiva de considerá-lo como um construto substantivo. O autor discute o significado de desempenho no contexto do trabalho e alguns dos pressupostos e das pesquisas sobre essa temática. Além disso, apresenta e discute alguns modelos e tópicos de pesquisa, levantando questões críticas relevantes para a pesquisa do tema. Bendassoli (2012) considera também as duas dimensões de desempenho frequentemente presentes na literatura, a dimensão da tarefa e dimensão contextual. E, por fim, ele defende a necessidade de entender o desempenho como um construto a ser explicado, e não simplesmente avaliado.

Há consenso entre os autores que desempenho é um construto comportamental: *“uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes”* (CAMPBELL, et al., 1993; SONNENTAG & FRESE, 2002). Esse consenso tem certas implicações para o estudo do tema. Ou seja, por ser um comportamento, uma ação ou um conjunto de ações, pode ser observável e mensurável.

O desempenho humano é a ação observável e resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras (SOUZA et al., 2005). Ressalta-se que os autores tratam desempenho como uma ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, permitindo que os resultados desejados sejam alcançados. Na mesma perspectiva, para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) desempenho é função de múltiplas variáveis, o que torna necessária a ampliação da busca de fontes de problemas de desempenho.

Para efeito desse trabalho o conceito de desempenho será o adotado por Coelho Jr (2011) em que desempenho é definido como um conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atividades e responsabilidades no trabalho, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

2.2 Premissas da Gestão de Desempenho Institucional e Individual nas Organizações

Para que a gestão do desempenho ocorra de forma efetiva, os teóricos têm defendido uma série de premissas que devem ser observadas. Algumas destas estão citadas a seguir.

Segundo Souza et al. (2005), para que a gestão do desempenho torne-se uma estratégia poderosa para o alcance dos objetivos organizacionais, ela deve ser um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a direção, por meios de planos elaborados com o enfoque sistêmico. A gestão do desempenho é uma forma de gerenciamento que exige uma política de mudanças aceita e compactuada por todos da organização, sobretudo pela alta direção (SOUZA et al., 2005).

É importante lembrar que nem sempre o trabalho executado corresponde às expectativas da organização. Segundo Souza et al. (2005), gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância e identificar os fatos geradores desta situação, para, posteriormente, intervir tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.

Neste sentido, Odellius (2000) reforça que nem sempre o desempenho aquém do esperado constitui responsabilidade apenas da atuação do indivíduo, existem vários outros fatores que devem ser analisados, como o fornecimento dos meios e condições necessários à realização dos trabalhos e o padrão de comportamento apresentado pelos profissionais em sua

realização. Portanto, para que um sistema de avaliação de desempenho possa atender a múltiplos objetivos é necessário que os critérios utilizados para avaliação apresentem aspectos relacionados ao trabalho, quais sejam: o próprio trabalho, as condições e os meios para realizá-lo, e a postura profissional do trabalhador.

Para Rummler e Brache (1992), a gestão de desempenho constitui uma estratégia efetiva que contribui para o cumprimento dos propósitos organizacionais, se delineada com o intuito de fortalecer os níveis individuais, da equipe e da organização, visando à concretização da visão da instituição.

Marconi (2005) ressalta que uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Ou seja, que o alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica no maior envolvimento dos funcionários de diversos níveis hierárquicos, que passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Portanto, os teóricos tendem a concordar que a gestão de desempenho não pode ser um processo em si mesmo. Ela deve fazer parte da estratégia da organização e deve estar ligada aos outros processos organizacionais, para melhorar as chances de sucesso. Uma gestão do desempenho bem estruturada contribui para que os servidores e gerentes possam definir e priorizar, em conjunto, as metas e objetivos de cada ciclo de avaliação. Ademais, ela explicita como os indivíduos e as equipes contribuem para o alcance desses objetivos, permitindo identificar os pontos fortes e fracos do desempenho, além de reconhecer e premiar o alcance das metas.

Odelius (2000), em estudo realizado pela ENAP, defende que quando se definem programas de desenvolvimento para os indivíduos, o foco deve ser o indivíduo no trabalho. Segundo o estudo devem-se ressaltar quais os resultados estão sendo alcançados e como o profissional está realizando o trabalho para, a partir dessas informações, identificar no que ele deveria ser desenvolvido para realizar o trabalho nos padrões definidos anteriormente. Para o autor, o parâmetro para comparação de desempenho deve ser o

trabalho: qual é o trabalho a ser realizado, como ele deve ser realizado e quais são os padrões esperados quanto aos resultados obtidos em termos de quantidade, qualidade e prazo (ODELIUS, 2000).

Para Coelho (2011) a premissa básica da gestão do desempenho humano nas organizações consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a objetivos e metas pré-determinadas nas organizações. O autor entende que o papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão do desempenho, especialmente no planejamento e monitoramento do desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados.

Assim, percebe-se que a gestão de desempenho deve considerar o contexto e não pode estar focada unicamente no indivíduo. A gestão do desempenho é um conceito multicausal e multinível (desempenho do indivíduo, desempenho de uma área e desempenho da organização). Desempenho não é algo aleatório, pressupõe intencionalidade. O processo de gestão do desempenho deve ser legitimado e agregar valor tanto para o indivíduo como para a organização: ganhos de controle e cumprimento de metas para a organização e ganhos de reconhecimento e crescimento profissional e pessoal para os servidores.

Ao gerir o desempenho não se pode considerar apenas a perspectiva individual de análise, é importante analisar as equipes de trabalho e as metas gerais da organização. A responsabilidade pelo desempenho não cabe apenas ao servidor. Os supervisores e o contexto organizacional possuem grande influência sobre os fracassos no desempenho da organização.

O conceito de desempenho utilizado por Coelho (2011) refere-se ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo voltados à execução de certos tipos de comportamentos planejados e esperados. Ele relembra que para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto nos três níveis: micro, meso e macro da organização.

O nível meso de análise costuma ser o nível mais difícil de ser identificado, pois corresponde às tarefas desempenhadas pelas equipes de trabalho, através de tarefas interdependentes. Segundo Albuquerque e Puentes-Palacios (2004), as equipes de trabalho se caracterizam por ter um objetivo de trabalho compartilhado. Ainda que cada membro tenha metas específicas, que correspondem ao nível micro de análise, existe um objetivo global que é compartilhado por todos os integrantes da equipe.

A importância de estruturar a gestão do desempenho em diferentes níveis também encontra suporte na legislação específica. O Art. 5º do Decreto 7.133/2010, dispõe que a organização deve definir metas globais (nível macro – desempenho da organização), metas intermediárias (nível meso – desempenho da equipe de trabalho) elaboradas em consonância com as metas globais e metas de desempenho individuais (nível micro – desempenho do indivíduo) definidas por critérios objetivos e pactuadas com as chefias imediatas.

É a partir da mensuração dos três níveis de desempenho que se torna possível relacionar o cumprimento de metas individuais pelos servidores a resultados positivos para a organização e conseqüentemente para a sociedade. Desta forma, verifica-se a partir da diferenciação e mensuração dos três níveis de análise, a importância de um sistema de Gestão do Desempenho contemple todos eles.

2.3 Cenários de atuação em pesquisa sobre Gestão do Desempenho nas Organizações

O tema gestão do desempenho vem sendo estudado por diversos autores. Abaixo estão selecionados quatro pesquisadores que realizaram revisões de literatura sobre os trabalhos referentes a desempenho.

Abbad (1991) apresenta uma revisão de literatura sobre os trabalhos realizados até o início da década de 90, e identifica quatro grandes linhas de pesquisa: estudos sobre aperfeiçoamento de formato de escala; estudos

sobre treinamento de avaliados; estudos sobre a influência das características do avaliador e do avaliado sobre a qualidade das avaliações; e pesquisas sobre opiniões de avaliadores e avaliados em relação a sistemas de avaliação de desempenho.

Levy e Williams (2004) apresentam uma revisão de literatura focada nos efeitos do contexto social sobre o processo de avaliação de desempenho; a ampliação do conceito de efetividade da avaliação de desempenho, com a inclusão das reações dos avaliados; a importância da influência do ambiente e da cultura de *feedback* sobre os resultados das avaliações; e a potencial importância de variáveis como estratégia de gestão de pessoas e condições econômicas para compreender o processo de avaliação.

Para Coelho (2011), o desempenho no trabalho sofre a influência de uma grande diversidade de variáveis individuais e contextuais, sendo difícil isolar as causas do desempenho no trabalho. Percebe-se que pouca atenção tem sido dada à investigação do efeito de variáveis de contexto na previsão de desempenho, organizacional e individual nos contextos de trabalho. A literatura em desempenho no trabalho é ainda escassa no que se refere à utilização da abordagem multinível e no estudo científico do desempenho no trabalho.

Bendassoli (2012) argumenta que atualmente há três linhas de pesquisa em gestão do desempenho: preditores interindividuais e situacionais, que abordam personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e auto eficácia, feedback e características dos cargos em conjunto com fatores situacionais; Estabilidade no desempenho e mudanças interiores aos indivíduos, que abordam oscilações temporárias no desempenho e mudanças intraindividuais; E, medidas globais ou conjunto de dimensões para categorias ocupacionais específicas, que abordam novatos, gestores e fator global.

Para Bendassoli (2012), a literatura científica, tanto internacional como nacional, privilegia uma única parte do estudo do desempenho humano nas organizações, a avaliação de desempenho, portanto, podemos observar que

pesquisas com o objetivo de desenvolvimento de métricas e modelos de avaliação são predominantes.

Para fins dessa monografia foi realizada uma pesquisa para identificar trabalhos que também tivessem um objetivo de pesquisa similar ao de descrever as atitudes de trabalhadores acerca da gestão do desempenho em uma organização.

Para Demarco (1983) o sucesso ou fracasso de um sistema de avaliação de desempenho depende fortemente das atitudes dos avaliadores e dos empregados avaliados com relação ao sistema, sendo, portanto, necessário conhecer a opinião dos mesmos. Porém, foram encontrados poucos estudos em relação às atitudes de servidores sobre sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, apesar da importância de se conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados, conforme afirmado por Cocheau (1986, apud Abbad, 1991).

Os resultados da pesquisa realizada por Demarco (1983) quanto à opinião dos empregados a respeito dos procedimentos definidos nas normas relativas ao sistema de avaliação de desempenho são de que os mesmos são considerados como justos e imparciais. Porém, ao contrário das normas concernentes ao processo de avaliação, os autores encontraram que a aplicação dos procedimentos é vista como injusta e parcial, parecendo não haver correspondência entre os procedimentos definidos nas normas e as normas colocadas em prática (ODELIUS, 2000).

Outra pesquisa sobre tema semelhante foi realizada na Secretaria de Gestão Administrativa do Distrito Federal. Coelho Jr. e Pires (2012) investigaram a percepção sobre a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho utilizado na Secretaria. Foi aplicado um questionário estruturado constituído por 17 itens, respondido por 31 participantes. Da mesma forma que nas pesquisas apresentadas anteriormente, o modelo de avaliação de desempenho existente foi avaliado de forma negativa pelos respondentes. Segundo os respondentes da pesquisa a avaliação de desempenho não contribui para as atividades executadas. Além disso, 91% dos servidores não

acredita que o resultado da avaliação retrata seu real desempenho; 82% afirmaram que não existe uma negociação de tarefas com o avaliador e 84% afirmaram que os formulários utilizados na avaliação de desempenho não são adequados.

Gonçalves e Leite (2005) construíram um instrumento para mensuração de atitudes de enfermeiros que vivenciam o processo de avaliação de desempenho desenvolvido no Departamento de Enfermagem do Hospital Universitário da USP. O instrumento foi aplicado em 111 enfermeiros (90,9% da população) e permitiu conhecer as crenças, sentimentos e capacitação dos enfermeiros participantes da pesquisa, e proporcionou um diagnóstico do processo de avaliação de desempenho profissional no local de estudo. Além disso, o estudo apresentou vários questionamentos por parte dos profissionais quanto ao sistema de avaliação de desempenho utilizado e, apesar dos diversos problemas pontuados, o estudo concluiu que os enfermeiros acreditavam na avaliação aplicada.

Nesta mesma linha de análise, Eugénio (2009) investigou ansiedade e percepções/atitudes dos profissionais da educação face à avaliação de desempenho. Foi aplicado um questionário contendo 18 itens, respondido por 121 professores. O estudo demonstrou que existe uma percepção geral quase sempre desfavorável relativamente à avaliação de desempenho.

Não há como implantar um processo de gestão de desempenho que gere resultados para a organização, sem que os atores envolvidos tenham atitudes favoráveis ao processo de negociação e pactuação de metas, acompanhamento periódico das atividades, e avaliação. Portanto, conforme preocupação de alguns teóricos citados acima, faz-se necessário conhecer as atitudes dos trabalhadores sobre o processo de gestão do desempenho.

2.4 Atitudes

Nesta perspectiva, o presente trabalho busca identificar as atitudes dos servidores da Anatel acerca da efetividade da gestão do desempenho

praticada na organização. Para isso, torna-se necessário entender o construto Atitude.

Para Neiva e Mauro (2011) a fim de compreender melhor o mundo, o ser humano tenta achar uma regularidade, um padrão nos objetos do mundo e, a todo instante, tenta organizar avaliativamente esses objetos em termos de aprovável ou desaprovável, favorável ou desfavorável, desejável ou indesejável. Tudo isso sem ter atenção necessariamente voltada para isso.

Neiva e Mauro (2011) explicam que é por meio desse processo contínuo de compreensão das coisas em termos de bom ou ruim, apropriado e inapropriado, conveniente ou inconveniente, que o ser humano assume uma posição frente ao mundo que o cerca, e que essa posição é chamada de atitude. Já, Ajzen e Fishbein (1980) descrevem atitudes como “uma predisposição aprendida para responder de maneira consistente favorável ou desfavoravelmente, com respeito a um dado objeto”. Dessa descrição de atitude podem ser destacados três fatores básicos: a atitude é aprendida, predispõe a uma ação e essas ações são consistentemente favoráveis ou desfavoráveis em relação a um objeto.

Para Neiva e Mauro (2011) as atitudes exercem influência sobre o comportamento e a maneira de ver o mundo. O conhecimento das atitudes de outras pessoas permite saber como elas pensam, sentem ou reagem a certos eventos.

Existe uma forte relação entre atitudes e comportamentos quando as atitudes são baseadas em experiências diretas. Fazio e Zanna (1978) observaram que a atitude é preditiva da participação em pesquisas em psicologia se esta atitude foi desenvolvida com base experiências prévias de participação em pesquisas, ou do o simples ato de ler sobre essas pesquisas.

Neiva e Mauro (2011), concluem que as atitudes fortemente mantidas resultam em: processamento seletivo de informações; resistência a mudança; estabilidade ao longo do tempo; e aumento do poder preditivo do comportamento. Portanto, para avaliar a gestão do desempenho numa

organização pública, é importante buscar conhecer as atitudes dos servidores sobre a gestão do desempenho implementada na organização.

Pimentel, Torres e Günther (2011), informam ainda que a possibilidade de se explicar e prever comportamentos a partir do conhecimento de atitudes é um motivador de inúmeros estudos. Os autores realizaram uma visita aos estudos publicados no *Journal of Personality and Social Psychology*, segundo eles o periódico com mais alto fator de impacto na área, que dedica uma seção específica a pesquisas em atitudes, mostrando a importância desse construto para a psicologia social.

As atitudes são um construto psicológico que já vem sendo estudado a muito tempo, existindo ainda uma multiplicidade de definições sobre atitude. Neiva e Mauro (2011) afirmam que a perspectiva mais proeminente do estudo da estrutura interna de atitudes é o modelo de três componentes, segundo o qual as respostas ocasionadas por um objeto atitudinal podem pertencer a três classes: cognitiva, afetiva ou comportamental. A categoria cognitiva composta por pensamentos, crenças, percepções e conceitos sobre o objeto atitudinal. A categoria afetiva se refere a sentimentos e emoções associadas ao objeto atitudinal. E a categoria comportamental engloba ações ou intenções de agir.

Apesar de concordarem que esse é o modelo mais difundido, Neiva e Mauro (2011) afirmam que pesquisas empíricas apresentam resultados conflitantes referentes a validação desse modelo. Salientam que alguns teóricos argumentam que sentimentos e emoções podem preceder crenças sobre o objeto atitudinal e que, portanto, as respostas atitudinais são exclusivamente de natureza afetiva. Nesta concepção unitária a atitude é vista como uma quantidade de afeto a favor ou contra algum objeto.

Pimentel, Torres e Günther (2011), afirmam que, em suma, de acordo com qualquer desses conceitos, que definem a estrutura das atitudes como formada por um ou por três componentes, as atitudes são mensuráveis. Em razão disto, torna-se fundamental para as organizações utilizar instrumentos que possibilitem identificar as atitudes existentes sobre determinado

fenômeno. No caso desse estudo, a atitude dos servidores da Anatel acerca da gestão do desempenho realizada pela Agência.

Vários instrumentos são utilizados para medir as atitudes. Os métodos mais comuns são as medidas de auto-descrição, medidas fisiológicas e técnicas observacionais. Entre as escalas mais comuns está a escala que será utilizada no instrumento aplicado nesse estudo, a escala Tipo Likert. Pimentel, Torres e Günther (2011) concluem que o enfoque de Likert ainda é o preferencial, seja no âmbito da psicologia mundial ou mesmo considerando-se unicamente a psicologia brasileira.

As escalas Tipo Likert contém uma série de afirmativas sobre um objeto. Os respondentes devem indicar o seu nível de concordância ou discordância com cada afirmativa, em termos de uma escala, que no caso desse estudo vai de 1 (um) a 10 (dez).

Em resumo, observa-se que, existe metodologia de estudo adequada para esse construto, e que, muitos teóricos atribuem grande importância ao estudo da atitude como preditora de comportamento. Ademais, para Cawley, Keeping e Levy (1998), não adianta ter um sistema de avaliação de desempenho preciso se ele não é aceito e apoiado por avaliadores e avaliados.

Portanto, faz-se necessário o estudo das atitudes dos servidores da Anatel em relação a gestão do desempenho realizada na Agência. Assim, torna-se possível compreender como essas atitudes influenciam positivamente ou negativamente a gestão do desempenho na Anatel.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a caracterização da pesquisa em relação a seus aspectos metodológicos, além da caracterização da organização, descrição da amostra e instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A fim de identificar as atitudes dos servidores efetivos da Anatel sobre a gestão do desempenho aplicada na Agência, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, por meio de um levantamento de opiniões para identificação das atitudes dos servidores efetivos acerca da gestão do desempenho. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas podem ter vários objetivos, porém os mais marcantes são descrever as características de determinado grupo ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis.

Essa pesquisa envolve a escolha de um único grupo de análise, os servidores efetivos da Anatel, e não tem a intenção de criar generalizações. Pode ser caracterizada como uma pesquisa de campo, pois os dados serão coletados no ambiente no qual os fenômenos se manifestam realmente, ou seja, na própria organização. Para Ventura (2002), na pesquisa de campo devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem, das pessoas que serão escolhidas como exemplares de certa situação, a forma pela qual serão coletados os dados e os critérios de análise dos dados obtidos.

Foi utilizada a abordagem quantitativa, pois o objetivo será compreender a realidade e objeto de pesquisa a partir de sua redução a um conjunto de representações numéricas, de modo a facilitar a análise e permitir a participação de qualquer servidor interessado. Segundo Cresweel (2010), a pesquisa quantitativa é uma forma criada para se testar teorias objetivas, que

tratam da relação entre variáveis. Para esse autor, estas variáveis podem ser medidas por alguns instrumentos, a fim de que os dados numéricos possam ser avaliados por meio de estudos estatísticos.

Em relação à classificação proposta por Richardson (1999), a pesquisa é caracterizada como um estudo de corte transversal. Esta pesquisa será realizada em um momento específico, não tendo como objetivo comparar dados coletados em diferentes períodos. Segundo Creswell (2010), um estudo é de corte transversal quando os dados são coletados em um momento do tempo.

Como método, será realizado um levantamento de opiniões, que visa reunir informações a respeito do objeto de pesquisa pretendido, para então, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados analisados. A escolha do levantamento de opiniões visa obter informações sobre as atitudes de servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho.

3.2 Caracterização da organização

Segundo dados retirados do Sistema de Administração de Recursos Humanos – SARH no dia 3 de setembro de 2014, a Anatel é composta por 1583 servidores, sendo 1214 servidores do quadro efetivo, tem sede em Brasília, mas também está presente em todas as capitais do país. As decisões são tomadas por um órgão colegiado composto por 5 (cinco) conselheiros, sendo um deles o Presidente. O organograma, conforme disposto na Figura 1 é composto hoje por 8 (oito) superintendências organizadas por processos, 5 (cinco) assessorias, Corregedoria, Procuradoria, Gabinete da Presidência, Superintendente Executivo, Auditoria, Comitês, Secretaria do Conselho Diretor, Conselho Consultivo, Ouvidoria e Conselho Diretor.

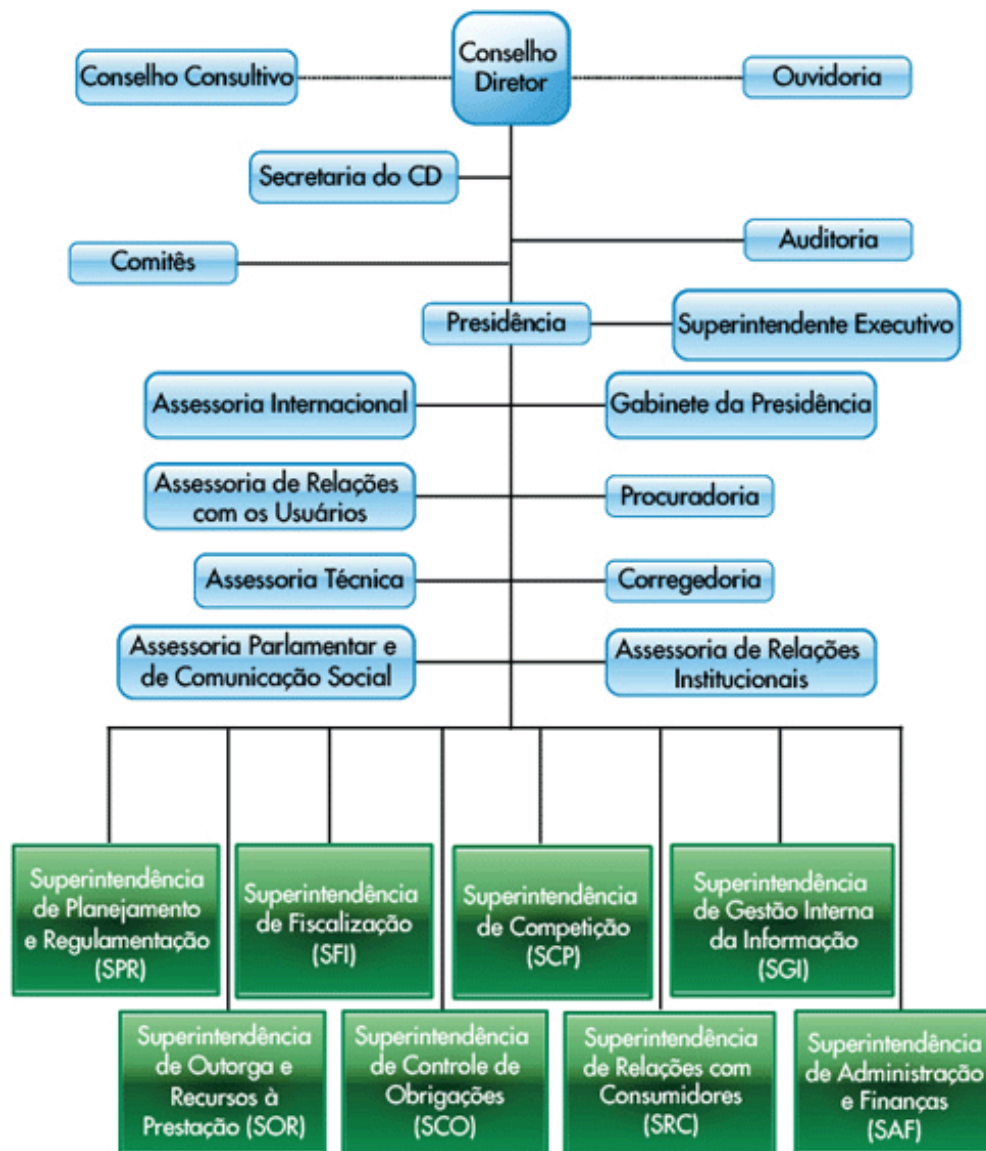


Figura 1 – Organograma da Agência Nacional de Telecomunicações– Anatel.

A missão da Anatel é promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.

Compete à Agência adotar as medidas necessárias para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade.

Estão entre as atribuições da Anatel a: implementação da política nacional de telecomunicações; expedição de normas quanto à outorga, à prestação e à fruição dos serviços de telecomunicações no regime público; administração do espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas; expedição de normas sobre prestação de serviços de telecomunicações no regime privado; expedição de normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizam; expedição ou reconhecimento da certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidos; repressão as infrações dos direitos dos usuários.

Segunda agência reguladora a ser criada no País, a Agência Nacional de Telecomunicações foi a primeira a ser instalada, em 5 de novembro de 1997. Concebida para viabilizar o atual modelo das telecomunicações brasileiras e para exercer as atribuições de outorgar, de regulamentar e de fiscalizar esse importante setor de infraestrutura.

A Agência passou por um processo de reorganização em maio de 2013 que alterou sua estrutura. A Anatel passou de uma estrutura baseada em serviços para uma estrutura baseada em processos, além da supressão de um nível decisório. A partir dessa reorganização passou a existir na Anatel uma área responsável por realizar o planejamento estratégico da Agência, que deverá ser finalizado até dezembro de 2014. Desde sua criação até o momento atual, a Agência ainda não realizou nenhum planejamento estratégico.

A Lei 10.871, de 20 de maio de 2004, criou as carreiras das Agências Reguladoras, que já nasceram com uma remuneração composta por uma parcela fixa e uma parcela variável que dependia do desempenho.

Essa gratificação foi inicialmente regulamentada pelo Decreto nº 5.827, de 29 de junho de 2006 e posteriormente pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Portanto, desde setembro de 2006 os servidores da Anatel são avaliados para fins de recebimento da gratificação de desempenho. Há importantes semelhanças e diferenças entre os dois Decretos.

Os dois estão focados na etapa de avaliação do desempenho e regulamentam o efeito da nota da avaliação de desempenho na gratificação dos servidores. Inicialmente a gratificação tinha uma curva forçada, agora não há essa curva e todos podem receber 100% da gratificação. Antes apenas o chefe imediato avaliava e hoje a avaliação é caracterizada por múltiplas fontes: chefe, auto avaliação e equipe subordinada ou pares.

Não há nenhum tipo de controle formal de desempenho dos gestores da organização. Portanto, os únicos afetados financeiramente pelo resultado da avaliação institucional são os servidores. A definição de metas de desempenho e a avaliação de desempenho institucional são realizadas para cumprir o disposto na legislação, em especial no Decreto 7.133/2010 e o Decreto nº 6.530, de 04 de agosto de 2008.

3.3 Amostra

A amostra foi quantitativa por acessibilidade. Todos os servidores efetivos da Agência foram convidados a opinar.

De uma população total de 1214 (mil duzentos e quatorze) servidores efetivos, 194 (cento e noventa e quatro) servidores efetivos responderam a pesquisa. Considerando a relação entre população e respondentes, um erro permissível de 0,05 e uma proporção de 0,5, para Cochran (1977), atingimos uma confiabilidade de 87% na pesquisa em questão.

Em relação à idade, conforme pode ser verificado na Figura 2, percebe-se que a amostra está composta em sua maioria por servidores entre 31 e 40 anos, 55,2% dos respondentes. 22,7% dos servidores que responderam possuem entre 41 e 50 anos, 13,4% possuem mais de 50 anos e 8,8% possuem até 30 anos.

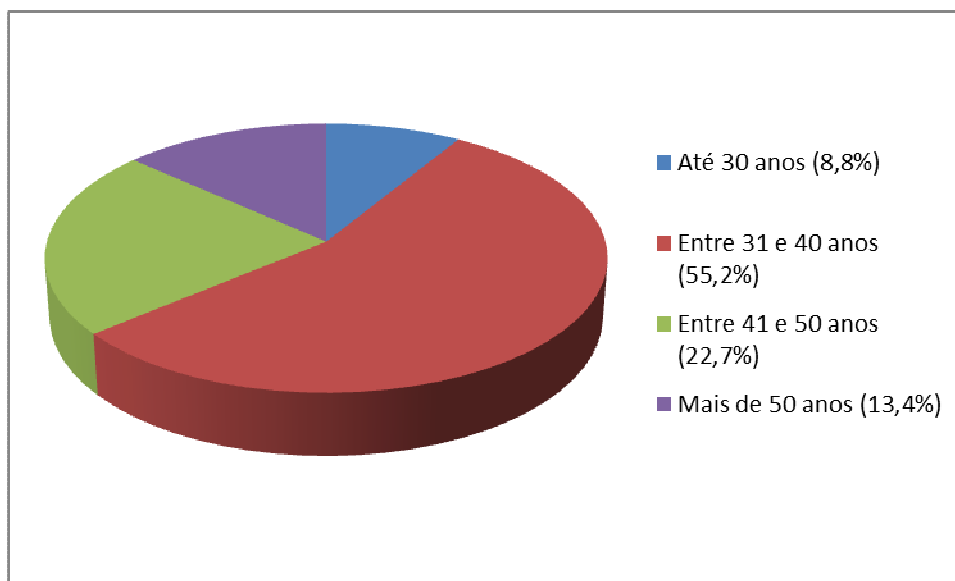


Figura 2 – Faixa etária dos respondentes.

Considerando que os primeiros servidores efetivos da Anatel entraram em exercício em 2005, e que a Anatel realizou até agora 4 concursos públicos, o tempo de serviço dos servidores efetivos na agência é relativamente curto.

Desta forma, a amostra deste estudo foi caracterizada por 3,6% de servidores com menos de 3 anos de Anatel; 23,2% de servidores entre 3 e 6 anos de serviço na Agência; 39,7% dos respondentes entre 6 e 9 anos; e 33,5% que já estão na Anatel há mais de 9 anos. A Figura 3 demonstra esse panorama.

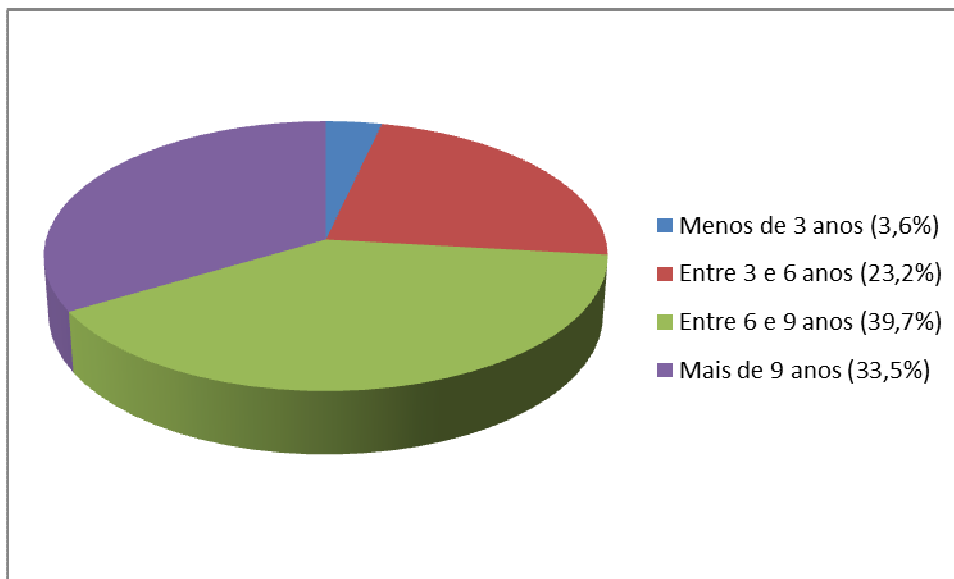


Figura 3 – Tempo de serviço na Anatel.

Na Anatel existem 4 tipos de cargos efetivos, a saber: técnico em regulação, técnico administrativo, especialista em regulação e analista administrativo. Os dois cargos com nome de técnico são de nível médio e dois outros de nível superior. Tanto o cargo de técnico administrativo quanto o de analista administrativo realizam atividades meio, de suporte e apoio, já os cargos de técnico e especialista em regulação realizam as atividades finalísticas da Agência.

Dos respondentes desta pesquisa, 47,9% ocupam o cargo de Especialista em Regulação, 23,2% ocupam o cargo de Analista Administrativo, 20,1% ocupam o cargo de Técnico em Regulação e 8,8% ocupam o cargo de Técnico Administrativo, conforme se verifica na Figura 4.

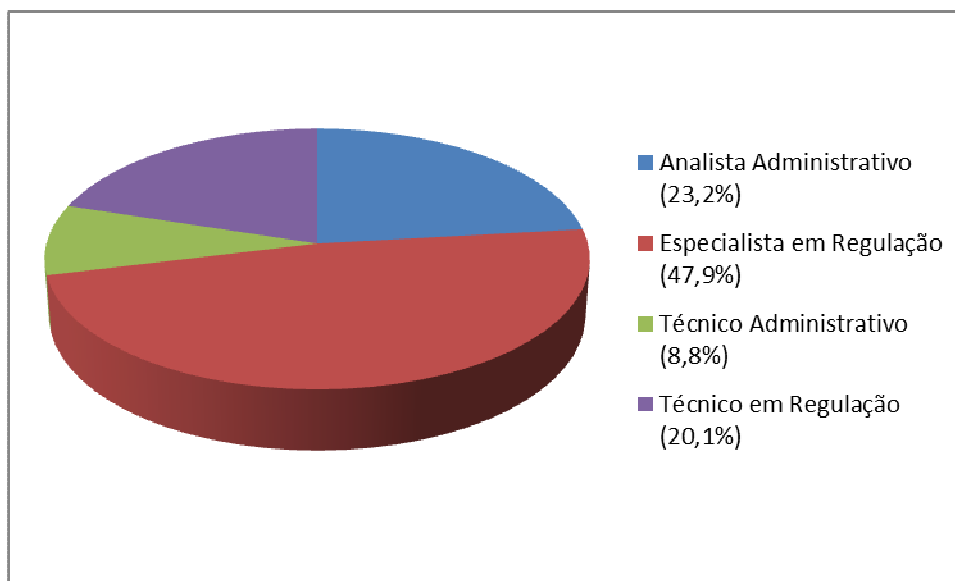


Figura 4 – Cargo ocupado pelos respondentes.

Além do cargo efetivo ocupado pelo servidor que entrou na Agência por meio de um concurso público, o servidor pode ou não ocupar uma função gerencial ou de assessoria. As funções gerenciais são as de coordenador, gerente, superintendente e chefe de assessoria. As funções de assessoria são as de apoio técnico administrativo, assessor de gerente e assessor superintendente.

A amostra desse estudo foi caracterizada por 58,8% de servidores que não ocupam nenhuma função, 27,3% de servidores que ocupam a função gerencial e 13,9% de servidores que ocupam função de assessoria, conforme Figura 5.

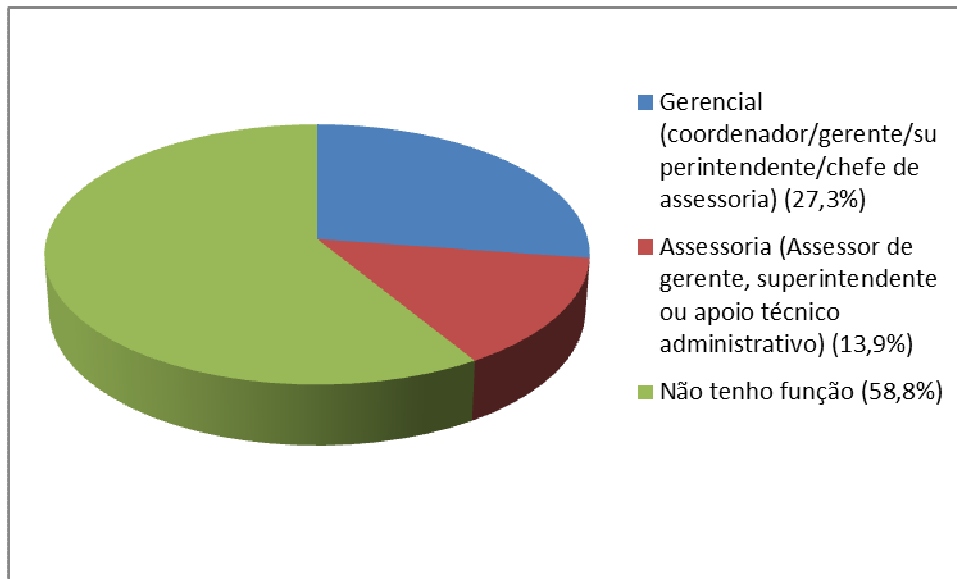


Figura 5 – Função ocupada pelos respondentes.

Quanto à lotação dos servidores na Agência, 44,3% dos respondentes informou que está lotado na Superintendência de Fiscalização - SFI, 10,3% na Superintendência de controle de Obrigações- SCO, 10,3% na Superintendência de Administração e Finanças – SAF, 7,7% na Superintendência de Outorga e Recursos a Prestação – SOR, 6,2% na Superintendência de Relações com Consumidores - SRC, 5,7% na Superintendência de Gestão da Informação, 5,2% na Superintendência de Planejamento e Regulamentação - SPR, e 1,5% na Superintendência de Competição - SCP, conforme Figura 6.

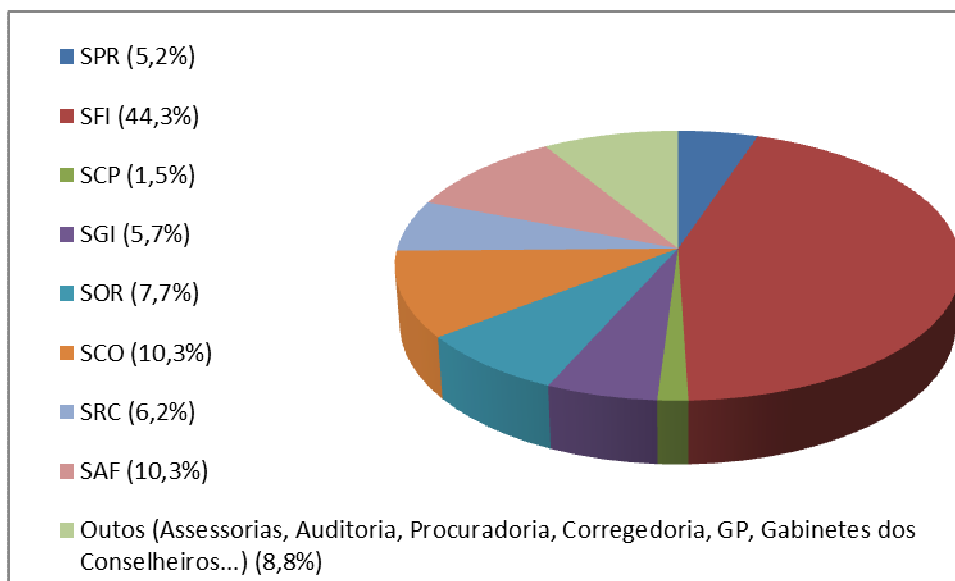


Figura 6 – Área de lotação dos respondentes.

Observa-se que a maioria dos respondentes possui entre 31 e 40 anos de idade e têm entre 6 e 9 anos de Agência. A maioria ocupa o cargo de Especialista em Regulação e não ocupa função ou cargo comissionado. Além disso, a SFI –Superintendência de Fiscalização abarca o maior número de respondentes. Todas essas características são também as características dominantes da população estudada, conforme pode ser observado no relatório de servidores ativos do SARH – Sistema de Administração de Recursos Humanos. Portanto, pode-se observar que a população estudada está bem representada na amostra.

3.4 Instrumento

Foi aplicado na Anatel um questionário, constante do Anexo I, sobre atitudes frente ao sistema de gestão de desempenho, que está em processo de validação pelo professor Francisco Antônio Coelho Junior. Ele foi docente da disciplina Gestão do Desempenho, na Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público e desenvolve pesquisas e orienta alunos nesse tema de pesquisa.

O instrumento é composto de 61 (sessenta e um) itens, onde o respondente deve informar o grau de concordância com a afirmativa em uma escala que varia de 1 a 10, sendo 1 discordo totalmente e 10 concordo totalmente. Também constaram do questionário mais 5 questões que versam sobre faixa etária, tempo de serviço na Anatel, cargo ocupado, função exercida e área de lotação do servidor. Do total dos itens, 25 (vinte e cinco) são referentes ao grau de conhecimento frente a aplicação da gestão do desempenho na organização e suas etapas. Esses itens são importantes para que se possa conhecer mais sobre a gestão do desempenho realizada pela Anatel. Possibilitando ainda, inferências sobre a relação dessas perguntas com as atitudes dos servidores. Os outros 36 (trinta e seis) itens se organizam da seguinte forma: 14 (quatorze) itens sobre afetos concernentes a avaliação de desempenho, 3 (três) itens sobre a intenção comportamental sobre a avaliação de desempenho, e 19 (dezenove) itens relativos a crenças sobre o ambiente organizacional.

3.5 Coleta e análise de dados

A coleta ocorreu por meio eletrônico durante o período de 8/9/2014 à 19/9/2014. Todos os servidores foram convidados a participar por meio de 6 mensagens eletrônicas encaminhadas para todos os servidores. As mensagens foram encaminhadas em intervalos espaçados do primeiro ao último dia do período da pesquisa, informavam sobre a pesquisa, incentivavam a participação e continham o link para acesso ao questionário, que foi disponibilizado em um sistema de pesquisa da Agência hospedado na plataforma Moodle.

Esse sistema permite o acesso ao questionário apenas para servidores da Agência e só permite que o servidor responda uma única vez. Portanto, foi garantido que outras pessoas que não fossem servidores da Anatel não pudessem responder e foi garantido que cada servidor respondesse uma única vez. É importante salientar que todos os servidores efetivos da Anatel

dispõe de endereço eletrônico, computador, acesso a internet, acesso ao Moodle, e sabem como utilizá-los.

Os respondentes foram orientados sobre o objetivo da pesquisa e a responder as afirmativas numa escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Além disso, foram informados de que a opinião deles era muito importante, que não existe resposta certa ou errada e que a pesquisa está relacionada a conclusão do curso Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público promovido pela ENAP. Foi informado ainda, que o anonimato está garantido, que o resultado da pesquisa será disponibilizado para todos os servidores e que o resultado da pesquisa poderá ser utilizado para a melhoria na gestão de desempenho realizada pela Anatel.

A análise dos dados ocorreu por meio de análises estatísticas. Foram calculadas medidas de tendência central (média, moda e mediana), uma medida de dispersão (desvio padrão), e o percentual de concordância e discordância com as afirmativas, de cada item do questionário em software adequado, o Excel. Para o cálculo do percentual de concordância e discordância com as afirmativas, foi utilizado como base a frequência de escolha de cada uma das 10 opções da escala, de forma que escolhas de 1 a 4 foram consideradas discordâncias, as escolhas 5 e 6 imparciais, e escolhas 7 a 10 concordância.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, inicialmente, serão apresentados os resultados obtidos a partir do instrumento aplicado. Posteriormente, será realizada a discussão desses resultados.

Os resultados serão apresentados por meio de duas tabelas. Na primeira, Tabela 1, constam média, desvio padrão, moda e mediana de cada pergunta.

Nº	Perguntas	Média	Desvio padrão	Moda	Mediana
1	Minhas metas individuais são definidas em conjunto com a chefia.	4,91	3,41	1	5
2	O acompanhamento do desempenho na minha equipe de trabalho é periódico.	5,99	3,23	10	7
3	Eu sei quais são as metas da minha Superintendência definidas para a minha Gerência. (No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o conhecimento das metas da área)	5,13	3,34	1	5
4	A chefia realiza a avaliação de desempenho segundo os parâmetros e critérios estabelecidos.	6,84	3,18	10	8
5	Ao acordar as metas individuais, a chefia informa os critérios que usará para acompanhar meu desempenho.	4,76	3,37	1	5
6	Compreendo a legislação que estabelece os procedimentos específicos da avaliação do desempenho na Anatel.	6,83	2,60	10	7
7	A Anatel possui o quantitativo de pessoal adequado para atender as demandas que a minha área possui.	3,78	2,93	1	3
8	Avaliar desempenho, para mim, é comparar o que o indivíduo fez em relação ao que era esperado que ele fizesse.	7,84	2,32	10	8
9	As metas da minha Superintendência, relativas a minha Gerência, estão bem elaboradas.(No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o conhecimento das metas da área)	4,71	2,87	1	5
10	Quem avalia recebe treinamento/capacitação para tal.	3,28	2,65	1	2
11	Consigo me enxergar nas metas da minha Superintendência definidas para a minha Gerência. (No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o as metas da área)	4,93	3,02	1	5
12	A chefia considera aspectos do ambiente de trabalho como fatores de impacto sobre meu desempenho.	5,55	3,24	1	6
13	A mudança constante de cargos de chefia dificulta a avaliação de desempenho.	5,79	3,31	10	5,5
14	A chefia acompanha meu desempenho ao longo do ciclo de 12 meses.	6,25	3,17	10	7
15	A chefia define as expectativas com relação ao desempenho da equipe.	5,43	3,19	1	5

16	O excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam na avaliação de desempenho.	6,72	2,88	8	8
17	O grau de integração entre os servidores favorece a realização das atividades.	7,79	2,55	10	9
18	Falta pessoal qualificado para realizar as demandas que a minha Gerência possui.	6,39	3,19	10	7
19	O acompanhamento do desempenho permite ajustes nas minhas metas individuais de trabalho.	5,75	3,08	10	6
20	As chefias realizam a avaliação de desempenho pensando no desenvolvimento profissional do avaliado.	4,40	2,95	1	4
21	O planejamento das metas considera as atribuições do cargo.	4,59	3,08	1	4,5
22	A infraestrutura do ambiente de trabalho favorece a qualidade do desempenho apresentado.	6,75	2,84	8	8
23	As metas individuais são estabelecidas de acordo com os conhecimentos e as habilidades dos empregados.	4,59	3,02	1	4
24	As chefias avaliam desempenho cada uma a seu modo.	8,05	2,50	10	9
25	Gasto mais tempo com as demandas do dia-a-dia do que com as metas individuais pactuadas no início do ciclo de avaliação.	6,77	2,78	10	7
26	A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil de gestão de pessoas.	7,49	2,89	10	8
27	A chefia sabe avaliar desempenho.	5,76	3,09	8	6
28	Se tivessem a possibilidade de escolher, as pessoas aqui não avaliariam desempenho.	6,65	3,25	10	8
29	Vincular gratificação ao resultado da avaliação de desempenho me motiva.	4,31	3,27	1	4
30	Achei justo meu resultado no último ciclo de avaliação de desempenho.	8,05	2,76	10	9
31	O sentimento que se tem, na minha equipe de trabalho, é de que a avaliação de desempenho de nada adianta.	7,63	2,76	10	8,5
32	No geral, os servidores têm percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho.	7,85	2,59	10	9
33	Minha equipe fica apreensiva quando se fala em avaliação de desempenho.	5,27	3,25	1	5
34	Sinto-me apreensivo quando se fala em avaliação de desempenho.	4,59	3,26	1	4
35	A avaliação de desempenho não tem utilidade para nada.	3,55	2,95	1	2
36	A avaliação de desempenho, na Anatel, não tem utilidade para nada.	6,29	3,25	10	7
37	Para mim, não há avaliação de desempenho que seja objetiva.	5,38	3,02	5	5
38	As pessoas se preocupam mais com ganhar a gratificação do que com a avaliação de desempenho propriamente dita.	8,37	2,40	10	10
39	Não tenho qualquer expectativa quanto à utilização dos resultados da minha avaliação de desempenho.	6,99	3,10	10	8
40	A avaliação de desempenho, na Anatel, é um incentivo para que eu exerça melhor minhas atribuições.	4,42	2,98	1	4
41	As chefias avaliam desempenho considerando o relacionamento interpessoal.	6,90	2,67	10	7,5
42	A chefia utiliza o resultado da minha avaliação de desempenho para revisar meu desempenho no próximo ciclo de avaliação.	4,66	2,95	1	5
43	Há estímulo para a troca de experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho.	4,95	3,01	1	5

44	O esforço ao desempenhar as atividades do cargo é uma qualidade valorizada na Anatel.	4,25	2,88	1	4
45	Na Anatel as responsabilidades são claramente definidas.	3,53	2,41	1	3
46	Na Anatel, há preocupação com a capacitação dos servidores.	3,44	2,51	1	3
47	Os servidores da Anatel realizam o seu trabalho pensando no atendimento do interesse público.	5,51	2,67	5	5
48	A chefia leva em consideração as opiniões dos subordinados.	6,14	2,91	8	7
49	Na minha equipe, trabalhamos de forma colaborativa.	7,63	2,42	10	8
50	Em minha equipe de trabalho há competitividade entre os colegas.	4,33	2,78	1	4
51	Na Anatel, as Gerências estão integradas.	3,21	2,26	1	3
52	O fato da Anatel ser uma organização pública gera muitos entraves.	7,09	2,82	10	8
53	A estrutura da Anatel permite aos empregados crescimento profissional.	3,60	2,56	1	3
54	Os servidores possuem uma imagem positiva da Anatel.	3,78	2,29	1	4
55	Na Anatel, a disciplina e o cumprimento de normas são mais valorizados que a autonomia.	7,58	2,48	10	8
56	Na Anatel, o crescimento profissional é resultado de merecimento do servidor.	3,45	2,49	1	3
57	As chefias, aqui, não estão preparadas para conduzir a avaliação de desempenho.	6,30	2,99	10	7
58	Você está satisfeito com o seu trabalho/tarefa desempenhada?	6,45	2,84	8	7
59	Você está satisfeito com a Anatel?	5,26	2,75	1	5
60	Você está satisfeito com a sua chefia?	7,05	3,08	10	8
61	Você se sente motivado no seu trabalho?	5,75	3,05	1	6

Tabela 1 – Resultado das análises descritivas – Média, Desvio Padrão, Moda e Mediana.

Na segunda tabela, Tabela 2, constam os percentuais de respondentes que concordaram, discordaram ou foram imparciais sobre as afirmativas. Essa tabela foi construída com base na frequência de escolha de cada uma das 10 opções da escala, de forma que escolhas de 1 a 4 foram consideradas discordância, as escolhas 5 e 6 imparcial, e escolhas 7 a 10 concordância.

Nº	Perguntas	Concordância / Discordância		
		Discorda	Imparcial	Concorda
1	Minhas metas individuais são definidas em conjunto com a chefia.	48,45%	12,89%	38,66%
2	O acompanhamento do desempenho na minha equipe de trabalho é periódico.	34,54%	14,43%	51,03%
3	Eu sei quais são as metas da minha Superintendência definidas para a minha Gerência. (No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o conhecimento das metas da área)	45,36%	15,46%	39,18%

4	A chefia realiza a avaliação de desempenho segundo os parâmetros e critérios estabelecidos.	23,71%	14,95%	61,34%
5	Ao acordar as metas individuais, a chefia informa os critérios que usará para acompanhar meu desempenho.	47,94%	18,04%	34,02%
6	Compreendo a legislação que estabelece os procedimentos específicos da avaliação do desempenho na Anatel.	17,53%	20,62%	61,86%
7	A Anatel possui o quantitativo de pessoal adequado para atender as demandas que a minha área possui.	61,34%	17,01%	21,65%
8	Avaliar desempenho, para mim, é comparar o que o indivíduo fez em relação ao que era esperado que ele fizesse.	9,79%	11,34%	78,87%
9	As metas da minha Superintendência, relativas a minha Gerência, estão bem elaboradas.(No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o conhecimento das metas da área)	46,39%	22,16%	31,44%
10	Quem avalia recebe treinamento/capacitação para tal.	64,43%	19,59%	15,98%
11	Consigo me enxergar nas metas da minha Superintendência definidas para a minha Gerência. (No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o as metas da área)	45,36%	21,13%	33,51%
12	A chefia considera aspectos do ambiente de trabalho como fatores de impacto sobre meu desempenho.	37,11%	17,53%	45,36%
13	A mudança constante de cargos de chefia dificulta a avaliação de desempenho.	36,60%	19,07%	44,33%
14	A chefia acompanha meu desempenho ao longo do ciclo de 12 meses.	29,90%	18,56%	51,55%
15	A chefia define as expectativas com relação ao desempenho da equipe.	39,69%	18,56%	41,75%
16	O excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam na avaliação de desempenho.	21,65%	17,01%	61,34%
17	O grau de integração entre os servidores favorece a realização das atividades.	12,37%	11,86%	75,77%
18	Falta pessoal qualificado para realizar as demandas que a minha Gerência possui.	26,80%	17,01%	56,19%
19	O acompanhamento do desempenho permite ajustes nas minhas metas individuais de trabalho.	33,51%	20,10%	46,39%
20	As chefias realizam a avaliação de desempenho pensando no desenvolvimento profissional do avaliado.	52,06%	16,49%	31,44%
21	O planejamento das metas considera as atribuições do cargo.	50,00%	20,10%	29,90%
22	A infraestrutura do ambiente de trabalho favorece a qualidade do desempenho apresentado.	22,68%	15,46%	61,86%
23	As metas individuais são estabelecidas de acordo com os conhecimentos e as habilidades dos empregados.	50,52%	19,07%	30,41%
24	As chefias avaliam desempenho cada uma a seu modo.	11,34%	10,31%	78,35%
25	Gasto mais tempo com as demandas do dia-a-dia do que com as metas individuais pactuadas no início do ciclo de avaliação.	19,07%	21,13%	59,79%
26	A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil de gestão de pessoas.	15,46%	13,40%	71,13%
27	A chefia sabe avaliar desempenho.	33,51%	17,53%	48,97%
28	Se tivessem a possibilidade de escolher, as pessoas aqui não avaliariam desempenho.	26,29%	15,46%	58,25%
29	Vincular gratificação ao resultado da avaliação de desempenho me motiva.	51,55%	21,65%	26,80%

30	Achei justo meu resultado no último ciclo de avaliação de desempenho.	11,86%	7,22%	80,93%
31	O sentimento que se tem, na minha equipe de trabalho, é de que a avaliação de desempenho de nada adianta.	16,49%	11,86%	71,65%
32	No geral, os servidores têm percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho.	11,34%	10,82%	77,84%
33	Minha equipe fica apreensiva quando se fala em avaliação de desempenho.	45,88%	13,40%	40,72%
34	Sinto-me apreensivo quando se fala em avaliação de desempenho.	52,06%	14,95%	32,99%
35	A avaliação de desempenho não tem utilidade para nada.	67,01%	15,46%	17,53%
36	A avaliação de desempenho, na Anatel, não tem utilidade para nada.	33,51%	14,43%	52,06%
37	Para mim, não há avaliação de desempenho que seja objetiva.	39,18%	24,23%	36,60%
38	As pessoas se preocupam mais com ganhar a gratificação do que com a avaliação de desempenho propriamente dita.	7,73%	9,79%	82,47%
39	Não tenho qualquer expectativa quanto à utilização dos resultados da minha avaliação de desempenho.	23,71%	13,92%	62,37%
40	A avaliação de desempenho, na Anatel, é um incentivo para que eu exerça melhor minhas atribuições.	50,52%	24,74%	24,74%
41	As chefias avaliam desempenho considerando o relacionamento interpessoal.	16,49%	21,13%	62,37%
42	A chefia utiliza o resultado da minha avaliação de desempenho para revisar meu desempenho no próximo ciclo de avaliação.	45,88%	24,74%	29,38%
43	Há estímulo para a troca de experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho.	41,24%	24,74%	34,02%
44	O esforço ao desempenhar as atividades do cargo é uma qualidade valorizada na Anatel.	53,61%	20,62%	25,77%
45	Na Anatel as responsabilidades são claramente definidas.	68,56%	18,56%	12,89%
46	Na Anatel, há preocupação com a capacitação dos servidores.	67,01%	17,01%	15,98%
47	Os servidores da Anatel realizam o seu trabalho pensando no atendimento do interesse público.	32,47%	27,84%	39,69%
48	A chefia leva em consideração as opiniões dos subordinados.	26,29%	21,13%	52,58%
49	Na minha equipe, trabalhamos de forma colaborativa.	13,40%	10,31%	76,29%
50	Em minha equipe de trabalho há competitividade entre os colegas.	50,52%	25,77%	23,71%
51	Na Anatel, as Gerências estão integradas.	71,13%	20,10%	8,76%
52	O fato da Anatel ser uma organização pública gera muitos entraves.	16,49%	18,56%	64,95%
53	A estrutura da Anatel permite aos empregados crescimento profissional.	62,89%	20,10%	17,01%
54	Os servidores possuem uma imagem positiva da Anatel.	61,86%	22,68%	15,46%
55	Na Anatel, a disciplina e o cumprimento de normas são mais valorizados que a autonomia.	10,82%	15,46%	73,71%
56	Na Anatel, o crescimento profissional é resultado de merecimento do servidor.	66,49%	17,01%	16,49%
57	As chefias, aqui, não estão preparadas para conduzir a avaliação de desempenho.	28,35%	20,62%	51,03%
58	Você está satisfeito com o seu trabalho/tarefa desempenhada?	23,71%	17,53%	58,76%
59	Você está satisfeito com a Anatel?	38,14%	25,26%	36,60%
60	Você está satisfeito com a sua chefia?	21,65%	9,79%	68,56%
61	Você se sente motivado no seu trabalho?	32,99%	20,10%	46,91%

Tabela 2 – Resultado das análises descritivas – Grau de Concordância / Discordância.

Com base nos resultados descritivos, é possível observar que as pessoas se preocupam mais com ganhar a gratificação do que com a avaliação de desempenho propriamente dita, média de 8,37 e desvio padrão - DP de 2,4. Esse foi o item que apresentou o maior grau de concordância de todo o questionário, 82,47%. Portanto, pode-se constatar o quanto o fato de atrelar o resultado da avaliação de desempenho com uma recompensa financeira pode enviesar o resultado de todo o processo de gestão do desempenho. Assis e Neto (2011) já estudaram realidades similares e verificaram que os sistemas de remuneração variável no setor público estão fracassando ou têm sucesso muito limitado. A gratificação de desempenho pode tornar-se uma estratégia para recompor salários, quando deveria funcionar como uma forma de recompensar o alcance ou superação de desempenhos esperados.

Ainda sobre a gratificação de desempenho, 51,55% dos respondentes discordam que vincular a gratificação ao resultado da avaliação de desempenho seja um fator de motivação (Média 4,31, DP 3,27) e 58,25% concordam que se tivessem a possibilidade de escolher, as pessoas na Anatel não avaliariam desempenho (Média 6,65, DP 3,25). Os servidores também discordam, 50,52%, que a avaliação de desempenho, na Anatel, seja um incentivo para que eles exerçam melhor suas atribuições (Média 4,42, DP 2,98). Portanto, há fortes indícios de que a gestão de desempenho atrelada a remuneração na Anatel não está contribuindo para a motivação dos servidores. Infere-se que, contribui para esse resultado de pesquisa, o fato da Lei nº 10.871/2004 e do Decreto nº 7.133/2010 focarem na obrigatoriedade de realizar a avaliação de desempenho para pagamento da gratificação e ignorarem questões de motivação dos servidores.

Os servidores, 71,13%, concordam que a avaliação de desempenho é uma ferramenta útil de gestão de pessoas (Média 7,49, DP 2,89) e discordam, 67,01%, que ela não tenha utilidade para nada (Média 3,55, DP 2,95). Entretanto, 52,06% acreditam, que, especificamente na Anatel, ela não tem utilidade para nada (Média 6,29, DP 3,25). Ou seja, quando questionados sobre a avaliação de desempenho de forma geral, a maioria acredita que ela

tem a sua utilidade, que é uma ferramenta útil de gestão de pessoas. Mas, quando questionados sobre o processo de avaliação de desempenho específico da Anatel, a maioria afirma que a avaliação não tem utilidade. Portanto, infere-se que o processo de gestão do desempenho na Anatel não está funcionando. O ponto positivo é que, mesmo não funcionando na Anatel, os servidores continuam com uma atitude favorável em relação a avaliação de desempenho, acreditando que é uma ferramenta de gestão possível de ser aplicada. Isso pode facilitar a implementação de melhorias no processo.

Apesar de haver uma forte concordância, 78,87%, quanto a ideia de que avaliar o desempenho é comparar o que o indivíduo fez em relação ao que era esperado que ele fizesse (Média 7,84, DP 2,32) e apesar de 61,86% dos servidores afirmarem que compreendem a legislação que estabelece os procedimentos específicos da avaliação do desempenho na Anatel (Média 6,83, DP 2,60), 78,35% dos servidores entendem que as chefias avaliam desempenho cada uma a seu modo (Média 8,05, DP 2,50).

Alguns itens dos resultados podem ajudar a explicar esse comportamento. Pois, 59,79% dos servidores gastam mais tempo com as demandas do dia-a-dia do que com as metas individuais pactuadas no início do ciclo de avaliação (Média 6,77, DP 2,78). Para 61,34% dos respondentes, o excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam na avaliação de desempenho (Média 6,72, DP 2,88).

Portanto, infere-se que a ausência das demandas do dia-a-dia no planejamento das atividades e o excesso de trabalho, podem ser fatores que contribuem para a falta de priorização da gestão do desempenho. Dessa forma, os avaliadores podem buscar outras formas de avaliação que demandem menos tempo. De fato, 62,37% dos servidores concordam que as chefias avaliam desempenho considerando o relacionamento interpessoal (Média 6,90, DP 2,67).

A maioria dos respondentes, 80,93%, acham justo o seu resultado no último ciclo de avaliação de desempenho (Média 8,05, DP 2,76). Neste sentido, é possível inferir que algumas características organizacionais, que a princípio favorecem o bom desempenho, podem também fazer com que a

avaliação de desempenho seja superestimada. Isso ocorre quando os servidores se avaliam com notas maiores para agradar os colegas e evitar conflitos. Entre os respondentes: 76,29% concorda que sua equipe de trabalho trabalha de forma colaborativa (Média 7,63, DP 2,42); 75,77% concorda que o grau de integração entre os servidores favorece a realização das atividades (Média 7,79, DP 2,55); e 68,56% está satisfeita com a sua chefia (Média 7,05, DP 3,08). Dessa forma, as relações interpessoais podem tornam-se mais importantes na avaliação do que a própria realização do trabalho.

A realização da avaliação com base nas relações interpessoais dificulta o processo de gestão do desempenho, pois a gestão do desempenho deve ter, segundo Coelho (2011), como premissa básica, o avanço em direção a objetivos e metas pré-determinadas nas organizações. O fato do foco da gestão do desempenho da Anatel não estar no planejamento e nas metas, mas nas relações interpessoais, pode influenciar 71,65% dos servidores, que entendem que o sentimento que se tem, na sua equipe de trabalho, é de que a avaliação de desempenho de nada adianta (Média 7,63, DP 2,76).

Foi possível observar que a infraestrutura não é um problema para a gestão do desempenho na Anatel. Pois, 61,86% dos respondentes, concorda que a infraestrutura do ambiente de trabalho favorece a qualidade do desempenho apresentado (Média 6,75, DP 2,84).

Os servidores, 64,95%, entendem que o fato da Anatel ser uma organização pública gera muitos entraves (Média 7,09, DP 2,82). Inclusive, 73,71% deles também relatam que, na Anatel, a disciplina e o cumprimento de normas são mais valorizados que a autonomia (Média 7,58, DP 2,48).

Há outros dois problemas que puderam ser identificados claramente nos resultados. A falta de planejamento e a falta de capacitação para realizar a gestão de desempenho.

Os respondentes, 68,56%, não entendem que na Anatel as responsabilidades estejam claramente definidas (Média 3,53, DP 2,41). Para 50% dos servidores, o planejamento das metas não considera as atribuições do cargo (Média 4,59, DP 3,08). As metas individuais não são estabelecidas

de acordo com os conhecimentos e as habilidades dos empregados (Média 4,59, DP 3,02). A Anatel não possui o quantitativo de pessoal adequado para atender as demandas que a área do servidor possui (Média 3,78, DP 2,93). A chefia não acompanha o desempenho do servidor ao longo do ciclo de 12 meses (Média 6,25, DP 3,17). E, o acompanhamento do desempenho da equipe de trabalho do servidor não é periódico (Média 5,99, DP 3,23).

Verificamos que está faltando na Anatel esse planejamento. O Art. 5º do Decreto 7.133/2010 dispõe que a organização deve definir metas globais, metas intermediárias, elaboradas em consonância com as metas globais, e metas de desempenho individuais, definidas por critérios objetivos e pactuadas com as chefias imediatas. Já o Art. 6º do Decreto 7.133/2010, dispõe que deve ocorrer o acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação. O planejamento e o acompanhamento são fundamentais para que o processo de gestão do desempenho possa agregar valor.

Os servidores discordam que quem avalia receba treinamento para tal (Média 3,28, DP 2,65). Discordam que na Anatel há preocupação com a capacitação dos servidores (Média 3,44, DP 2,51). Acreditam que as chefias não estão preparadas para conduzir a avaliação de desempenho (Média 6,30, DP 2,99). Concordam que há falta pessoal qualificado para realizar as demandas que a Gerência do servidor possui (Média 6,39, DP 3,19). E, 77,84% dos servidores, acredita que têm percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho (Média 7,85, DP 2,59). Percebe-se portanto, que há carência de capacitação, especialmente para os envolvidos no processo de gestão do desempenho.

Foi identificado outro problema organizacional, as atitudes negativas dos servidores frente a possibilidades de crescimento e reconhecimento profissional na Anatel. A gestão do desempenho poderia servir para premiar os melhores desempenhos, entretanto não parece existir ambiente organizacional que favoreça essa possibilidade. Os servidores da Anatel discordam que o crescimento profissional na Agência seja resultado de merecimento do servidor (Média 3,45, DP 2,49). Eles acreditam que a

estrutura da Anatel não permite aos servidores o crescimento profissional (Média 3,60, DP 2,56) e que o esforço ao desempenhar as atividades do cargo não é uma qualidade valorizada na Agência (Média 4,25, DP 2,88).

Essas características contribuem para que 61,86% dos servidores não possuam uma imagem positiva da Anatel (Média 3,78, DP 2,29). A gestão do desempenho parte do pressuposto que o bom desempenho deva ser premiado, portanto se os servidores não acreditam que o esforço e o desempenho serão premiados, o processo de gestão de desempenho fica prejudicado.

As chefias não realizam a avaliação de desempenho pensando no desenvolvimento profissional do avaliado (Média 4,40, DP 2,95), o que contribui para que os servidores não tenham qualquer expectativa quanto à utilização dos resultados da sua avaliação de desempenho (Média 6,99, DP 3,10).

A gestão do desempenho, que deveria estar focada no alcance de metas, no incentivo, e na melhoria do desempenho, parece estar sendo desvirtuada. Infere-se que a avaliação de desempenho na Anatel está se prestando principalmente para pagar a gratificação dos servidores e garantir que eles sejam promovidos e progredidos. A avaliação não está sendo uma etapa de um processo contínuo de gestão do desempenho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que o processo de gestão do desempenho na Anatel não está agregando o valor esperado. Ademais, há uma série de limitações legais que não permitem que ele seja simplesmente encerrado, portanto, essa possibilidade está descartada. Entretanto, mesmo respeitando as restrições legais, podem ser propostas melhorias para o sistema adotado atualmente na Anatel.

O objetivo deste trabalho foi identificar as atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho. Esse objetivo foi atingido através da aplicação de um instrumento disponível para todos os servidores da Agência.

Apesar do tamanho da amostra já permitir que se chegue a conclusões, a amostra poderia ter sido maior caso a realização da pesquisa tivesse o apoio da administração da Agência. Com garantias de ações futuras de melhoria por parte da Administração, os servidores possivelmente estariam mais dispostos responder a pesquisa. O fato do instrumento utilizado ainda se encontrar em processo de validação até a data de entrega dessa monografia é outra limitação do estudo. A inexistência de uma pesquisa anterior na Anatel, não permitindo a comparação dos dados coletados neste momento com dados coletados anteriormente na Agência é mais uma limitação do estudo.

A própria produção de pesquisas desse tipo na administração pública é escassa, em especial no âmbito das Agências Reguladoras, o que dificulta um estudo comparativo e reduz as possibilidades de um aprofundamento no referencial teórico. Entretanto, apesar dessa falta de pesquisas ser uma limitação do estudo, torna-se uma possibilidade de contribuição acadêmica.

Esse estudo traz contribuições tanto acadêmicas como organizacionais. Com a realização dessa pesquisa, foi possível identificar as atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho,

permitindo compreender melhor o que eles pensam e sentem sobre esse modelo de gestão.

Essa pesquisa pode servir de base para outras pesquisas a serem realizadas tanto na Agência como em outras organizações públicas. Desta forma, este trabalho contribui para a investigação do impacto das práticas e dos normativos que dispõe sobre a gestão do desempenho nos servidores.

Com base nas respostas dos participantes, percebe-se que na Anatel a avaliação de desempenho não está servindo para a melhoria do desempenho, pois seu objetivo está voltado para pagar a gratificação máxima aos servidores e garantir suas progressões e promoções. Por que parar toda a Agência para realizar uma avaliação de desempenho se ela não está servindo para a melhoria do desempenho? Essa é uma pergunta que deve ser respondida.

A partir dos resultados apresentados, a Anatel passou a dispor de mais subsídios para compreender e aperfeiçoar seu sistema de gestão do desempenho. O que, por sua vez, oportuniza a realização futura de outra pesquisa para verificar se houve melhoria na gestão do desempenho após a realização de ações de melhoria.

Entre as ações que podem ser realizadas para melhoria da gestão do desempenho na Anatel estão: a capacitação e a sensibilização da alta direção, dos gerentes e dos servidores sobre a gestão do desempenho e a importância da participação de cada um nesse processo; realizar o planejamento das atividades da Anatel no nível da organização, das áreas e individual de cada servidor; melhorar o sistema de avaliação, para que chefia imediata possa, com o suporte do sistema informatizado, definir as metas em conjunto com cada servidor no início do ciclo, acompanhar o desempenho ao longo do período avaliativo e verificar o atingimento das metas pactuadas de forma periódica.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S. *Sistemas de Avaliação de Desempenho: Opinião de Avaliadores e Avaliados*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. 1991.

ALBUQUERQUE, F; J. B. e PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: José Carlos Zanelli; Jairo Borges-Andrade; Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed 2004.

AJZEN, I. & FISBEIN, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. EnglewoodCliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

BELL, J. *Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BENDASSOLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento* (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 171-186, 2012.

BRASIL. Lei nº 10.871 de 20 de maio 2004: Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.871.htm.

Acesso em 18/11/2013.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010: Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em 18/11/2013.

BRASIL. Decreto nº 6.530, de 4 de agosto de 2008: Regulamenta a progressão e a promoção para os servidores do quadro efetivo das Agências Reguladoras de que tratam as Leis nos 10.768, de 19 de novembro de 2003, e 10.871, de 20 de maio de 2004, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6530.htm. Acesso em 18/11/2013

BRASIL. Decreto nº 5.827, de 29 de junho de 2006: Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade de Regulação - GDAR e a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa em Regulação – GDATR. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5827.htm

BRITO, L.A.L., & VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (edição especial), 107-129, 2004.

CAMPBELL, J.P., *et al.* A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

CARBONE, P. P. *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, A. I. *et al.* *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CAWLEY, B. D., KEEPING, L.M. & LEVY, P.E. *Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations*. *Journal of applied psychology*, v. 83, p. 615-633, 1998.

CHIAVENATO, I. *Administração Geral e Pública*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COCHRAN, W.G. *Sampling techniques*. 3. Ed. Wiley: the University of California, 1977.

COELHO JR., F.A. & PIRES, M. S. Percepção sobre a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho: estudo de caso na Secretaria de Gestão Administrativa do Governo do Distrito Federal. III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, 2012.

COELHO JR., F.A. *Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas*. *Artigo submetido ao III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2011.

COELHO JR., F.A. & BORGES-ANDRADE, J.E. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, v.16, n.2, 2011.

COELHO JR., F.A. & BORGES-ANDRADE, J.E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v.16, n.2, 111-120, 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMARCO, J. J. (1983), "Implementing performance appraisal reform in the United States Civil Service." *Public Administration*, v. 61, p.45-57, 1983.

DEMING, W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, A.T., GONÇALVES, C.A., & COLETA, K.A.P.G. Fatores estratégicos e desempenho de empresas em ambientes turbulentos: o caso das companhias brasileiras abertas no período 1996-2001. *Revista de Administração Contemporânea Eletrônica*, v.1, n.3, p. 86-106, 2007.

EUGÊNIO, I.C.D.F. Ansiedade e percepções/atitudes do profissionais da educação face à avaliação de desempenho. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Fernando Pessoa: Porto, 2009.

FAZIO, R. H., & ZANNA, M. P. Directexperienceandattitude-behaviorconsistency: Aninformationprocessinganalysis. *Personalityand Social PsychologyBulletin*, v.4, n.1, p. 48-51, 1978.

GIL, A. C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, V.R.M. & LEITE, M.M. J. Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 58, n. 5, p. 563-567, 2005.

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, v.14, n.1, 28-54, 2003.

GUIMARÃES, T.A., NADER, R.M., & RAMAGEM, S.P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e

avaliação organizacionais. *Trabalho apresentado no XXI Encontro da Anpad (Enanpad)*, Rio de Janeiro, 1997.

GUIMARÃES, T.A., LEITÃO, J.S.S., & LOURENÇO, R.L.R. Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. *Revista de Administração*, v.34, 1998.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília*, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

LEVY, P. E. e WILLIAMS, J. R. The Social Context of Performance Appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.

KOHN, A. *Punidos pelas Recompensas*. São Paulo, Atlas, 1998.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago (org.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. 1 ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. *Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho*. SEGEP (Secretaria de Gestão Pública), 2013.

NEIVA, R. N. e MAURO, T. G. Atitudes e mudança de Atitudes In: Cláudio Vaz Torres; Elaine Rabelo Neiva (org.). *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes*. Porto Alegre: Artmed 2011.

ODELIUS, C. C. Experiências de Avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. *Caderno ENAP nº 19*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): Brasília, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C. e VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Temas em Psicologia*, v. 3, p. 73-91, 1995.

PIMENTEL, C. E.; TORRES, C. V. & GÜNTHER, H. Estratégias de Mensuração de Atitudes em Psicologia Social In: Cláudio Vaz Torres; Elaine Rabelo Neiva (org.). *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes*. Porto Alegre: Artmed 2011.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G. A., BRACHE, A.P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SELLITTO, M. A., BORCHARDT, M., & PEREIRA, G. M. Avaliação multicriterial de desempenho: um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros. *Gestão e Produção*, v.13, n.2, p. 339-352, 2006.

SONNENTAG, S., & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp.3-25). New York: Wiley, 2002.

SOUZA, V. L., MATTOS, I. B., SARDINHA, R. L. e ALVES, R. C. S. *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STOFFEL, I. *Administração de desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH-Nacional, 2000.

VENTURA, D. *Monografia jurídica*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO – Instrumento de coleta de dados

Atitudes dos servidores da Anatel acerca da gestão do desempenho

O objetivo desta pesquisa é identificar as atitudes dos servidores da Anatel frente a gestão de desempenho praticada na Agência. Não existe resposta certa ou errada. A escala varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Leia atentamente cada item apresentado e escolha a opção que melhor corresponda a sua opinião. - Sua participação é voluntária. - A confidencialidade das respostas está garantida. Os resultados serão tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. - A partir de suas respostas poderemos conhecer melhor a realidade da gestão de desempenho da Anatel. - Sua contribuição é valiosa, pois os resultados podem ser úteis para melhorar a gestão de desempenho dos servidores da Agência. A pesquisa está relacionada ao curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública e seus resultados constarão de monografia para fins de conclusão do curso. Ela ocorre sob orientação do Prof. Pedro Paulo Murce Meneses, do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília (UnB). Agradeço a sua colaboração. Flavio Garcia Silva Analista Administrativo AFPE - ANATEL - Brasília - DF Telefone: (61) 2312-1862

1	* Minhas metas individuais são definidas em conjunto com a chefia.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	* O acompanhamento do desempenho na minha equipe de trabalho é periódico.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	* Eu sei quais são as metas da minha Superintendência definidas para a minha Gerência. (No caso de estar lotado em Assessoria, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria ou Gabinete responder sobre o conhecimento das metas da área)										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	* A chefia realiza a avaliação de desempenho segundo os parâmetros e critérios estabelecidos.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	* Ao acordar as metas individuais, a chefia informa os critérios que usará para acompanhar meu desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	* Compreendo a legislação que estabelece os procedimentos específicos da avaliação do desempenho na Anatel.										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14	* A chefia acompanha meu desempenho ao longo do ciclo de 12 meses.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	* A chefia define as expectativas com relação ao desempenho da equipe.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	* O excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam na avaliação de desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	* O grau de integração entre os servidores favorece a realização das atividades.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	* Falta pessoal qualificado para realizar as demandas que a minha Gerência possui.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	* O acompanhamento do desempenho permite ajustes nas minhas metas individuais de trabalho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	* As chefias realizam a avaliação de desempenho pensando no desenvolvimento profissional do avaliado.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	* O planejamento das metas considera as atribuições do cargo.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22	* A infraestrutura do ambiente de trabalho favorece a qualidade do desempenho apresentado.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	* As metas individuais são estabelecidas de acordo com os conhecimentos e as habilidades dos empregados.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	* As chefias avaliam desempenho cada uma a seu modo.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	* Gasto mais tempo com as demandas do dia-a-dia do que com as metas individuais pactuadas no início do ciclo de avaliação.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	* A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil de gestão de pessoas.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	* A chefia sabe avaliar desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	* Se tivessem a possibilidade de escolher, as pessoas aqui não avaliariam desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	* Vincular gratificação ao resultado da avaliação de desempenho me motiva.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30	* Achei justo meu resultado no último ciclo de avaliação de desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	* O sentimento que se tem, na minha equipe de trabalho, é de que a avaliação de desempenho de nada adianta.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	* No geral, os servidores têm percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	* Minha equipe fica apreensiva quando se fala em avaliação de desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	* Sinto-me apreensivo quando se fala em avaliação de desempenho.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	* A avaliação de desempenho não tem utilidade para nada.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	* A avaliação de desempenho, na Anatel, não tem utilidade para nada.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	* Para mim, não há avaliação de desempenho que seja objetiva.										
	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<p>38</p>	<p>As pessoas se preocupam mais com ganhar a gratificação do que com a avaliação de desempenho propriamente dita.</p>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Concordo Totalmente</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10															
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente														
<p>39</p>	<p>Não tenho qualquer expectativa quanto à utilização dos resultados da minha avaliação de desempenho.</p>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Concordo Totalmente</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10															
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente														
<p>40</p>	<p>A avaliação de desempenho, na Anatel, é um incentivo para que eu exerça melhor minhas atribuições.</p>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Concordo Totalmente</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10															
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente														
<p>41</p>	<p>As chefias avaliam desempenho considerando o relacionamento interpessoal.</p>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Concordo Totalmente</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10															
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente														
<p>42</p>	<p>A chefia utiliza o resultado da minha avaliação de desempenho para revisar meu desempenho no próximo ciclo de avaliação.</p>																								
<p>43</p>	<p>Há estímulo para a troca de experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho.</p>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Concordo Totalmente</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10															
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente														
<p>44</p>	<p>O esforço ao desempenhar as atividades do cargo é uma qualidade valorizada na Anatel.</p>																								
<p>45</p>	<p>Na Anatel as responsabilidades são claramente definidas.</p>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Concordo Totalmente</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10															
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente														

46	✱ Na Anatel, há preocupação com a capacitação dos servidores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
47	✱ Os servidores da Anatel realizam o seu trabalho pensando no atendimento do interesse público.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
48	✱ A chefia leva em consideração as opiniões dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
49	✱ Na minha equipe, trabalhamos de forma colaborativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
50	✱ Em minha equipe de trabalho há competitividade entre os colegas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
51	✱ Na Anatel, as Gerências estão integradas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
52	✱ O fato da Anatel ser uma organização pública gera muitos entraves.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
53	✱ A estrutura da Anatel permite aos empregados crescimento profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
✱	Os servidores possuem uma imagem positiva da Anatel.											

54		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
55	* Na Anatel, a disciplina e o cumprimento de normas são mais valorizados que a autonomia.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
56	* Na Anatel, o crescimento profissional é resultado de merecimento do servidor.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
57	* As chefias, aqui, não estão preparadas para conduzir a avaliação de desempenho.											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
58	* Você está satisfeito com o seu trabalho/tarefa desempenhada?											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
59	* Você está satisfeito com a Anatel?											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
60	* Você está satisfeito com a sua chefia?											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
61	* Você se sente motivado no seu trabalho?											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
62	* Qual sua faixa etária?											
	<input type="checkbox"/>	Até 30 anos										

	<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos
63	Há quanto tempo você está na Anatel? <input type="checkbox"/> Menos de 3 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 e 6 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 9 anos <input type="checkbox"/> Mais de 9 anos
64	Qual o seu cargo? <input type="checkbox"/> Analista Administrativo <input type="checkbox"/> Especialista em Regulação <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico em Regulação <input type="checkbox"/> Outros (Específico, Requisitado, Nomeado)
65	Qual sua função? <input type="checkbox"/> Não tenho função <input type="checkbox"/> Gerencial (coordenador/gerente/superintendente/chefe de assessoria) <input type="checkbox"/> Assessoria (Assessor de gerente, superintendente ou apoio técnico administrativo)
66	Qual sua área? <input type="checkbox"/> SPR <input type="checkbox"/> SFI <input type="checkbox"/> SCP <input type="checkbox"/> SGI <input type="checkbox"/> SOR <input type="checkbox"/> SCO <input type="checkbox"/> SRC <input type="checkbox"/> SAF <input type="checkbox"/> Outros (Assessorias, Auditoria, Procuradoria, Corregedoria, GP, Gabinetes dos Conselheiros...)