

ELEANA PAULA DE OLIVEIRA MORAIS

**A EFETIVIDADE DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
INDIVIDUAL DE SERVIDORES CEDIDOS PARA  
A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**Brasília – DF**

**A EFETIVIDADE DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
INDIVIDUAL DE SERVIDORES CEDIDOS PARA  
A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista na pós-graduação em Especialização em Gestão Pública, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluna: Eleana Paula de Oliveira Morais

Orientadora: Profa. MSc. Ana Soares dos Santos Oliveira

**A EFETIVIDADE DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
INDIVIDUAL DE SERVIDORES CEDIDOS PARA  
A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

Autora: Eleana Paula de  
Oliveira Morais  
Presidência da República - PR

**RESUMO**

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho individual. Gestão de pessoas. Presidência da República.

O presente estudo analisa a percepção dos servidores cedidos para a Presidência da República – PR, órgão que não possui quadro próprio de pessoal, sobre a efetividade da sistemática de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, a qual é desenvolvida pelo órgão de origem do servidor, através de formulário digital e é aplicada pela chefia imediata na PR e restituída ao órgão de origem. Com referência à literatura e legislação, bem como na experiência da própria autora, servidora responsável pelo assunto na Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, foi desenvolvido questionário por metodologia da escala de *Likert* a fins de mensurar as atitudes e grau de conhecimento dos servidores. A análise das informações levantadas possibilitou concluir que a sistemática de ADI na PR é vista como relevante, porém não de forma efetiva, assim como nem todos os servidores são avaliados por seus respectivos órgãos, e ainda com maioria favorável à sistemática própria de avaliação para a PR.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Presidência da República é um órgão de Estado instituída pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e sua estrutura atual está estabelecida pela Lei Federal nº 13.502, de 1º de novembro de 2017 e integra a Casa Civil; Secretaria de Governo; Secretaria-Geral; Gabinete Pessoal do Presidente da República; Gabinete de Segurança Institucional; e Secretaria Especial da Aquicultura e da Pesca.

Segundo o Portal do Planalto (on-line, 2017):

"O Poder Executivo tem a função de governar o povo e administrar os interesses públicos, de acordo com as leis previstas na Constituição Federal. No Brasil, País que adota o regime presidencialista, o líder do Poder Executivo é o Presidente da República, que tem o papel de chefe de Estado e de governo. O Presidente é eleito democraticamente para mandato com duração de quatro anos e possibilidade de uma reeleição consecutiva para igual período."

De acordo com o Portal da Transparência (on-line, 2017), disponível em onze de novembro, a estrutura de pessoal da PR possui aproximadamente 4.036 servidores civis e militares, conforme Apêndice A. Por não possuir quadro próprio de pessoal, sua força de trabalho é composta basicamente por servidores efetivos requisitados de diversos órgãos da administração pública direta e indireta e por servidores ocupantes de cargos comissionados sem vínculo com a Administração Pública.

Com o objetivo de verificar o exercício adequado das atribuições de cada servidor, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP, órgão central normativo do Sistema de Pessoal Civil do Poder Executivo, institui conforme Lei Federal nº 11.784, de 22/09/2008, uma sistemática básica para avaliação de desempenho como ferramenta de gestão com a finalidade de analisar o desempenho e a promoção do crescimento pessoal e profissional do servidor. Ainda de acordo com o art. 142 da mesma Lei, "A avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas."

Apesar de ser um órgão da Administração Pública Federal a Presidência da República não dispõe de uma sistemática própria para a avaliação individual de seus servidores, contudo, o servidor é avaliado conforme a sistemática própria de seu

órgão de origem na forma de avaliação para servidores cedidos, assim, a avaliação é realizada pelo titular da unidade em exercício na PR, e restituída ao órgão de origem.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo analisar se a sistemática de avaliação de desempenho individual proposta pelo órgão de origem de cada servidor é uma ferramenta efetiva para a Presidência da República, bem como, avaliar a percepção dos servidores em relação a concordância com a utilização do modelo de avaliação proposto pelo seu órgão de origem e suas atribuições em exercício na PR.

Para fundamentar esta análise, optou-se por desenvolver uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo, tendo como objetivo buscar a compreensão de alguns conceitos sobre a Avaliação de Desempenho Individual, bem como conhecer a percepção dos servidores da área de Gestão de Pessoas em relação a experiências sobre o tema, por meio de questionário digital, assim como apresentar subsídios de informação que possam servir de diretrizes para ações de inovação da realidade. Nesse sentido, os resultados serão apresentados em forma quantitativa e qualitativa, a partir da coleta de informações de fontes primárias e secundárias, incluindo revisão bibliográfica e estudo de caso.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, o desenvolvimento encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles. No capítulo dois, são apresentados os principais conceitos sobre o tema, bem como a legislação aplicável, bem como a análise da relação entre a sistemática da avaliação de desempenho do órgão de origem e as atribuições dos servidores em exercício na PR. No capítulo três, menciona a metodologia utilizada. O resultado da análise será abordado no capítulo quatro. E, por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A instituição da Avaliação de Desempenho Individual - ADI na Administração Pública Federal ocorreu com a criação da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, sendo regulamentada pelo Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. A ADI foi introduzida como base por métodos normatizados e conduzida por critérios de mérito (mediante avaliação de desempenho) e tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades, como aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho, conforme registra o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho da Secretaria de Gestão Pública do MP, publicado em 2013.

O referido Manual também dispõe sobre a base legal da avaliação de desempenho, que está prevista na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Contudo, outro fator importante previsto no citado Manual, destaca que a avaliação de desempenho, apesar de seus muitos aspectos positivos, acabou por ser utilizada, na maioria das instituições, como simples instrumento de obrigação burocrática, não introduzindo as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, como base da gestão de desempenho e na obtenção de resultados efetivos.

O art. 142 da Lei nº 11.784 de 2008, define "a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas." Assim, a Avaliação de Desempenho Individual tem por objetivo desenvolver uma metodologia de gestão de desempenho que permita avaliar com mais eficiência e simplicidade o comportamento e aptidão do servidor público no exercício de suas atribuições.

Além disso, a avaliação de desempenho individual tem como objetivo monitorar de forma contínua a atuação do servidor em suas atividades na unidade de exercício de trabalho; diagnosticar e analisar as suas habilidades, com vistas a promover o crescimento pessoal e profissional de cada servidor, fortalecendo ainda, o desenvolvimento das equipes de trabalho.

Vale ressaltar, ainda, que o termo “Avaliar”, também significa identificar competências em determinada área do conhecimento ou do campo laboral, com vistas a implementar processo constante de melhoria no desempenho individual.

## **2.1 Mas como sucedeu a necessidade para avaliar o desempenho das pessoas nas organizações?**

Para Pontes (2008, p. 17), a globalização da economia ocasionou a busca pela competitividade nas organizações, sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impôs, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação para resultados.

Antes das mudanças introduzidas pela globalização, de forma geral, as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder centralizado, onde incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento, controle e processo de trabalho, além de utilizarem-se de sistema de informações para melhoria da eficiência e ainda, focalizavam o indivíduo simplesmente como custo de produção. Atualmente, as organizações se tornaram mais horizontais e as unidades passaram a funcionar como centro de trabalho e os profissionais passaram a ser valorizados por suas competências e pelos resultados produzidos, e assim, consideradas como os mais valiosos recursos. (PONTES, 2008, p. 19)

No tocante ao processo da globalização, vale destacar a influência relativa ao avanço de novas tecnologias, automatização de processos, sistematização de informações e mudanças comportamentais diante dos novos desafios contemporâneos.

Ainda, de acordo com Pontes (2008, p. 19), mesmo com a incorporação de novas tecnologias e novos processos de trabalho, fica evidente a importância de se ter mecanismos onde se possa avaliar o desempenho do indivíduo em sua organização. De que adianta a mais alta tecnologia nas mãos de pessoas incapacitadas de inovar processos produtivos e de diminuir desperdícios? Em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização. As organizações inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e dos que sobraram precisam do desempenho acima do normal. Precisam de resultados, e resultados

significativos do trabalho das pessoas.

Não obstante, vale observar que a área de Recursos Humanos tem passado por várias mudanças ao longo das últimas décadas, alterando seu papel primordial de se fazer cumprir a disciplina e a legislação. Atualmente novos e diversos métodos administrativos foram incorporados, visando a reestruturarem organizações. A área de gestão de pessoas passou a integrar em suas ações uma abordagem mais participativa, consolidando um perfil mais educacional, sem abandonar seus princípios tecnicistas.

O conhecimento, aliado à produção e ao resultado, sempre foram variáveis imprescindíveis para o crescimento das organizações em geral. A área de Recursos Humanos passou a fazer parte desse processo, assumindo papel de maior amplitude, tornando-se uma área estratégica nas instituições, porque sem pessoas com potencial, a tecnologia, por mais inovadora, simplesmente não funciona, uma vez que o diferencial competitivo se estabelece a partir do capital humano e intelectual. As organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter talentos, pessoas estas com capacidade para fazer a diferença.

Segundo Lima (2004 apud PONTES, 2008), vale destacar a importância do talento individual para as organizações:

"O talento não pode mais ser confundido com genialidade ou com aptidões e dons inatos. Hoje os especialistas admitem que talentos são de vários tipos e, melhor, os mais valorizados deles podem ser identificados e desenvolvidos pelas pessoas. Talento é quase um mantra no mundo das empresas... As companhias se preocupam em reter seus talentos, pois eles são considerados o principal capital na era do conhecimento".

## **2.2 Mas qual o propósito de se ter a avaliação de desempenho individual nas organizações?**

De acordo com Pontes (2008, p. 26):

"A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho. Dessa forma, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente a facilitar esse trabalho."

A sistemática de avaliação de desempenho individual consiste em realizar diagnóstico com o propósito de identificar potenciais e, ao mesmo tempo, propor melhoria de processos para o pleno aproveitamento de capacidades e habilidades,



visando usufruir do profissional com atuação mais produtiva, propiciando ao mesmo, reconhecimento e incentivos de natureza financeira.

Ademais, cabe ressaltar, que de acordo com o § 1º do art. 152 da Lei nº 11.784 de 2008, para que haja o recebimento de incentivos de natureza financeira, o servidor deverá ter cumprido 2/3 (dois terços) em exercício das atividades durante o período total do ciclo de avaliação.

### **2.3 E qual a importância da Avaliação de Desempenho?**

Para Gil (2012, p. 168):

“As organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus funcionários no desenvolvimento de uma tarefa. É o que se chama de expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos. De fato, quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante. Ora, nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho.”

Para o autor, a organização induz o comportamento de seu funcionário, lhe atribuindo deveres e responsabilidades, e a avaliação de desempenho é a ferramenta responsável para informar se de fato as atribuições ofertadas estão condizentes com suas habilidades e capacidades. Em outras palavras, a ADI informa se houve a compatibilidade com as atividades aferidas ao servidor, ao mesmo tempo em que informa o diagnóstico em omissão ou gap na responsabilidade dos gestores de pessoal e se de fato atende a expectativa do servidor e da organização.

Vale destacar outros aspectos relevantes sobre a importância da Avaliação de Desempenho e sua efetividade, tais como o processo da comunicação, o avaliador, o mérito profissional do servidor, a avaliação dos resultados e a gestão de desenvolvimento de pessoas.

Sobre a comunicação, para Pontes (2008, p. 188), “a iniciativa da discussão entre o líder e o funcionário, retrata a essência da avaliação de desempenho.” Para o autor, a conversa entre o servidor e a chefia imediata produz a oportunidade de uma conciliação de expectativas, ou seja, a comunicação se torna um instrumento facilitador para conciliar as expectativas individuais com as necessidades da

organização.

Assim sendo, outro fator relevante da comunicação está representado pelo *feedback*. Para o referido autor, o *feedback* é a ferramenta da comunicação que orienta o desempenho do funcionário, além de permitir um relacionamento mais próximo entre o gestor e a equipe de trabalho, é importante no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho executado, assim como auxilia para vencer os obstáculos na caminhada do progresso. Quando o *feedback* produz um resultado não satisfatório, mas sendo, mesmo assim, efetuado no sentido de orientação, irá contribuir com a melhoria e consolidação do desempenho profissional.

Os avaliadores, para Dutra (2017, p. 199), precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadores e orientadores de suas equipes. Essa é uma condição básica para que o gestor não fuja do diálogo, orientando as pessoas/equipes não só nos aspectos ligados às suas atividades profissionais, mas, complementarmente, também, no que se refere aos seus projetos pessoais. Para o autor, o avaliador deve ter um amadurecimento profissional e pessoal para saber conduzir sua equipe de forma responsável, concernindo à individualidade, capacidade e atendimento das expectativas dentro e fora da organização.

Sobre o mérito profissional, para Dutra (2017, p. 209), significa valorizar as pessoas dentro da organização. A valorização é concretizada através das recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, quis sejam: econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através de seu trabalho, etc. Para o autor em tela, o fator recompensa, é visto como um diferencial da organização como critério principal para valorização de seu funcionário, atendendo tanto as necessidades pessoais, quanto aos aspectos profissionais que permitam atrair e reter pessoas.

Em atenção ao aspecto da avaliação de resultados, para Pontes (2008, p. 177), este é considerado como um meio de coleta de informações para a melhoria das ações organizacionais, tendo funções de orientação, apoio, assessoria e não apenas de fornecer informações para a decisão final a respeito do alcance dos objetivos estabelecidos. Segundo o autor, o processo de avaliação de resultados,

deve ter a função de promover melhorias, bem como servir como diagnóstico para impulsionar à superação de barreiras, à qualidade e à produtividade do servidor e sua respectiva atribuição de trabalho dentro da organização.

Nesse sentido, em se tratando da gestão de desenvolvimento de pessoas, outro aspecto fundamental sobre a importância da Avaliação de Desempenho e sua efetividade, Dutra (2017, p. 162), destaca que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade em desenvolver pessoas. Contudo, para Gil (2016, p. 236), “as avaliações devem ser entendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas”. Ao colocarmos a organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências, tendo como resultados a implementação da autonomia, confiança e melhor qualidade no processo produtivo. Para os autores, então, o desenvolvimento das pessoas deve estar centrado no aproveitamento constante das características específicas da força de trabalho individual, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se cada um, a partir de sua individualidade e capacidade de progresso.

Por fim, Dutra (2017, p. 199) enfatiza que o processo da avaliação de desempenho é importante para que as pessoas reflitam acerca de si próprias e sobre sua relação com a organização. Os momentos de avaliação são oportunidades para a comunicação entre os gestores e sua equipe. A avaliação não pode, entretanto, residir em aspectos menores que envolvem o cotidiano em um ambiente de trabalho. Os processos de avaliação mais modernos tendem para um diálogo de desenvolvimento entre o gestor e a pessoa, no qual são trabalhadas as expectativas de cada um em relação ao outro e os projetos de desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse diálogo, são trabalhados os pontos fracos e fortes das pessoas, para enfrentarem suas dificuldades e aprimorar seus conhecimentos e práticas com vistas a vencer os desafios e concretizar seus projetos.

Por fim, para que possamos compreender melhor a estrutura de pessoal da Presidência da República – PR, usaremos como base, o Portal da Transparência (on-line, 2017), cujos dados foram extraídos em onze de novembro. A PR possui, aproximadamente, 4.036 servidores civis e militares, distribuídos em 2.843 servidores requisitados e 1.193 servidores ocupantes de cargos em comissão, sem vínculo efetivo com a Administração Pública Federal, conforme demonstrado em tabela no Apêndice A.

De forma mais detalhada e de acordo com o sistema SIORG (on-line, 2017), a formação da estrutura de pessoal da PR está formada por 1.964 servidores da administração direta, 89 servidores de Sociedade de Economia Mista, 119 servidores de Fundações Públicas, 492 servidores de Empresas Públicas, 138 servidores de Autarquias, 36 servidores de Agências Reguladoras e 5 servidores do Ministério Público da União.

A Presidência da República é um órgão de Estado instituída pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e sua estrutura atual está estabelecida pela Lei Federal nº 13.502, de 1º de novembro de 2017 e integra a Casa Civil; Secretaria de Governo; Secretaria-Geral; Gabinete Pessoal do Presidente da República; Gabinete de Segurança Institucional; e Secretaria Especial da Aquicultura e da Pesca.

A seguir, segue a introdução ao capítulo da metodologia aplicada.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo, que visa não só relacionar as variáveis de análise central, bem como apresentar subsídios de informação que possam servir de diretrizes para ações de transformação da realidade. Nesse sentido, os resultados serão apresentados sobre forma quantitativa e qualitativa, a partir da coleta de informações de fontes primárias e secundárias, incluindo revisão bibliográfica, e estudos de caso.

A planificação da pesquisa inclui, em primeiro lugar, o levantamento dos dados secundários e a revisão da literatura, para posterior contato com as fontes pessoais, a fim de promover a coleta de dados em campo. A aplicação dos instrumentos específicos de pesquisa foi realizada pessoalmente e através de contato remoto, por meios digitais.

O presente trabalho tem por objetivo analisar se a sistemática de ADI proposta pelo órgão de origem de cada servidor é uma ferramenta efetiva para a Presidência da República, bem como, avaliar a percepção dos servidores em relação à concordância com a utilização do modelo de avaliação proposto pelo seu órgão de origem e suas atribuições em exercício na PR, à luz da Lei Federal nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, a qual cria a obrigação de se utilizar a avaliação de desempenho em todos os órgãos da Administração Pública Federal.

A amostragem utilizada foi de 77 servidores, da área de Gestão de Pessoas da PR, contemplando avaliadores e avaliados no processo de avaliação de desempenho individual. O questionário foi adequado com a utilização do método por escala do tipo *Likert*, com variação de itens entre discordo totalmente e concordo totalmente sendo disponibilizado para os servidores de forma impressa, bem como enviados via correio eletrônico de forma digital.

Cabe ressaltar que o questionário foi aplicado por amostragem apenas na área de Gestão de Pessoas da PR, não sendo possível a aplicação nas demais áreas em virtude da necessidade de se solicitar autorização para os responsáveis das diversas unidades componentes da estrutura da PR.

A apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos foi acompanhada de análise direcionada ao contexto que configura o objeto de estudo, de modo a cumprir o papel científico deste projeto, no sentido de alcançar os objetivos propostos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi aplicada para 77 servidores, porém houve o retorno de 57 questionários respondidos, perfazendo uma amostra de 74% (setenta e quatro por cento) da quantidade de servidores da área de Gestão de Pessoas da Presidência da República.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017 apud RABELO-SANTOS, 2004, p 75), para que se possa alcançar o objetivo esperado, o pesquisador deve obter em média 25% (vinte e cinco por cento) de devolução dos questionários respondidos, o que foi possível e alcançado com referência a esta pesquisa que obteve o percentual de 74% (setenta e quatro por cento) de respondentes, bem como, correlacionados a 30 órgãos de origem, conforme Apêndice A.

A seguir, tem-se a análise dos dados demográficos distribuídos nos aspectos: faixa etária, sexo, tempo de permanência na PR, nível de escolaridade, ocupação em cargo comissionado ou função de confiança, aplicação da avaliação pelo órgão de origem, perfil na avaliação de desempenho e o nome do órgão de origem, dispostos nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

Tabela 1 - Faixa etária e sexo

| <b>Faixa etária</b> | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|---------------------|------------|----------|
| De 18 a 29 anos     | 1          | 2        |
| De 30 a 39 anos     | 12         | 21       |
| De 40 a 49 anos     | 17         | 30       |
| De 50 a 59 anos     | 25         | 44       |
| 60 anos ou mais     | 2          | 3        |

  

| <b>Sexo</b> | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|-------------|------------|----------|
| Masculino   | 31         | 54       |
| Feminino    | 26         | 46       |

Fonte: da autora.

Em relação ao perfil dos respondentes, cabe destacar que a faixa de idade está compreendida, em sua maioria de 44% (quarenta e quatro por cento) com idade entre 50 a 59 anos, bem como, houve a predominância de gênero masculino com 54% (cinquenta e quatro por cento) dos servidores.

Tabela 2 - Tempo de permanência na Presidência da República

| <b>Tempo de permanência na PR</b> | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------|------------|----------|
| Menos de 3 anos                   | 4          | 7        |
| De 3 a 7 anos                     | 22         | 39       |
| De 8 a 10 anos                    | 8          | 14       |
| Mais de 10 anos                   | 23         | 40       |

Fonte: da autora.

Tabela 3 - Nível de Escolaridade

| <b>Escolaridade</b>                       | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|---|------------|----------|
| 2º Grau Completo                          | 8          | 14       |
| Superior Completo                         | 22         | 38       |
| Pós-Graduação lato sensu (Especialização) | 21         | 37       |
| Pós-graduação stricto sensu (Mestrado)    | 5          | 9        |
| Pós-graduação stricto sensu (Doutorado)   | 1          | 2        |

Fonte: da autora.

Referente ao tempo de permanência na Presidência da República como servidor/empregado cedido, 40% (quarenta por cento) dos respondentes se encontra estável a mais de 10 anos, seguido de 39% (trinta e nove por cento) entre 3 a 7 anos na PR. Percebe-se que apesar da Presidência da República não possuir quadro próprio de pessoal a permanência e a valorização de capital humano é de grande relevância.

O nível de escolaridade predomina em 38% (trinta e oito por cento) com nível superior, e 37% (trinta e sete por cento) com Especialização em Pós-graduação *lato sensu*. É perceptível identificar a predominância de bom nível de formação dos servidores respondentes da pesquisa em exercício na área de gestão de pessoas.

Vale destacar, que para o autor Dutra, (2017, p. 19) “cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.” O alto percentual dos respondentes com formação superior e com especialização está adequado ao grau de percepção individual consciente como ponto de partida, autoconhecimento e valorização de oportunidades para se desenvolver.

Tabela 4 - Ocupação em cargo comissionado ou função de confiança

| <b>Ocupa cargo comissionado ou função de confiança</b> | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|--|------------|----------|
| Sim  | 49         | 86       |
| Não  | 8          | 14       |

Fonte: da autora.

Vale destacar que 86% (oitenta e seis por cento) dos servidores ocupam cargo comissionado ou função de confiança, e apenas um grupo pequeno de 14% (quatorze por cento) declararam que não possuem.

Tabela 5 - Perfil na avaliação de desempenho individual

| <b>Você é avaliado por seu órgão de origem com a participação de sua chefia imediata na PR</b> | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|--|------------|----------|
| Sim  | 48         | 84       |
| Não  | 09         | 16       |

Fonte: da autora.

Cabe destacar que 84% (oitenta e quatro por cento) dos respondentes participam do processo de avaliação de desempenho individual relacionados ao seu órgão de origem, mas que 16% (dezesseis por cento) não são avaliados por sua chefia imediata na PR, devido ao não recebimento do formulário de avaliação por parte de seu órgão de origem. Conclui-se que nem todos os órgãos aplicam avaliação de desempenho individual para servidores cedidos.

Tabela 6 - Perfil do Servidor na ADI

| <b>No processo de ADI você é</b> | <b>Qdt</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------|------------|----------|
| Avaliador                        | 1          | 2        |
| Avaliado                         | 39         | 68       |
| Ambos (avaliador e avaliado)     | 9          | 16       |
| Nenhuma das alternativas         | 8          | 14       |

Fonte: da autora.

Sobre o perfil do servidor no processo de avaliação de desempenho individual, destaca-se que 68% (sessenta e oito por cento) dos servidores são avaliados por sua chefia imediata na PR, além de 9% (nove por cento) exercerem as duas funções, tanto de avaliador, como o de avaliado. Cabe ressaltar que esta soma de 77% (setenta e sete por cento), dos servidores realizam, participam e tem conhecimento do processo da avaliação e apenas uma pequena porcentagem



correspondente a 14% (quatorze por cento) não participam do processo.

Tabela 7 Nome do órgão de origem dos 57 respondentes ao questionário

| <b>Órgão de Origem</b>   | <b>Qtd</b> | <b>%</b> |
|--|------------|----------|
| Agência Brasileira de Inteligência                                       | 2          | 3,51%    |
| Agência Nacional de Aviação Civil  | 3          | 5,26%    |
| Agência Nacional de Energia Elétrica                                     | 1          | 1,75%    |
| Banco do Brasil S/A  | 1          | 1,75%    |
| Caixa Econômica Federal  | 2          | 3,51%    |
| Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União               | 3          | 5,26%    |
| Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico            | 3          | 5,26%    |
| Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos                              | 4          | 7,02%    |
| Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte                    | 1          | 1,75%    |
| Centrais Elétricas Brasileiras S/A                                       | 1          | 1,75%    |
| Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação                            | 3          | 5,26%    |
| Fundação Nacional de Saúde   | 1          | 1,75%    |
| Fundação Universidade de Brasília  | 1          | 1,75%    |
| Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis | 1          | 1,75%    |
| Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária                      | 1          | 1,75%    |
| Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária                       | 2          | 3,51%    |
| Imprensa Nacional  | 2          | 3,51%    |
| Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                                 | 2          | 3,51%    |
| Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços                    | 2          | 3,51%    |
| Ministério da Defesa   | 2          | 3,51%    |
| Ministério da Fazenda  | 3          | 5,26%    |
| Ministério da Justiça e Segurança Pública                                | 2          | 3,51%    |
| Ministério da Saúde  | 1          | 1,75%    |
| Ministério do Esporte  | 1          | 1,75%    |
| Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão                     | 2          | 3,51%    |
| Ministério do Trabalho   | 3          | 5,26%    |
| Ministério do Meio Ambiente  | 3          | 5,26%    |
| Departamento de Polícia Federal  | 2          | 3,51%    |
| Secretaria Estadual da Cidadania e Justiça do Tocantins                  | 1          | 1,75%    |
| Serviço Federal de Processamento de Dados                                | 1          | 1,75%    |

Fonte: da autora.

Na tabela acima, observa-se que o fato da PR não possuir quadro próprio e necessariamente contar com servidores requisitados de outros órgãos, é possível

identificar a quantidade de 30 órgãos de origens distintos, e com diferença equalizada entre o número de servidor correspondente a cada órgão.

Tabela 8 – Escala usada em pesquisa

| <b>Concordo Totalmente</b> | <b>Concordo Parcialmente</b> | <b>Nem concordo, nem discordo</b> | <b>Discordo parcialmente</b> | <b>Discordo Totalmente</b> |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1                          | 2                            | 3                                 | 4                            | 5                          |

Fonte: da autora.

Tabela 9 – Resultado geral da coleta de dados – 57 respondentes (continua)

| ITENS  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1- Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que a Avaliação de Desempenho Individual - ADI pode proporcionar para o meu desenvolvimento de trabalho.  | 40% | 45% | 9%  | 4%  | 2%  |
| 2- A existência da ADI permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos.  | 28% | 32% | 17% | 12% | 11% |
| 3- Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais objetivos da ADI.   | 28% | 45% | 6%  | 13% | 8%  |
| 4- Na PR, os resultados da ADI são utilizados como insumos para processos de gestão de recursos humanos, tais como capacitação.  | 6%  | 24% | 26% | 13% | 31% |
| 5- O uso do processo de ADI favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados.  | 23% | 38% | 17% | 11% | 11% |
| 6- É positiva a vinculação da ADI à remuneração.   | 30% | 28% | 6%  | 15% | 21% |
| 7- O incentivo financeiro que recebo em função da gratificação decorrente da avaliação do desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor.  | 25% | 33% | 11% | 12% | 19% |
| 8- Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões.  | 8%  | 27% | 31% | 8%  | 26% |
| 9- Os critérios da ficha de ADI permitem ao avaliador analisar objetivamente o desempenho de seus subordinados.  | 15% | 39% | 18% | 17% | 11% |
| 10- Os questionamentos em minha ficha de Avaliação de Desempenho Individual/Órgão de Origem estão adequados com minhas atribuições de trabalho na PR.  | 21% | 39% | 18% | 14% | 8%  |
| 11- Como servidor/empregado em exercício na PR, você está satisfeito com a forma atual de sistemática de avaliação de desempenho individual, onde seu órgão de origem formula a ficha de avaliação.  | 20% | 27% | 27% | 8%  | 18% |
| 12- Você considera <b>efetiva</b> para a Presidência da República, o processo atual da sistemática de ADI? (órgão de origem formula a ficha de ADI, envia para a PR, a chefia imediata PR realiza a avaliação, e esta avaliação é restituída ao órgão de origem) | 20% | 24% | 24% | 8%  | 24% |

Tabela 9 – Resultado geral da coleta de dados – 57 respondentes (continuação)

|   |     |     |    |    |    |
|---|-----|-----|----|----|----|
| 13- A Presidência da República, apesar de não dispor de quadro próprio de pessoal, deveria ter sua própria sistemática de avaliação de desempenho individual? | 61% | 16% | 7% | 7% | 9% |
|---|-----|-----|----|----|----|

Fonte: da autora.

Conforme dados contidos na Tabela 9, obtém-se resumo geral sobre o resultado do questionário aplicado e as respectivas porcentagens para cada questão, cujas alternativas se apresentam de forma afirmativa e interrogativa, sob a percepção de concordância e/ou discordância dos respondentes.

Contudo, observa-se que as questões foram elaboradas em tópicos específicos e voltados para o tema sobre a efetividade da sistemática de avaliação de desempenho individual de servidores cedidos para a Presidência da República, bem como, sobre a percepção em relação a utilização dos modelos propostos pelos órgãos de origem para avaliar as atribuições de cada servidor nas unidades em exercício da PR.

Os tópicos mais relevantes abordados no questionário foram sobre avaliadores, avaliação dos resultados, mérito profissional, capacitação, comunicação, incentivo financeiro, benefícios e informações gerenciais, formulário da avaliação, sistemática atual da avaliação de desempenho individual, efetividade e a elaboração/utilização de sistemática própria para a PR.

Entretanto, cabe ressaltar que o questionário foi aplicado por amostragem apenas na área de Gestão de Pessoas da PR, não sendo possível a aplicação nas demais áreas em virtude da necessidade de se solicitar autorização para os responsáveis das diversas unidades componentes da estrutura da PR. Importa destacar, conforme o autor André Fischer (2002 apud DUTRA, 2017), que a área de gestão de pessoas “pode ser entendida através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho.”

Sob o aspecto relacionado ao fato de os avaliadores reconhecerem a utilidade e os benefícios da avaliação de desempenho individual para o desenvolvimento do servidor no trabalho, temos os itens 1 e 5. No item 1, 45% (quarenta e cinco por cento) dos respondentes concordam parcialmente e 40% (quarenta por cento) concordam totalmente. Já sobre o item 5, que trata sobre o favorecimento da avaliação de desempenho para a comunicação do avaliador para com o servidor, induzindo a uma oportunidade de troca de informações, incentivando

para uma socialização entre o avaliador e o avaliado, 38% (trinta e oito por cento) dos respondentes concordam parcialmente e 23% (vinte e três por cento) concordam totalmente.

Em relação ao mérito profissional, que correspondente ao item 3, 45% (quarenta e cinco por cento) concordam parcialmente e 28% (concordam totalmente) que um dos focos principais da avaliação está relacionado ao desempenho por mérito, ou seja, talento individual, reconhecimento de suas habilidades. Vale mencionar conforme citado por Lima (2004 apud PONTES, 2008), que o talento é visto como principal capital na era do conhecimento. Esta questão demonstra a importância do reconhecimento pessoal do servidor em suas atividades e ainda, valida o papel que a avaliação de desempenho possui em promover novas oportunidades e reconhecimento por mérito.

Os itens 9 e 10, referem-se à efetividade dos critérios e questionamentos contidos na ficha de avaliação sobre a análise objetiva do desempenho, e se estão adequadas às atribuições desempenhadas nas respectivas unidades da PR. Ressalta-se que em ambos os itens, 39% (trinta e nove por cento) concorda parcialmente; 18% (dezoito por cento) responderam que nem discordam e nem concordam; e outros 21% (vinte e um por cento) concordaram totalmente que “os questionamentos em minha ficha de avaliação” estão adequados com minhas atribuições de trabalho na PR.

Outra análise a ser observada é que apesar de cada órgão de origem ter a autonomia para desenvolver seu próprio formulário de avaliação de desempenho individual, baseados em atos dos dirigentes máximos e observada a legislação vigente, conforme dito no § 5º do art. 7º-A da Lei nº 11.784/2008, é estabelecido no art. 4º do Decreto nº 7133/2010, que “a avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.” Nesse sentido, em conformidade com a determinação legal e para a elaboração dos questionamentos da ficha de avaliação para os servidores cedidos, questiona-se: o órgão de origem não deveria arguir primeiramente sobre as atividades desempenhadas pelo servidor na PR, antes de elaborar os questionamentos contidos na ficha de avaliação?

Ao mesmo tempo, ressalta-se sobre o teor do art. 4º do mesmo Decreto, que

acrescenta:

§1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o caput do. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

I - qualidade técnica do trabalho;

II - capacidade de autodesenvolvimento;

III - capacidade de iniciativa;

IV - relacionamento interpessoal; e

V - flexibilidade às mudanças.

Ademais, observa-se que o órgão de origem por mais que possa redigir as questões da ficha de avaliação para servidores cedidos, é necessário que se atente aos fatores mínimos exigidos em legislação, tais como a produtividade no trabalho, conhecimento, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, e cumprimento das normas; assim como outros fatores: qualidade técnica do trabalho, capacidade de autodesenvolvimento, capacidade de iniciativa, relacionamento interpessoal, e flexibilidade às mudanças.

Em relação ao item 2, apresenta-se a seguinte afirmativa: “A existência da ADI permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos”, e assim, 32% (trinta e dois por cento) concordam parcialmente e 28% (vinte e oito por cento) concordam totalmente. É possível analisar que a maioria dos servidores são contemplados com a existência do processo da avaliação de desempenho.

Na questão 4 é questionado sobre o tópico capacitação dentro do processo de gestão de recursos humanos; e se os resultados da ADI são utilizados para este fim. Embora se tenha tido um percentual de 31% (trinta e um por cento) que discordaram totalmente; 26% (vinte e seis por cento) nem concordaram e nem discordaram. Deste modo, verifica-se que grande parte dos servidores não são beneficiados com a oportunidade de se capacitarem por meio de diagnóstico e aplicação da avaliação de desempenho em processo de gestão de recursos humanos. Vale destacar, conforme inciso II do art. 140 da Lei 11.784/2008, que a

avaliação de desempenho dos servidores foi instituída para “subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.”

Sobre a influência da avaliação de desempenho no processo de tomada de decisões, o item 8 da pesquisa aplicada identifica a predominância de 31% (trinta e um por cento) dos respondentes que nem concordam e nem discordam, ao passo que 27% (vinte e sete por cento) concordam parcialmente e 26% (vinte e seis por cento) discordam totalmente. Diante de tal resultado, podemos concluir a inviabilidade de uma análise mais apurada para a relevância da pesquisa, tendo em vista a variação mínima de percentuais de concordância e discordância no resultado.

Em relação ao incentivo financeiro, se este é visto de forma positiva sob a ótica da ADI, o qual foi tratado nos itens 6 e 7 da pesquisa, obteve-se o resultado de 33% (trinta e três por cento) que concordaram parcialmente que a remuneração é relevante para motivação no trabalho; 30% (trinta por cento) concordaram totalmente e 28% (vinte e oito por cento) concordaram parcialmente que a remuneração é vista de forma positiva se vinculada à avaliação de desempenho. Observa-se que apesar de não ser unânimes os resultados dos respondentes, foi indicado pela maioria que o incentivo financeiro é visto de forma positiva como fator decorrente da ADI.

Sobre a satisfação do servidor com o processo de ADI aplicado pelos órgãos de origem, destaca-se o percentual de 27% (vinte e sete por cento) de servidores que nem concordam nem discordam, assim como na mesma proporção, concordaram parcialmente. Ao mesmo tempo em que 20% (vinte por cento) concordam totalmente e 18% (dezoito por cento) discordam totalmente. Como um dos focos principais desta pesquisa é identificar a percepção dos servidores em relação ao método de avaliação atual, infere-se que o servidor não está totalmente satisfeito com o sistema atual, apesar de ser aceitável pela grande maioria.

Quanto ao item 12, cujo foco é sobre a efetividade do sistema atual de aplicação da ADI na PR, 24% (vinte e quatro por cento) responderam de forma equânime às opções concordo parcialmente, nem concordo e nem discordo e discordo totalmente. Outro tópico principal e primordial da pesquisa, trata da efetividade da sistemática da ADI, onde vale destacar que o processo atual é visto como relevante pelos respondentes.

Em resultado à questão principal do trabalho, que trata sobre o fato de a PR

elaborar a própria sistemática de avaliação de desempenho individual, a maioria, a saber, 61% (sessenta e um por cento) respondente que concorda totalmente, somando-se mais 16% (dezesesseis por cento), que concordam parcialmente, sinalizando coerência de forma positiva para que a PR tenha sistemática própria de ADI, mesmo não dispondo de quadro próprio de pessoal.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou identificar a percepção dos servidores cedidos para a Presidência da República – PR, uma vez que esta não possui quadro próprio de pessoal –, sobre a efetividade da sistemática de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, a qual é desenvolvida pelo órgão de origem do servidor e aplicada pela chefia imediata na PR e restituída posteriormente ao órgão de origem. À luz da Lei Federal nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que estabelece a obrigação de se utilizar sistemática de avaliação de desempenho em todos os órgãos da Administração Pública Federal e em virtude da necessidade complexa de se solicitar autorização das demais unidades componentes da estrutura da PR, ressalta-se que a pesquisa foi aplicada por amostragem aos servidores da área de Gestão de Pessoas.

Com o intuito de avaliar a compreensão sobre o tema, os servidores foram convidados a preencher um questionário para medir seu entendimento em relação às questões que envolvem o processo de avaliação de desempenho individual.

Para subsidiar a pesquisa, apresentou-se um referencial teórico e a própria legislação como auxiliares no processo de análise e compreensão dos dados, visando permitir clareza ampla do tema proposto.

Após a análise e tabulação das informações levantadas, é possível evidenciar, *a priori*, não só alguns pontos controversos sobre o tema, mas também identificar temas interessantes a serem abordados em discussões futuras.

Em análise aos dados demográficos, verifica-se que os servidores respondentes e lotados na área de Gestão de Pessoas possuem, na maioria, idade de 50 a 59 anos, e de forma bastante equilibrada, a maior parte possui formação superior e pós-graduação com especialização. Outro dado a se considerar, é que tais servidores já estão lotados no setor com tempo de permanência superior a dez anos, e também, verificou-se que quase todos esses servidores ocupam cargo comissionado ou função gratificada, o que demonstra a valorização do servidor como um capital humano pela PR.

No contexto geral, as percepções dos servidores são favoráveis à vinculação da avaliação de desempenho individual à remuneração, bem como é fato que o referido tipo de avaliação torna-se instrumento positivo na comunicação entre os avaliadores e avaliados. Além disso, vale destacar que foi possível aferir, que a



maioria dos servidores reconhecem a utilidade positiva e os benefícios que a ADI pode proporcionar para o desenvolvimento do trabalho, assim como declaram-na importante para a melhoria das condições necessárias à realização das suas atividades. Contudo, não foi anuência dos servidores de que a ADI possa ser utilizada como ferramenta para processos de gestão de recursos humanos, tais como capacitação.

Outrossim, cabe destacar que houve reconhecimento pela maioria dos servidores respondentes ao questionário, de que a ADI representa reconhecimento ao mérito profissional como um dos seus principais objetivos e sobre os aspectos gerenciais, a análise permitiu também, identificar positivamente, que os dados fornecidos pelas avaliações são imprescindíveis como fonte de informações gerenciais para o processo de tomada de decisões.

Em relação aos critérios e questionamentos contidos no formulário de avaliação, a percepção dos servidores é em sua maioria positiva, porém, cabe destacar que nove servidores, de um total de cinquenta e sete respondentes, ou seja, em torno de 16% -, informaram que não são avaliados por seus respectivos órgãos de origem. Isto demonstra que nem todos os órgãos disponibilizam avaliações de desempenho individual para servidores cedidos, assim como nem todos os servidores são submetidos a tal avaliação, isto incluindo os cargos em comissão sem vínculo que representam aproximadamente 1/3 do total de servidores em exercício na PR.

Como um dos focos principais da pesquisa objetiva identificar a percepção dos servidores em relação à efetividade do método de utilização da avaliação atual, infere-se que a maioria dos servidores apesar de assertiva, não está totalmente satisfeita, contudo, acha aceitável o processo, principalmente por conta da legislação estabelecida sobre a matéria.

Circunstância sinalizada como coerente e de forma positiva, foi suscitada sobre a possibilidade de a PR elaborar sua própria sistemática de avaliação de desempenho individual, mesmo não dispondo de quadro próprio de pessoal, uma vez que os servidores cedidos estariam submetidos à real situação e análise *in loco* onde desempenham e executam suas atividades.

Outro tópico principal e primordial da pesquisa trata da efetividade da sistemática da ADI, destacando que o processo atual é visto como relevante, porém

observa-se que mais de setenta por cento dos servidores concordam que a PR deva promover uma sistemática própria de avaliação de desempenho individual, e assim, conclui-se que a Presidência da República, órgão de referência ao poder da Administração Pública Federal, deve se utilizar de estudos e projetos para administrar sua própria sistemática de avaliação de desempenho individual, abrangendo assim, a todos os servidores em exercício, bem como estudar a possibilidade de estabelecer vínculo ao processo de capacitação, utilizando-se da sistemática como ferramenta de informações gerenciais, vislumbrando-se inclusive, permitir incentivos financeiros relacionados no processo de ADI.

Por fim, diante da elaboração de um processo de avaliação de desempenho individual pela PR, será possível avaliar e identificar as necessidades do servidor em conformidade com suas atribuições, e assim, poder capacitá-los para o alcance dos objetivos estabelecidos pelas metas de desempenho individual e consequentemente atingir ao estabelecido nas metas institucionais. Nesse sentido, a Instituição PR contribuirá para o desenvolvimento de todos seus servidores para melhor produtividade no trabalho, possibilitando a ampliação de conhecimentos por meio de capacitação específica para os servidores nos respectivos setores em que estão lotados, maximização do trabalho em equipe, ampliação do comprometimento dos servidores com o trabalho e no cumprimento das normas.

Diante da relação intrínseca dos servidores com as metas individuais somadas as metas institucionais vinculadas ao órgão no qual estão cedidos, outros fatores essenciais também virão à tona, tais como qualidade técnica do trabalho, capacidade de autodesenvolvimento, capacidade de iniciativa, relacionamento interpessoal e flexibilidade às mudanças, tudo em favor da efetividade da Avaliação de Desempenho Individual na Presidência da República.

## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 de março de 2010. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da progressão funcional e do aumento por mérito, a que se referem a Lei 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial da União / Poder Executivo**, 25 de outubro de 1977. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 de dezembro de 1990. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 de setembro de 2008. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Governo Digital**. SIORG – Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal. Disponível em: <[http://www.governoeletronico.gov.br/Phone/eixos\\_de\\_atuacao/governo/novo-siorg](http://www.governoeletronico.gov.br/Phone/eixos_de_atuacao/governo/novo-siorg)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portal do Planalto**. Atribuições do Presidente da República. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/presidenta/atribuicoes/atribuicoes>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/presidenta/atribuicoes/atribuicoes>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual do SIORG – Cadastro de Estruturas Organizacionais**. Disponível em: <[https://gestao.siorg.planejamento.gov.br/suporte/Manual\\_do\\_SIORG.pdf](https://gestao.siorg.planejamento.gov.br/suporte/Manual_do_SIORG.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência**. Disponível em: <  
<https://www.portaldatransparencia.gov.br/servidores/OrgaoWxercicio-ListaServidores>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DRTRA, Gabriela Almendra. **GESTÃO DE PESSOAS**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. 480 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 288 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9 ed. São Paulo: LTR, 2005.

Eleana Paula de Oliveira Morais é Bacharel em Secretariado Executivo pelo Instituto de Ensino Superior de Brasília - IESB. Ocupa a função de Especialista na Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas da Presidência da República. E-mail: [eleanadf@gmail.com](mailto:eleanadf@gmail.com).

## APÊNDICE A

Número de servidores efetivos requisitados de diversos órgãos de origem da administração pública direta e indireta e servidores ocupantes de cargos comissionados sem vínculo em 11/11/2017.

Fontes: Portal da Transparência (Órgão de Origem e Nº de Servidores) e Fonte: SIORG (Natureza Jurídica, Poder e Esfera)

| Órgão de Origem   | Nº de Servidores | Natureza Jurídica           | Poder     | Esfera  |
|---|------------------|-----------------------------|-----------|---------|
| Advocacia-Geral da União                                    | 57               | Administração Direta        | Executivo | Federal |
| Agência Brasileira de Inteligência                          | 18               | Administração Direta        | Executivo | Federal |
| Agência Espacial Brasileira                                 | 1                | Autarquia                   | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Águas                                   | 3                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Aviação Civil                           | 4                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Energia Elétrica                        | 3                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Saúde Suplementar                       | 1                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Telecomunicações                        | 9                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Transportes Aquaviários                 | 1                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Transportes Terrestres                  | 5                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional de Vigilância Sanitária                    | 8                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural E Biocombustíveis | 2                | Agência Reguladora          | Executivo | Federal |
| Banco Central do Brasil                                     | 8                | Autarquia                   | Executivo | Federal |
| Banco do Brasil S/A   | 67               | Sociedade de Economia Mista | Executivo | Federal |
| Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social        | 5                | Empresa Pública             | Executivo | Federal |
| Caixa Econômica Federal                                     | 67               | Empresa Pública             | Executivo | Federal |

(continua)

| Órgão de Origem   | Nº de Servidores | Natureza Jurídica           | Poder       | Esfera  |
|---|------------------|-----------------------------|-------------|---------|
| Câmara dos Deputados  | 3                | Administração Direta        | Legislativo | Federal |
| Centrais Elétricas Norte Brasil                                       | 11               | Sociedade de Economia Mista | Executivo   | Federal |
| Comando da Aeronáutica  | 122              | Administração Direta        | Executivo   | Federal |
| Comando da Marinha  | 111              | Administração Direta        | Executivo   | Federal |
| Comando do Exército   | 777              | Administração Direta        | Executivo   | Federal |
| Comissão Nacional de Energia Nuclear                                  | 1                | Autarquia                   | Executivo   | Federal |
| Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba | 26               | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais                            | 1                | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Companhia Nacional de Abastecimento                                   | 23               | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico         | 7                | Fundação Pública            | Executivo   | Federal |
| Departamento de Polícia Federal                                       | 18               | Administração Direta        | Executivo   | Federal |
| Departamento de Polícia Rodoviária Federal                            | 5                | Administração Direta        | Executivo   | Federal |
| Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte                 | 10               | Autarquia                   | Executivo   | Federal |
| Departamento Nacional de Produção Mineral                             | 6                | Autarquia                   | Executivo   | Federal |
| Empresa Brasil de Comunicação   | 35               | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos                           | 122              | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária                    | 122              | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária                           | 10               | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares                           | 2                | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |
| Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência                    | 6                | Empresa Pública             | Executivo   | Federal |

(continua)

| Órgão de Origem   | Nº de Servidores | Natureza Jurídica    | Poder     | Esfera    |
|---|------------------|----------------------|-----------|-----------|
| Fundação Alexandre de Gusmão  | 4                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Escola Nacional de Administração Pública                               | 4                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                        | 6                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Joaquim Nabuco   | 1                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Nacional de Saúde  | 11               | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Nacional do Índio  | 3                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Oswaldo Cruz   | 4                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Pública de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior | 4                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Universidade de Brasília   | 34               | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Universidade do Amazonas   | 1                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Universidade do Maranhão   | 1                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Universidade Fed. do Tocantins   | 1                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundação Universidade Federal de Pelotas  | 1                | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação                                   | 20               | Fundação Pública     | Executivo | Federal   |
| Governo do Distrito Federal   | 100              | Administração Direta | Executivo | Distrital |
| Governo do Estado de Goiás  | 3                | Administração Direta | Executivo | Estadual  |
| Governo do Estado de Minas Gerais   | 1                | Administração Direta | Executivo | Estadual  |
| Governo do Estado de São Paulo  | 11               | Administração Direta | Executivo | Estadual  |
| Governo do Estado de Tocantins  | 4                | Administração Direta | Executivo | Estadual  |
| Governo do Estado do Espírito Santo   | 1                | Administração Direta | Executivo | Estadual  |

(continua)



| Órgão de Origem  | Nº de Servidores | Natureza Jurídica    | Poder     | Esfera   |
|--|------------------|----------------------|-----------|----------|
| Governo do Estado do Mato Grosso do Sul                                  | 2                | Administração Direta | Executivo | Estadual |
| Governo do Estado do Rio de Janeiro                                      | 1                | Administração Direta | Executivo | Estadual |
| Governo do Estado do Rio Grande do Sul                                   | 2                | Administração Direta | Executivo | Estadual |
| Governo do Estado Rondônia   | 1                | Administração Direta | Executivo | Estadual |
| Governo do Ex-Territorio do Amapá  | 2                | Administração Direta | Executivo | Estadual |
| Indústria de Material Bélico do Brasil                                   | 4                | Empresa Pública      | Executivo | Federal  |
| Instituto Brasileiro de Museus   | 2                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Brasileiro de Turismo  | 4                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis | 16               | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade                  | 4                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                                 | 17               | Fundação Pública     | Executivo | Federal  |
| Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional                   | 3                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Federal de Brasília  | 2                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Federal de Goiás   | 1                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Federal do Amazonas  | 1                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Nacional da Propriedade Industrial                             | 2                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária                      | 49               | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia                 | 3                | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Instituto Nacional de Seguro Social                                      | 18               | Autarquia            | Executivo | Federal  |
| Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento                      | 37               | Administração Direta | Executivo | Federal  |

(continua)

| Órgão de Origem   | Nº de Servidores | Natureza Jurídica    | Poder     | Esfera  |
|---|------------------|----------------------|-----------|---------|
| Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações | 37               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Cultura                                       | 6                | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Defesa  | 23               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Educação                                      | 29               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Fazenda                                       | 89               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços       | 18               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Integração Nacional                           | 14               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Justiça e Segurança Pública                   | 36               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Saúde   | 32               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União  | 42               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério das Cidades                                      | 5                | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério das Relações Exteriores                          | 31               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério de Minas e Energia                               | 19               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério do Desenvolvimento Social                        | 6                | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério do Esporte                                       | 5                | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério do Meio Ambiente                                 | 11               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão        | 192              | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério do Trabalho                                      | 31               | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério do Turismo                                       | 3                | Administração Direta | Executivo | Federal |
| Ministério Dos Transportes, Postos e Aviação Civil          | 7                | Administração Direta | Executivo | Federal |

(continua)

| Órgão de Origem  | Nº de Servidores | Natureza Jurídica           | Poder       | Esfera    |
|--|------------------|-----------------------------|-------------|-----------|
| Ministério Público da União  | 3                | Administração Direta        | MPU         | Federal   |
| Ministério Público Federal   | 1                | Administração Direta        | MPU         | Federal   |
| Petróleo Brasileiro S.A.   | 9                | Sociedade de Economia Mista | Executivo   | Federal   |
| Presidência da República ( <i>cargos em comissão sem vínculo</i> ) | 1193             | Administração Direta        | Executivo   | Federal   |
| Procuradoria Geral da República                                    | 1                | Administração Direta        | MPU         | Federal   |
| Secretaria de Estado de Saúde                                      | 41               | Administração Direta        | Executivo   | Distrital |
| Senado Federal   | 7                | Administração Direta        | Legislativo | Federal   |
| Serviço Federal de Processamento de Dados                          | 67               | Empresa Pública             | Executivo   | Federal   |
| Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste                | 2                | Autarquia                   | Executivo   | Federal   |
| Telecomunicações Brasileiras                                       | 2                | Sociedade de Economia Mista | Executivo   | Federal   |
| Tribunal de Contas da União  | 1                | Administração Direta        | Judiciário  | Federal   |
| Tribunal Superior do Trabalho                                      | 2                | Administração Direta        | Judiciário  | Federal   |
| Tribunal Superior Eleitoral  | 1                | Administração Direta        | Judiciário  | Federal   |
| Universidade Federal de Mato Grosso do Sul                         | 1                | Autarquia                   | Executivo   | Federal   |
| Universidade Federal de Santa Maria                                | 1                | Autarquia                   | Executivo   | Federal   |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro                             | 1                | Autarquia                   | Executivo   | Federal   |
| Universidade Federal Fluminense                                    | 2                | Autarquia                   | Executivo   | Federal   |
| Valec Eng. Construções e Ferrovias S/A                             | 2                | Empresa Pública             | Executivo   | Federal   |
| <b>Total</b>   | <b>4036</b>      |                             |             |           |

## APÊNDICE B

### Questionário Aplicado

O presente questionário faz parte de uma **pesquisa sobre a percepção dos servidores em exercício na Presidência da República – PR/Área de Gestão de Pessoas em relação à avaliação de desempenho individual, correspondente ao seu órgão de origem** à luz da Lei Federal nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, a qual cria a obrigação de se utilizar a avaliação de desempenho em todos os órgãos da Administração Pública Federal. O instrumento servirá de subsídio para a elaboração do trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas, coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Os dados coletados desta pesquisa serão tratados de forma sigilosa e anônima. Dessa forma, a leitura com atenção sobre cada item da pesquisa é imprescindível. Assinale o seu grau de concordância nas questões, contribuindo com sua opinião sincera e imparcial, visando à obtenção de um retrato sobre o tema.

| QUESTIONÁRIO   |  |
|--|--|
| DADOS DEMOGRÁFICOS   |  |
| Faixa Etária:  | <input type="checkbox"/> 18 a 29 anos <input type="checkbox"/> 50 a 59 anos<br><input type="checkbox"/> 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> 60 anos ou mais<br><input type="checkbox"/> 40 a 49 anos   |
| Sexo:  | <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino   |
| Nível de escolaridade:   | <input type="checkbox"/> 1º grau completo<br><input type="checkbox"/> 2º grau completo<br><input type="checkbox"/> Superior<br><input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>lato sensu</i> (Especialização)<br><input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Mestrado)<br><input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Doutorado)<br><input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Pós-doutorado) |
| Tempo de permanência na Presidência da República como servidor/empregado cedido:   | <input type="checkbox"/> menos de 3 anos<br><input type="checkbox"/> de 3 a 7 anos<br><input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos<br><input type="checkbox"/> mais de 10 anos  |
| Ocupa cargo comissionado ou função gratificada? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não  |  |
| Como servidor/empregado cedido para a Presidência da República, você é avaliado por seu órgão de origem com a participação de sua chefia imediata na PR? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |  |
| No processo de avaliação de desempenho individual você é?  | <input type="checkbox"/> Avaliador<br><input type="checkbox"/> Avaliado<br><input type="checkbox"/> Ambos (avaliador e avaliado)<br><input type="checkbox"/> nenhuma das alternativas  |
| QUESTÃO INTERROGATIVA  |  |
| Qual o nome de seu órgão de origem?  |  |

| ALTERNATIVAS DE CONCORDÂNCIA  |                     |                       |                            |                       |                     |
|---|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| ÍTENS   | Concordo Totalmente | Concordo parcialmente | Nem concordo, nem discordo | Discordo parcialmente | Discordo Totalmente |
| Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que a Avaliação de Desempenho Individual - ADI pode proporcionar para o meu desenvolvimento de trabalho.                                  |                     |                       |                            |                       |                     |
| A existência da ADI permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos.  |                     |                       |                            |                       |                     |
| Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais objetivos da ADI.   |                     |                       |                            |                       |                     |
| Na PR, os resultados da ADI são utilizados como insumos para processos de gestão de recursos humanos, tais como capacitação.  |                     |                       |                            |                       |                     |
| O uso do processo de ADI favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados.  |                     |                       |                            |                       |                     |
| É positiva a vinculação da ADI à remuneração.   |                     |                       |                            |                       |                     |
| O incentivo financeiro que recebo em função da gratificação decorrente da avaliação do desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor.                                    |                     |                       |                            |                       |                     |
| Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões.  |                     |                       |                            |                       |                     |
| Os critérios da ficha de ADI permitem ao avaliador analisar objetivamente o desempenho de seus subordinados.  |                     |                       |                            |                       |                     |
| Os questionamentos em minha ficha de Avaliação de Desempenho Individual/Órgão de Origem estão adequados com minhas atribuições de trabalho na PR.   |                     |                       |                            |                       |                     |
| Como servidor/empregado em exercício na PR, você está satisfeito com a forma atual de sistemática de avaliação de desempenho individual, onde seu órgão de origem formula a ficha de avaliação. |                     |                       |                            |                       |                     |

(continua)

| ÍTENS   | Concordo Totalmente | Concordo parcialmente | Nem concordo, nem discordo | Discordo parcialmente | Discordo Totalmente |
|---|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Você considera efetiva para a Presidência da República, o processo atual da sistemática de ADI? (órgão de origem formula a ficha de ADI, envia para a PR, a chefia imediata PR realiza a avaliação, e esta avaliação é restituída ao órgão de origem) |                     |                       |                            |                       |                     |
| A Presidência da República, apesar de não dispor de quadro próprio de pessoal, deveria ter sua própria sistemática de avaliação de desempenho individual?   |                     |                       |                            |                       |                     |

## **APÊNDICE C**

(Organograma da Presidência da República / Fev. 2018)

Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BzTaZYpVJGo0ciNDUUhJNDITNjQ/view>. Acesso em 15/02/2018.

Fonte: Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas - CODEP/DIGEP/SA/SE/SG/PR



**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**  
**Estrutura Básica**

Decreto de 26 de maio de 1999 - Comissão de Ética Pública  
Decreto nº 8.889 de 26 de outubro de 2016 - Casa Civil  
Decreto nº 9.031 de 12 de abril de 2017 - Gabinete de Segurança Institucional  
Portaria nº 91 de 26 de julho de 2017 - Gabinete de Segurança Institucional  
Decreto nº 9.038 de 26 de abril de 2017 - Secretaria de Governo  
Decreto nº 9.038 de 26 de abril de 2017 - Secretaria-Geral  
Decreto nº 9.054 de 17 de maio de 2017 - Gabinete Pessoal do Presidente da República  
Decreto nº 9.054 de 17 de maio de 2017 - Assessoria Especial do Presidente da República  
Medida Provisória nº 782, de 31 de maio de 2017 - Presidência da República

Coordenação-Geral de  
Desenvolvimento de Pessoas – CODEP  
Atualizado em 01 de agosto de 2017

Órgãos de Consulta

Órgãos de Assessoramento Imediato

Órgãos Integrantes

