

# DESENVOLVER PESSOAS – PRINCÍPIO ESSENCIAL DE UMA GESTÃO INTEGRADA

Ana Soares dos Santos Oliveira  
Thereza Christina de Almeida Castro



# **GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DE SEUS COLABORADORES**

Karla Patrícia Martínez Fajardo



## **GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DE SEUS COLABORADORES**

Karla Patrícia Martínez Fajardo

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta o modelo de Gestão do Clima Organizacional implementado na Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL e o impacto da política de gestão de pessoas na motivação e satisfação de seus colaboradores. Inicialmente apresenta-se uma síntese da fundamentação teórica que norteou as diretrizes para elaboração e sensibilização do projeto. Por meio deste artigo, pretende-se expor a experiência da ANEEL na implementação de cada uma das fases da gestão do clima organizacional bem como mostrar que é uma ferramenta gerencial que permite, além de mapear o ambiente da organização, a proposição de planos de ação para melhorias da produtividade, das relações de trabalho, do bem estar e da qualidade de vida dos servidores.



## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência dos serviços públicos tem incentivado a modernização da gestão de pessoas na administração pública federal. Nesse âmbito, as novas práticas gerenciais têm reconhecido que assuntos como cultura organizacional, satisfação no trabalho e clima organizacional, dentre outros, influenciam a produtividade do indivíduo e, portanto, a eficácia da organização.

Nesse contexto, as áreas de recursos humanos têm empreendido esforços para conhecer o impacto das percepções desse ambiente por parte dos colaboradores e propor ações para sua melhoria, implementando assim a gestão do clima organizacional.

De acordo com essa premissa, este trabalho apresenta como a implementação da gestão do clima organizacional na Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL possibilita conhecer o impacto de sua política de gestão de pessoas na motivação e satisfação de seus colaboradores com relação a aspectos como planejamento organizacional, comunicação, trabalho em equipe, liderança, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, higiene e segurança no trabalho, entre outros.

Também será mostrado como esse processo tem se constituído numa ferramenta gerencial que, além de mapear o ambiente organizacional, possibilita a proposição de planos de ação para melhorias da produtividade, das relações de trabalho, do bem estar e da qualidade de vida dos servidores.

Será abordada a experiência da prática da gestão do clima, contemplando todas as suas etapas, desde a conscientização da alta direção, a sensibilização dos servidores e a aplicação do instrumento de pesquisa até a elaboração dos planos de ação de melhoria do clima e seu acompanhamento efetivo por parte dos servidores e do Comitê Gestor instituído para tal fim.

O trabalho apresenta ainda uma sintética revisão literária, bem como os principais tópicos que nortearam a capacitação da equipe de recursos humanos com o objetivo de contar com insumos e referencial teórico para elaborar o projeto e implementar o modelo de gestão do clima organizacional na Agência.

Finalmente, apresentam-se algumas importantes considerações que podem incentivar outras equipes de Recursos Humanos da Administração Pública para implementar esse modelo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em 2009, a Superintendência de Recursos Humanos, a fim de cumprir o disposto no seu regulamento interno bem como de atender à demanda da nova Direção Geral, interessada em conhecer, de forma objetiva, as impressões dos servidores sobre a Agência, realizou pesquisa bibliográfica de modo a subsidiar proposta para implementação do modelo de Gestão do Clima Organizacional na ANEEL. Apresenta-se a seguir um resumo dos principais tópicos pesquisados.

### 2.1 Conceitos sobre Cultura Organizacional

Pode-se afirmar que, de modo geral, não existe uma definição única sobre os conceitos de cultura e clima organizacional e sim pontos em comum que são apresentados por vários autores. Como este trabalho discorre sobre um modelo de gestão do clima organizacional, foram inicialmente pesquisados autores que tratassem sobre o assunto e, na maioria dos casos, a bibliografia apontou inicialmente para discussões sobre cultura organizacional.

Assim, de acordo com a perspectiva funcionalista de Smircich (1983), a cultura organizacional é uma variável, “algo que a organização tem”. Ou seja, as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos que, em conjunto, afetam o comportamento das pessoas e lhes assinala um senso de identidade. O mesmo autor apresenta uma visão fenomenológica, que entende a cultura como “algo que a organização é”. Assim, as organizações são concebidas como manifestações que expressam a consciência humana, devendo ser analisadas através de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que tornam possível a ação compartilhada.

Segundo Hofstede (1990), a maioria dos autores concorda que a cultura organizacional é holística, historicamente determinada, está relacionada com conceitos de antropologia, é socialmente construída, flexível e difícil de ser alterada.

A cultura organizacional é definida por Schein (1992) como: o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos



demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. O autor apresenta um modelo teórico com três níveis de elementos, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores esposados e os pressupostos básicos subjacentes.

Os artefatos compõem o nível mais superficial da cultura, correspondendo às manifestações que podem ser facilmente observáveis, porém suas interpretações não são óbvias. Dessa forma, parte da cultura pode ser compreendida através dos atos e ações dos membros que compõem determinado grupo. As cerimônias e ritos de passagem, de premiação, de integração, de redução de conflito, entre outros, também são uma boa fonte de informações sobre a cultura da organização, e de certa forma, são os responsáveis por manter os membros unidos e socializar valores desejáveis entre os mesmos.

Os valores esposados, que justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais, consistem no segundo nível da cultura organizacional, mais profundo que o nível anterior. Os valores na maioria das vezes são conscientemente articulados, tanto no discurso quanto na missão. Porém, existem diferenças entre os valores expostos (o que os membros dizem ser os seus valores) e os valores de ação (valores que refletem a forma como os membros se comportam).

Os pressupostos básicos se referem às crenças que passam a fazer parte da visão de mundo dos membros, e, dessa forma, tendem a se tornarem inconscientes e inquestionáveis. Constituem o cerne da cultura da organização, constituindo-se no seu nível mais profundo e fundamental e estão diretamente associados com o comportamento das pessoas, com o modo como elas interagem com o ambiente, com as regras formais e informais do grupo, com os significados compartilhados e com os símbolos e modelos mentais utilizados.

Finalmente, uma abordagem importante é a apresentada por Verbeke et al (1998), que define que a cultura, sob o aspecto do comportamento organizacional, pode ser analisada a partir de três perspectivas conceituais, denominadas de holística, variável e cognitiva.

Segundo esse autor, na perspectiva holística, a essência da cultura consiste nas tradições e nos valores originados a partir da história. É considerada holística porque integra os padrões comportamentais e cognitivos da cultura. Na perspectiva variável, a cultura é considerada um elemento controlável da organização.



É uma perspectiva que foca nas expressões que tomam a forma de comportamento e práticas: consiste na maneira como as pessoas fazem as coisas na empresa e é principalmente fundada na antropologia simbólica e na ciência do comportamento. Na perspectiva cognitiva, vê-se a cultura organizacional como um sistema de conhecimento ou padrões de aprendizagem que são usados para perceber e avaliar o ambiente organizacional. Estas percepções possibilitam que os indivíduos se comportem de uma maneira aceitável em relação aos outros membros do grupo. A cultura refere-se ao que as pessoas têm em suas mentes, sendo que o conhecimento coletivo acumulado determina os padrões sobre o que fazer e como agir.

## **2.2 Definição de Clima organizacional**

Após as considerações sobre a cultura organizacional, pode se destacar os conceitos sobre clima organizacional apresentados pelos autores a seguir.

De acordo com Litwing e Stringer Jr. (1968), o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Champion (1979) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e reflete o comportamento organizacional, ou seja, os atributos específicos da organização, seus valores ou atitudes que afetam a forma pela qual as pessoas se relacionam no trabalho.

Luz (2003) ressalta a definição de Toledo e Milioni (1979), que apresenta o clima organizacional como o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento existentes em uma organização; e o conceito do Schneider (apud Oliveira, 1995), que afirma que o clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional.

A palavra clima origina-se do grego klima e significa tendência, inclinação. O clima organizacional reflete então uma tendência ou inclinação a respeito da forma como as necessidades dos colaboradores estão sendo efetivamente atendidas, sendo também um indicador da eficácia organizacional (Coda, 1997). O mesmo autor adverte que é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma



empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Santos (2000) apresenta dois conceitos semelhantes importantes sobre clima organizacional: o de Forehand e Gilmer, que o descrevem como o conjunto de características razoavelmente permanentes que definem a organização e que distingue uma organização da outra e influencia o comportamento dos indivíduos na organização; e o conceito de Tagiuri, que o define como uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que é percebido pelos seus membros, influencia seu comportamento e pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização.

Para Chiavenato (1992), clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização, é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

De acordo com Luz (2003), a literatura recente sobre clima organizacional é ainda muito escassa, em especial no nosso país. Faz referência à obra de Edela Lanzer Pereira de Souza (1978), que afirma que embora o clima seja uma resultante da cultura organizacional, tem também sobre ela efeito, existindo assim uma causalidade circular entre os dois conceitos e, ainda, ambos tem efeitos facilitadores ou restritivos sobre os resultados das empresas. O autor afirma que, apesar da existência dessa relação de causalidade, há também outros aspectos que podem influenciar a qualidade do clima organizacional, como, por exemplo, os de índole pessoal dos empregados que afetam a sua motivação e comportamento no trabalho.

Outros autores nacionais que tratam sobre o clima são Luiz Cesar Barçante e Guilherme Caldas de Castro, que afirmam que a pesquisa de clima deve ser encarada como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca da Qualidade Total e recomendam o instrumento como uma metodologia bastante interessante para ouvir os funcionários das empresas.

Com base nesses conceitos, Luz (2003) define o clima organizacional como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera psicológica que envolve, num determinado período, a relação entre a empresa e seus funcionários. Assim, o clima



influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização. Está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização, sua cultura, normas, usos e costumes bem como à forma como ele interpreta tudo isso e como reage, de forma positiva ou negativa, a essa interpretação.

### **2.3 Clima e Cultura organizacionais: “faces de uma mesma moeda”**

Após a abordagem dos conceitos de cultura e clima organizacional, observa-se o que muitos autores têm percebido: existe uma distinção entre cultura e clima organizacionais. Como exemplo, Hofstede (1998) afirma que, em muitas situações, o conceito de clima é confundido ou até mesmo utilizado como sinônimo de cultura organizacional, além de ressaltar que o conceito clima deriva da sociologia e o conceito de cultura vem da antropologia.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional está presente em diversas conceituações de clima, em que alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso ocorre porque “a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares”.

O clima está de certa forma mais próximo do estudo da motivação e do comportamento individual e possui uma conotação evolutiva relacionada à satisfação, enquanto a cultura reside no âmbito organizacional coletivo. Para Hofstede (1998), o clima pode ser considerado um subconjunto da cultura.

Na formação do clima, Ashforth (1985) manifesta que a cultura funcionaria como determinante de quais fatores são considerados relevantes pelos seus membros como também quais escalas serão utilizadas para avaliar esses fatores.

Luz (2003) afirma que: apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Pode-se afirmar que cultura é causa e clima é conseqüência.



Nas pesquisas de cultura, Schein (1992) sustenta que os pesquisadores estariam mais interessados na evolução dos sistemas sociais ao longo do tempo e na compreensão dos valores mais profundos. Porém, os pesquisadores de clima estariam menos preocupados com a evolução e mais focados nos impactos dos sistemas sociais nos indivíduos e grupos e em suas percepções.

Segundo Denison (1996), há uma diferença entre os assuntos que pode ser percebida na metodologia de estudo dos mesmos. O clima pode ser mais bem avaliado por uma abordagem quantitativa que permitiria, com mais facilidade, possíveis generalizações. Já a cultura requer mais pesquisas qualitativas e o envolvimento do pesquisador no ambiente a ser pesquisado.

De acordo com Cruz (2007), “apesar de possuírem inúmeras diferenças em alguns pontos, clima e cultura também são muito semelhantes. Ambos estão focados na análise social psicológica do ambiente definido de forma coletiva pelo contexto”. Mas tais semelhanças não são suficientes para que se entenda clima e cultura como a mesma coisa.

#### **2.4 As pesquisas de clima organizacional nas organizações**

A importância das pesquisas internas no ambiente das organizações é apresentada por vários autores, como, por exemplo, Dutra e Kahale (2005), que especificam que: “torna-se cada vez mais necessário à área de RH mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atenção nas organizações”.

Com relação à pesquisa de clima, Vianna (2005) reforça a ideia de que é uma importante ferramenta de gestão na qual analisamos a variável “ambiente interno – alavancadores e vulnerabilidades” do planejamento estratégico da empresa”. Já Lopes (2005) afirma que a pesquisa visa conciliar as aspirações dos empregados com as aspirações do empregador.

Luz (2003) destaca que a pesquisa de clima organizacional se estende para além do seu objetivo principal, que é o de avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização: também serve para avaliar o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários. Afirma, ainda, que é comum as empresas divulgarem um rol de valores que, embora sejam



desejados pelas organizações, nem sempre estão efetivamente incorporados ou praticados pelos empregados. Assim, a pesquisa é um meio importantíssimo de se verificar o quanto eles estão difundidos e exercidos no dia-a-dia. E sustenta, ainda, que a pesquisa é o mais importante instrumento de apoio para implementações consistentes de processo de melhoria contínua.

## **2.5 O Regulamento de gestão de pessoas da ANEEL**

Para a fundamentação da implementação da gestão do clima organizacional, tomaram-se como base dois objetivos do Regulamento de gestão de pessoas da ANEEL: “manutenção de um ambiente interno que concorra para a motivação e satisfação das pessoas” e o “gerenciamento de resultados por meio de indicadores quantitativos que possibilite relacionar os índices de Recursos Humanos ao desempenho da ANEEL”.

O regulamento estabelece que a Superintendência de Recursos Humanos seja facilitadora para a implementação do modelo de gestão de pessoas na ANEEL. Outros objetivos desse modelo são: o fortalecimento das lideranças no papel de responsáveis pela gestão de pessoas; a valorização do conhecimento profissional necessário à execução do trabalho; o estímulo ao crescimento individual e ao trabalho em equipe; e a vinculação do crescimento salarial à aquisição do conhecimento e aos resultados do desempenho individual e em equipe.

Ressalta-as a importância do estabelecido na seção V do capítulo II:

“Do Monitoramento do Clima Organizacional e da Qualidade de Vida

Art. 37. A satisfação e o bem-estar dos colaboradores da Aneel são gerenciados por dois instrumentos:

I – a pesquisa de clima organizacional;

II – os indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho.

§ 1º Os estudos do clima organizacional são utilizados pela Aneel para avaliar o impacto de sua política de gestão de pessoas na motivação e satisfação de seus colaboradores.

§ 2º O gerenciamento do clima organizacional consiste em atingir e manter metas que elevem gradativamente os indicadores de satisfação e motivação.



§ 3º O gerenciamento da qualidade de vida é executado por meio de ações orientadas para a saúde, o bem-estar, o lazer e a socialização dos colaboradores e seus dependentes.

§ 4º Os programas de qualidade de vida no trabalho são extensivos aos empregados de empresas prestadoras de serviço que exercem as suas funções no espaço físico da Aneel e integram a comunidade interna.

Art. 38. As pesquisas de clima organizacional são realizadas sistematicamente, com freqüência não superior a dois anos, abrangendo o universo de colaboradores da Aneel.

Parágrafo único. A pesquisa e o gerenciamento do clima organizacional são executados por um comitê permanente constituído por colaboradores das diversas unidades e supervisionado por um Consultor Interno de Recursos Humanos.

Art. 39. Os resultados das pesquisas de clima organizacional e as intervenções de melhoria introduzidas são divulgados na Intranet da Aneel.”

### **3 A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ANEEL**

De acordo com a norma interna da gestão de pessoas da ANEEL, é de responsabilidade da área de Recursos Humanos gerenciar e monitorar o clima da organização, pois sua missão é propiciar ações que favoreçam o bom ambiente de trabalho visando à satisfação e realização dos servidores. A implementação de um modelo de gestão de clima organizacional é uma importante ferramenta para subsidiar os subsistemas de Recursos Humanos (treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, qualidade de vida, etc.) nos seus planos de ação.

Para atender esse objetivo, a SRH instruiu processo administrativo para contratação de consultoria especializada para a aplicação da pesquisa de clima organizacional, tratamento dos dados, elaboração de relatórios e capacitação de servidores da SRH na metodologia de Gestão do Clima Organizacional.

Mediante essa contratação, pretendeu-se identificar a dinâmica da organização por meio da coleta de dados que permitisse investigar a percepção dos servidores com relação aos procedimentos e políticas vigentes na gestão da ANEEL. Os resultados da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional



permitiriam subsidiar os dirigentes e gestores da ANEEL para a elaboração de planos de ação com vistas a melhorar os aspectos considerados “restritivos” e reforçar os aspectos considerados “impulsionadores”, bem como formular estratégias que visem à integração e à otimização dos objetivos organizacionais e os interesses dos servidores.

O objetivo geral da implementação de um modelo de gestão do clima organizacional na Agência é: fornecer subsídios para a tomada de decisão na ANEEL, voltada à implantação de estratégias que estimulem os colaboradores a buscar a excelência no desempenho, preservando e melhorando a qualidade na prestação dos serviços e o alcance das metas estratégicas.

Entre os objetivos específicos destacam-se: identificar a percepção dos servidores da ANEEL sobre os fatores do clima organizacional. Mapear suas opiniões a respeito da realidade atual da organização, os aspectos críticos, pontos fortes, deficiências e expectativas; favorecer a implementação de um modelo de gestão do clima organizacional na organização como um todo e em suas unidades organizacionais; fundamentar a elaboração dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional; subsidiar a alta direção com resultados do diagnóstico, para elaboração de planos de ação com vistas a melhorar os aspectos considerados “restritivos - desfavoráveis” e reforçar a manutenção dos aspectos considerados “impulsionadores – favoráveis”; e fornecer subsídios para a definição das políticas de Recursos Humanos e seus subsistemas de treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho e carreira, gestão dos benefícios, bem-estar e qualidade de vida da força de trabalho da Agência.

### **3.1 Implementação do modelo de gestão do clima organizacional na ANEEL**

O 1º ciclo da Gestão do clima organizacional na ANEEL (2010 – 2012) compreendeu as seguintes fases:

**Fase I – Planejamento e delineamento do método.** Esta fase contou com as três etapas a seguir:

- a) Definição da estratégia, do processo, da metodologia, do instrumento e do plano de trabalho adequado à realidade, especificidades e necessidades da ANEEL. Como precedente à realização das atividades, a consultoria contratada analisou toda a informação



disponível na ANEEL sobre planos estratégicos, quadro de pessoal, normas e procedimentos, dentre outras, e a SRH forneceu as informações complementares necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos.

De acordo com as informações coletadas pela consultoria, foram definidos e validados, pela área de recursos humanos, os seguintes fatores que seriam avaliados no instrumento de pesquisa: Avaliação Intra-Organizacional, Capacitação e Desenvolvimento Profissional, Comunicação, Equipe de Trabalho, Higiene e Segurança do Trabalho, Liderança, Planejamento Organizacional, Progresso Profissional, Qualidade de Vida, Relacionamento entre Unidades, Relações Sócio-ambientais, e Remuneração.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário auto-aplicável, que contemplou as informações necessárias para seu preenchimento. Foi especialmente elaborado pela consultoria contratada e incluiu 68 itens com afirmativas sobre o contexto do trabalho, apresentadas numa escala de respostas de 05 pontos, do tipo Likert: discordo totalmente; discordo na maior parte; às vezes concordo, às vezes discordo; concordo na maior parte, e concordo totalmente.

O questionário foi dividido em duas partes: a primeira, sobre o perfil dos respondentes e a segunda sobre a ANEEL, a dinâmica do trabalho e as práticas de gestão de pessoas. Foi ainda incluído espaço para observações e sugestões sobre a Agência.

- b) Realização da coleta de expectativas junto à Diretoria da ANEEL mediante entrevistas a fim de conhecer o que a alta direção esperava dos trabalhos bem como para especificar o detalhamento do processo e instrumento a ser utilizado. Para a empresa contratada essas entrevistas auxiliaram na compreensão da cultura da Agência e as expectativas do corpo diretivo da ANEEL, bem como para alinhar a metodologia proposta.
- c) Planejamento da campanha de divulgação e sensibilização a fim de garantir que toda a força de trabalho tomasse conhecimento sobre a proposta.



## Fase II – Capacitação para desenvolvimento da metodologia do clima organizacional

Foi realizada capacitação para os servidores da equipe de Recursos Humanos por parte da empresa contratada que apresentou os conceitos e metodologia do modelo de gestão do clima organizacional, bem como explicação dos instrumentos de coleta de dados, planos de ação, monitoramento, avaliação, dentre outros.

A capacitação dos técnicos da SRH teve como destaque os seguintes aspectos:

- a) Foi apresentada a síntese a seguir sobre a evolução do conceito de clima organizacional:

ABORDAGEM	AUTOR	DESCRIÇÃO
Estrutural	Forenhand e Guillmer (1964)	Aspectos do ambiente organizacional que distinguem a organização de outras, são relativamente duradouros ao longo do tempo e afetam o comportamento dos membros
Percepção	James e Jones (1974)	Percepções individuais de atributos e características organizacionais interpretadas de maneira global. Ênfase no processo de interação entre o ambiente e o indivíduo.
Interação	Schneider e Reichers (1983)	Enfatiza a interação entre os membros da organização. O clima é visto como um processo dinâmico, constituído a partir de uma rede de significados outorgados e sustentados socialmente.
Cultural	Moram e Volkwein (1992)	O Clima Organizacional é criado pelo grupo, a partir da interação dos membros, que compartilham um marco de referência abstrato (cultura organizacional), e resulta da construção de interpretações sobre os eventos organizacionais



- b) Trabalhou-se com o conceito de Moran e Vokwein (1992) que define *Clima Organizacional* como uma característica relativamente duradoura, que distingue a organização de outras e que: a) incorpora as percepções coletivas dos membros a respeito de certas dimensões da organização; b) é produzido a partir da interação dos seus membros; c) serve de base para a interpretação de situações; d) reflete as normas e valores prevalentes, assim como as atitudes sustentadas na cultura organizacional; e, e) age como fonte de influência do comportamento compartilhado
- c) Foi apresentado o modelo de gestão do Clima Organizacional abaixo, em que cada ciclo de gestão do clima organizacional é composto por 04 macro-etapas:



- d) Foram apresentadas as orientações que norteiam a elaboração de planos de melhoria do clima organizacional. Assim o **Plano Corporativo**, que envolve a organização em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), deve estar alinhado com a estratégia da organização; e os **Planos Setoriais**, que focalizam a unidade em função do seu diagnóstico específico, devem ser elaborados em conjunto com a equipe de trabalho.



### **Fase III – Diagnóstico do Clima Organizacional da ANEEL**

A metodologia para esta fase utilizou procedimentos estatísticos para análise dos resultados quantitativos e de análises de conteúdo para os qualitativos, respeitando-se as particularidades das diversas Unidades Organizacionais da ANEEL. Essa fase objetivou coletar os dados para realização do levantamento das percepções dos servidores sobre o clima organizacional da Agência e foi desenvolvida nas seguintes etapas.

#### **Etapa 1: Aplicação do instrumento de pesquisa**

A aplicação da pesquisa por meio de instrumento adaptado às particularidades da Agência compreendeu:

- a) Aplicação de piloto para validação do instrumento. O grupo piloto foi formado por representantes de várias unidades organizacionais. As observações por eles apresentadas serviram para aprimorar o instrumento final. O instrumento também foi validado pela Diretoria Colegiada da Agência, que mostrou preocupação em que o questionário fosse o mais objetivo possível e, ainda, que não permitisse a identificação dos respondentes. Para preservar a identidade dos respondentes, aspecto importante nesse tipo de pesquisas, se optou por deixar opcional a informação do cargo.
- b) Execução da campanha de divulgação e sensibilização. As estratégias de Comunicação e sensibilização dos colaboradores sobre a gestão do clima foram desenvolvidas por meio de: fixação de cartazes; apresentação do projeto em reunião de gestão em que participa a Diretoria e as lideranças da Agência; envio de e-mails corporativos a todos os servidores; e envio de correspondência assinada por todos os Diretores da ANEEL que informou sobre a realização da pesquisa, bem como os objetivos pretendidos e os critérios para participação.
- c) Aplicação, em censo, do instrumento de pesquisa com as seguintes especificações: abrangência de 100% dos servidores, forma de participação voluntária e critério de identificação confidencial. A pesquisa foi de natureza quantitativa e de corte transversal. A coleta de



dados foi realizada de forma presencial, no auditório da Agência, onde foram recebidos por um profissional da consultoria contratada, para propiciar maior confiança aos servidores. Ao final do preenchimento, o questionário era depositado pelo servidor em uma urna própria e exclusiva instalada no mesmo local.

**Etapa 2: Análise dos resultados** Esta etapa contou com os seguintes passos:

- a) Tabulações e análise da pesquisa. Tendo em vista que o instrumento foi respondido em meio físico, a digitação dos questionários foi realizada pela própria consultoria contratada. Após a conferência de todos os questionários foram realizadas análises preliminares com o objetivo de excluir da pesquisa os questionários que apresentassem respostas estereotipadas sendo que apenas um questionário foi eliminado da base de dados, por ter sido respondido de forma estereotipada. Os dados foram tratados no SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, for Windows), foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais e análise fatorial exploratória, de modo a confirmar os fatores que agrupavam os itens pesquisados.
- b) Apresentação de relatórios. A consultoria apresentou relatórios com gráficos, comentários e conclusões, contendo: análise fatorial, percentuais de respostas, análises descritivas, análise de concordâncias, correlações e variâncias entre fatores, descrição e análise agrupada do público pesquisado (ex.: por carreira, por tempo de serviço e por unidade de exercício), análise comparativa entre os fatores.

Deve-se enfatizar que todas as informações mantiveram absoluto sigilo, cabendo a apresentação, explanação e divulgação dos Relatórios com os dados gerais para a ANEEL e os dados específicos das unidades exclusivamente para as equipes que as integram.

Os dados analisados permitiram a apuração do erro amostral, indicativo da possível margem de oscilação dos resultados, para mais ou para menos. Portanto, partindo desses quantitativos, o erro amostral encontrado foi de 2,61%, com 95% de confiança.



Foi apresentado o Índice de favorabilidade geral que se refere à transformação da média das respostas em percentual.

De modo geral, o nível de participação na pesquisa foi considerado muito bom, com 62,62% dos colaboradores atendendo ao chamado da organização. Ao contemplar unicamente os servidores efetivos, a participação foi ainda melhor (74,28%).

No preenchimento do questionário que, com o objetivo de preservar a identidade dos respondentes deixou opcional a informação sobre o cargo, observou-se que 45% deixaram de prestar a informação.

Outros dados interessantes foram com relação ao vínculo, pois 73% dos respondentes estão enquadrados na condição de servidor efetivo.

De forma predominante, os respondentes têm menos de 5 anos de trabalho na ANEEL (79%), idade inferior a 40 anos (79%), são do sexo masculino (62%) e caracterizam-se por possuírem elevado nível de escolaridade, totalizando 82% com, pelo menos, superior completo

De acordo com os critérios de interpretação dos resultados o Índice de Favorabilidade Geral situou-se no nível “Satisfatório +”, com 55,19%, acima do ponto médio da escala utilizada na pesquisa, que corresponde a 50%. Portanto, o conjunto das respostas de todos os participantes da pesquisa, em todos os itens, tende mais à concordância que à discordância.

A grande maioria dos fatores reproduz esse mesmo tipo de avaliação indicando, de modo geral, que a percepção do clima organizacional na ANEEL mostra-se mais favorável, pelo conjunto dos respondentes. Apenas os fatores Capacitação e Desenvolvimento Profissional, Qualidade de Vida, Relacionamento entre Unidades e Progresso Profissional tiveram resultados abaixo do ponto médio da escala.

Diferente do que normalmente se encontra em pesquisas de clima, o resultado do fator Remuneração apresenta-se no nível “Satisfatório ++”, abaixo, apenas, do fator Equipe de Trabalho que apresentou índice de favorabilidade de 71%.

De acordo com o Coeficiente de Variação, houve uma dispersão das percepções acima de 30% na grande maioria dos fatores. Resultados



abaixo desse índice indicam maior homogeneidade na percepção dos respondentes. Considerando que o conceito de Clima Organizacional corresponde ao compartilhamento das percepções sobre os aspectos avaliados, pode-se dizer que o nível de compartilhamento mostrou-se reduzido, e por isso foi necessário examinar os resultados nos diferentes grupos segmentados na pesquisa.

#### **Fase IV - Proposta e Implementação de planos de ações de melhoria.**

Os resultados gerais da pesquisa indicaram a necessidade de estruturação de planos de ações de melhoria em diversos fatores pesquisados, por exemplo: capacitação e desenvolvimento profissional; comunicação; higiene e segurança do trabalho; liderança; planejamento organizacional; progresso profissional, qualidade de vida no trabalho; entre outros.

A análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional na ANEEL não se encerrou com as considerações dos relatórios apresentados pela consultoria contratada. Foram realizadas apreciações críticas dos Índices de favorabilidade e das sugestões de indicativos de melhoria pela equipe de Recursos Humanos da Agência e constituiu-se um Comitê Gestor do Clima Organizacional instituído pela Portaria ANEEL nº 1538, de 11/05/2010, e integrado pelos líderes das seguintes unidades organizacionais: Comunicação e Imprensa, Administração e Finanças, Gestão Técnica da Informação, Recursos Humanos (que preside o Comitê), Planejamento e Gestão e Chefia de Gabinete.

O Comitê tem como suas principais responsabilidades propor à Diretoria Colegiada o rol das ações que, após aprovadas, constituíram o Plano Corporativo de Melhoria do Clima Organizacional na ANEEL; realizar o acompanhamento das ações propostas no plano corporativo; e proceder ao alinhamento das ações propostas nos planos de melhoria no nível das Unidades Organizacionais e consolidar os relatórios de acompanhamento.

Partindo do fato de que o resultado do processo de gestão do clima organizacional está diretamente relacionado com a comunicação dos resultados alcançados, foi realizada a divulgação dos resultados para todos os níveis na organização: primeiro em reunião de gestão de lideranças e Diretoria e



posteriormente para todos os servidores mediante apresentação dos resultados no auditório da Agência. Houve, também, disponibilização dos dados na intranet. A implementação das ações corporativas iniciou-se em setembro de 2010.

Com relação aos dados setoriais, todas as lideranças da ANEEL receberam os resultados da pesquisa para sua respectiva unidade. Com base nos resultados, as equipes de cada setor propuseram e elaboraram planos de ações que visaram à melhora do clima organizacional da sua área.

Dessa forma, os 24 (vinte e quatro) planos setoriais apresentados pelas diferentes equipes da Agência, em julho/10, contemplaram 969 propostas para a melhoria dos indicadores com baixos índices de favorabilidade nas Unidades e foram alinhados pelo Comitê Gestor de acordo com o Plano Corporativo aprovado pela Diretoria. Da consolidação das ações propostas nos planos setoriais apresentados pelas equipes podem se destacar que quanto à responsabilidade das ações: 34,5% das ações estavam previstas no Plano Corporativo; 28% das ações foram de responsabilidade das próprias unidades organizacionais e 37,5% das ações tiveram um enfoque institucional, mas não estavam incluídas no Plano Corporativo.

A partir da devolutiva, por parte do Comitê, dos planos setoriais alinhados ao plano corporativo, iniciou-se, em setembro/2010, a execução e acompanhamento da implementação das ações de melhoria do clima organizacional propostas pelas equipes da Agência.

Definiu-se que, a fim de monitorar a realização das ações, o Comitê apresentaria relatório trimestral de acompanhamento do plano corporativo de melhorias. Com relação às ações propostas pelas equipes nos planos setoriais, o acompanhamento seria semestral.

O primeiro relatório do plano corporativo foi apresentado em março/2010 e as equipes entregarão ao Comitê os planos com a atualização do andamento das ações em junho/11, permitindo, dessa forma, a oportunidade de expor as melhores práticas para melhoria do clima organizacional nas suas unidades.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do modelo de gestão de clima organizacional na Agência de Energia Elétrica – ANEEL, atualmente na etapa de execução e acompanhamento das ações de melhoria, foi percebido tanto pela alta direção como pela força de trabalho como uma oportunidade de obter uma visão geral da Agência, expressar opiniões sobre o ambiente de trabalho e apresentar sugestões para sua melhoria.

De acordo com os resultados até agora alcançados, pode se afirmar que a gestão do clima forneceu indicadores sobre diversas variáveis que influenciam na produtividade e no bem estar dos servidores como, por exemplo: planejamento organizacional, comunicação, relacionamento entre equipes, capacitação e desenvolvimento de pessoas, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

As lideranças da ANEEL consideram a pesquisa uma importante ferramenta gerencial que, ao ser por eles administrada, permite incentivar um maior envolvimento dos servidores com relação ao seu ambiente de trabalho, e, portanto, com a satisfação e melhoria de desempenho. A gestão do clima auxiliou as chefias a focarem a atenção naqueles pontos que necessitam de intervenção, pois foram considerados de forma insatisfatória pelas equipes.

Os resultados da pesquisa de clima na Agência, além de viabilizar um canal de comunicação para os colaboradores, favoreceram o relacionamento intraorganizacional, bem como o fornecimento de importantes informações para a tomada de decisão da alta direção.

A possibilidade de sugerir ações de intervenção para melhoria das condições do ambiente de trabalho foi muito bem aproveitada pelas equipes, que não pouparam esforços em propor ações para a melhoria do clima tanto no nível organizacional como no setorial.

Para a área de recursos humanos, a gestão do clima na ANEEL permitiu, além de cumprir sua norma interna (que a responsabiliza pelo monitoramento do clima), desenvolver um projeto audacioso, nunca realizado na Agência e cujos resultados estão sendo insumos fundamentais para os outros subprocessos da



gestão de pessoas, como a capacitação e desenvolvimento das equipes e das lideranças. Também impulsionou a implementação de um programa estruturado de bem estar e qualidade de vida para os servidores e a realização de estudos inovadores, como é o caso da proposta de critérios para ocupação de cargos comissionados.

A ANEEL é consciente da importância de que a gestão do clima não é simplesmente a aplicação de uma pesquisa e sim um processo sistêmico que perpassa pelas etapas de planejamento, diagnóstico, medidas de intervenção, acompanhamento e avaliação. As equipes têm sido conscientizadas sobre a relevância do fato de que um novo ciclo começará com a realização de uma nova pesquisa, programada para março de 2012.

Com a implementação do novo diagnóstico será possível avaliar se as ações implementadas produziram as mudanças esperadas no ambiente de trabalho, e, ainda, se houve melhoria nos fatores que foram avaliados insatisfatoriamente no primeiro ciclo da gestão, possibilitando ainda a manifestação de novos pontos de insatisfação.



## REFERÊNCIAS

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**: Proposta de Critérios para metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Portaria nº 1538, de 11/05/2010, que institui o Comitê Técnico de Gestão do Clima Organizacional da Agência Nacional de Energia Elétrica.

Portaria nº 249, de 15/12/2000, que institui o **Regulamento de gestão de recursos humanos da ANEEL**.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de, **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: E. Blucher, 1978.

TEIXEIRA JÚNIOR, Antônio Leão. **Pesquisa avançada de clima organizacional: novas metodologias e reflexões**. In: Revista Anhangüera v.6 n.1 jan./dez. p.75-100.

---

## AUTORIA

**Karla Patricia Martínez Fajardo** – Analista Administrativo da Agência Nacional de Energia Elétrica, coordenadora do processo Saúde e Bem estar. Graduada em Psicologia organizacional pela Universidad Nacional Autónoma de Honduras (1993), pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Universidade do Distrito Federal (ICAT/UDF, 1997).

Endereço eletrônico: karlap@aneel.gov.br



# **AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO A PARTIR DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS – UM RELATO DA EXPERIÊNCIA DA ANEEL**

Carlos Henrique Rodrigues



## **AValiação DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO A PARTIR DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS – UM RELATO DA EXPERIÊNCIA DA ANEEL**

Carlos Henrique Rodrigues

### **RESUMO**

Este artigo apresenta a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica, no processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento a partir do mapeamento de competências considerando o contexto organizacional, com o objetivo de alinhar as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação às necessidades institucionais e desafios estratégicos, atendendo ao Decreto 5.707, de 27 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O trabalho apresenta de forma resumida os passos e métodos utilizados para o diagnóstico das competências essenciais e gerenciais necessárias à Agência para o cumprimento de seus desafios estratégicos para o período de 2009 a 2012, considerando as competências requeridas para todos os servidores, aquelas específicas para cada unidade e para o indivíduo. Ao final apresenta-se uma breve análise a luz do referencial teórico apresentado, bem como sugestões de avanço no aprimoramento dos métodos adotados.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica no processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), realizado a partir de um modelo de competências. Pretende-se com este trabalho contribuir para o aprimoramento do processo de ANT nas organizações públicas, considerando as diretrizes, premissas e instrumentos da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal.

O trabalho está estruturado em quatro partes distintas, na primeira uma breve revisão bibliográfica, apresentando os principais conceitos e evolução teórica no campo das políticas e práticas voltadas para o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) no âmbito das organizações. Na segunda parte apresentaremos os métodos utilizados para realização da ANT; na terceira será apresentado o relato indicando os principais resultados, por meio de um diálogo entre o processo desenvolvido e a literatura sobre o assunto. Por fim, serão apresentados os principais desafios futuros à evolução do processo implementado, considerando as indicações apontadas pela literatura científica.

Nos últimos anos a gestão pessoas nas organizações tem passado por significativas alterações, causadas por diversos fatores, como a globalização, o acirramento da competitividade, avanço tecnológico que por sua vez têm trazido a mudança de paradigma de uma sociedade anteriormente norteada para bens de produção, construída por sob uma lógica de gestão taylorista/fordista (CASTRO, KILIMNICK, e SANT'ANNA, 2006), para uma sociedade em que predominam os processos de inovação e informação, formando uma "sociedade da informação" (ALMEIDA, MELO e BRITO, 2006).

Em função do contexto, as organizações têm sido submetidas a crescentes desafios exigindo respostas cada vez mais rápidas e complexas, afetando de forma intensa a relação com as pessoas, que passaram a ser vistas como fontes de vantagem competitiva, por serem capazes de gerar novos conhecimentos e por atuarem no processo de leitura e interpretação dos desafios ambientais, produzindo respostas e favorecendo o processo adaptativo das organizações por meio da combinação de conhecimentos e outros recursos



organizacionais (DOSI & CORIAT, 2002; FERNANDES, FLEURY, & MILLS, 2006; FIUZA, 2008), trazendo ao processo de gestão das pessoas (GP) nas organizações significativas mudanças, em especial na forma de compreender e conceber suas políticas e práticas.

Essas alterações têm levado as organizações a considerarem os processos de GP como estratégicos, uma vez que atuam diretamente nos processos que influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho, que passa a ser visto não mais como um custo, mas sim como um recurso (WOOD e WALL, 2002) pró-ativo e inteligente e por isso capaz de gerar vantagem competitiva à organização (SILVA, 2002).

Tais mudanças têm provocado entre outros fenômenos, um processo de redefinição do papel do Estado, que de acordo com Kanawati, Gladstone, Prokopenko e Rodgers (1989 apud BASTOS 2006) assume um papel mais de propulsor e regulador do que de agente, exigindo do um processo de reestruturação que possibilitasse uma atuação mais dinâmica e menos burocrática em um contexto que exige respostas ágeis a situações cada vez mais complexas.

No Brasil, de acordo com Ceccim, Armani e Rocha (2002) e Marconi (2005) as mudanças na forma de atuação do setor público podem ser percebidas especialmente a partir da década de 1990, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado, iniciando uma busca por um processo de maior profissionalização e melhoria da qualidade do serviço prestado à sociedade de forma geral, processo esse que passou pela busca do aperfeiçoamento das práticas de gestão, em especial aquelas ligadas ao processo de gestão das pessoas, uma vez que na visão mais moderna e contemporânea, as pessoas deixam de ser vistas meramente como recursos organizacionais, passando a ser vistas como fonte essencial de geração do conhecimento e dos resultados que as organizações necessitam apresentar.

Como um dos marcos desse processo de modernização, destaca-se a criação, por meio do Decreto 5.707/2006, da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal da direta, autárquica e fundacional, instituída por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. O Decreto trouxe de certa forma uma direção no sentido de que os esforços utilizados no processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos devem



ocorrer de forma contínua e alinhada aos objetivos e alvos estratégicos das instituições públicas, considerando o médio e longo prazo.

A publicação do Decreto trouxe então a dimensão do processo de TD&E como algo estratégico, assumindo então tônica similar à encontrada no âmbito das organizações privadas. Se por um lado tal uso possa ser visto como positivo, pois sinaliza um avanço nas políticas e práticas de GP, em especial daquelas ligadas ao processo de TD&E de servidores, a ausência de preparo daqueles que atuam na formação e concepção daqueles que atuam no processo de implementação das políticas e práticas, especialmente daqueles que efetivamente atuam no papel de gestores, traz à política significativos desafios, reconhecidos no próprio Decreto em seu art. 12 quando dispõe que:

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, **a qualificação das unidades de recursos humanos**, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação. (grifo nosso)

Independentemente desse comando, a instalação de uma política nacional que abrange servidores de diversos órgãos, com diversos tipos e formas de carreiras e remunerações, com distintos ambientes de trabalho, confere um elevado grau de complexidade ao seu processo de implementação, por mais capacitado que as unidades de RH possam ser.

Isso ocorre em parte, pelo fato de que o Decreto ao instituir uma macro-política, distante das diferentes realidades, em que tradicionalmente não há políticas claras para o desenvolvimento e progressão do servidor (Magalhães *et al*, 2010) em sua carreira, aborda também temas e conteúdos controversos na literatura moderna sobre GP, como a gestão por competências e a visão de um RH estratégico. Esbarram ainda na dificuldade encontrada por órgãos que ainda encontram-se distantes no que tange aos modelos de gestão, não havendo sequer em alguns casos a clara visão de qual seja a missão ou objetivos estratégicos de um determinado órgão.

Nesse contexto conhecer quais os esforços e experiências que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) têm empreendido no sentido de implementar a política instituída, se apresenta como tema de relevante importância, em especial aqueles que já buscam em seu processo de implementação aplicar os conceitos e diretrizes indicados no Decreto.



Assim, cremos que ao apresentar a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) no processo de construção de seu Plano Anual de Capacitação, considerando um sistema de gestão por competências, pode trazer grandes benefícios para outros órgãos e entidades da APF, auxiliando-os no processo de implementação da Política, por meio do simples compartilhar de experiências, bem como possibilitará o avanço da pesquisa científica em TD&E e políticas de gestão de pessoas no âmbito das instituições públicas.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

As mudanças pelas quais têm passado o mundo atual, seja nos aspectos trazidos pela globalização do mercado, avanço acentuado da tecnologia e reconfiguração dos mercados econômicos, tem trazido as organizações constantes necessidades de emitirem respostas cada vez mais rápidas, a questões mais complexas.

Esse cenário em que o conhecimento e não mais os bens de produção são os grandes responsáveis pela sobrevivência das instituições traz uma crescente preocupação, por parte das organizações, com o estudo do processo de aprendizagem aplicado ao contexto organizacional.

Pilati (2006) afirma que a aprendizagem é fundamental para que as organizações possam atingir seus objetivos, dessa forma segundo o autor torna-se cada vez mais importante para as organizações compreender como os processos de TD&E, responsáveis em grande parte pela aprendizagem no contexto organizacional, influenciam no comportamento humano no ambiente de trabalho.

De acordo com o autor, o tema tem atraído a atenção de profissionais e cientistas há muito tempo, alcançando esforços tanto da Psicologia, quanto da Administração e outras como a Engenharia, Educação, entre outras. A história das ações de TD&E, para o autor, está intimamente ligada aos modelos de Administração predominantes.



## 2.1 Um breve histórico de TD&E nas organizações

No final do século XIX e no início do século XX, segundo Malvezzi (1999) predominava uma visão mais mecanicista em que o trabalho era altamente específico e o ser humano visto como uma extensão da máquina, a capacitação era vista como uma forma de “adestrar” o trabalhador a um trabalho simples e claramente definido, momento este a partir do qual as ações de treinamento passaram a ocorrer de forma mais sistematizada no contexto das organizações.

Com o surgimento das abordagens de gestão que passaram a considerar o comportamento humano no trabalho, surgidas a partir da década de 1930, o treinamento, de acordo com Malvezzi (1999) ganhou novo status, começando a se tornar parte da estratégia empresarial, contexto esse em que começaram a surgir experimentos e teorias que trouxeram novas metodologias de aplicação do treinamento nas organizações.

Para o autor, a questão da capacitação nas organizações ganhou ainda mais destaque, a partir da década de 1970, quando as questões da competitividade e do avanço tecnológico trouxeram às organizações uma realidade em que a qualificação e capacitação tornaram-se um dos principais instrumentos para o preparo das pessoas, com o objetivo de lidar com as complexas questões trazidas pelo mundo contemporâneo, fazendo com que as instituições privadas ou públicas ampliassem cada vez mais os gastos com a capacitação profissional de seus empregados e agentes, mudando inclusive a perspectiva de que tais gastos, ao invés de serem despesas, passassem a ser considerados como investimentos.

Em função dessa crescente importância têm crescido também o número de pesquisas científicas sobre o assunto. Sallas e Bowers (2001) apresentam uma detalhada revisão de literatura a partir da qual os autores identificam um considerável avanço na literatura, seja pelo aumento de material teórico quanto pesquisa empírica, que apresentam relatos de boa qualidade sobre situações concretas, ligado aos processos de treinamento, desenvolvimento e desenvolvimento.

De acordo com os autores é perceptível na literatura a adoção de uma visão mais sistêmica e uma maior preocupação com o contexto, em que se busca compreender o treinamento como elemento componente do contexto e não como prática isolada, havendo ainda vários esforços para compreender o impacto do treinamento no desempenho do indivíduo e da organização.



Nesse processo a questão do treinamento no contexto organizacional ganhou novos contornos, Vargas e Abbad (2006) consideram que tal proliferação dos conceitos contribui para o avanço científico, porém exigem que periodicamente sejam realizadas revisões que busquem sistematizar as contribuições uma vez que ao longo da história novos termos foram adicionados, alguns ainda carentes de definições claras e estudos mais aprofundados.

De acordo como Vargas e Abbad (2006), a expressão treinamento e desenvolvimento surgiu no contexto organizacional norte-americano, no contexto de criação da Sociedade Americana para o Treinamento e Desenvolvimento (ASTD), criada durante a 2ª Guerra Mundial, em que se começou a pensar numa ampliação ao escopo do processo de treinamento de pessoal, uma vez que esse era essencial para as necessidades contextuais.

Assim ampliou-se o escopo do treinamento nas organizações, que passou a vir acompanhado da preocupação não apenas com a atividade atual, mas também com o desenvolvimento do indivíduo de forma mais abrangente, ampliando o termo de treinamento para a conhecida expressão treinamento e desenvolvimento (T&D), mais recentemente ampliada para TD&E, pois se passou a considerar a necessidade de aprimoramento da formação dos profissionais incorporando então o processo de educação.

Tradicionalmente, o processo de TD&E, é caracterizado por três grandes etapas distintas, a avaliação de necessidades, em que se busca compreender qual a clientela e quais os objetivos de TD&E; o planejamento e execução, em que se busca transformar os objetivos em ações instrucionais que; e por fim a avaliação em que se busca compreender qual o nível de satisfação dos participantes com as ações realizadas, bem como o grau de retenção e transferência da aprendizagem, assim como o impacto dessa aprendizagem no desempenho (BORGES-ANDRADE, 1996).

## **2.2 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)**

Sallas e Bowers (2001) sinalizam ainda que na literatura haja certo consenso de que análise ou avaliação das necessidades são alguns dos principais passos no processo de formação de uma política de TD&E. Essa fase apresenta vários desfechos que vão da identificação da clientela, à determinação dos objetivos a serem atendidos. Segundo os autores a análise deve ocorrer em três níveis:



da organização, do trabalho e das tarefas, havendo, segundo os autores, uma quantidade limitada de trabalhos empíricos sobre o assunto.

De acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006) as necessidades de TD&E podem ser descritas como lacunas de competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades de atitudes (CHAs) no trabalho, que se manifestam em múltiplos níveis, decorrentes de fatores intra e extra-organizacionais; como discrepâncias ou desvios de desempenho em termos de necessidades atuais e futuras da organização, sendo que nem todas dependem de ação de TD&E, mas sim de condições contextuais para aplicar a aprendizagem e apresentar o desempenho. A necessidade pode apontar tanto para a atualização ou requalificação em determinadas competências quanto o desenvolvimento de novas competências podendo se dar no âmbito do indivíduo, do grupo, do processo de trabalho (englobando unidades e áreas diferentes), da organização e do contexto maior, abrangendo stakeholders externos da organização.

Na visão de Abbad, Freitas e Pilati (2006), a despeito da relevância do contexto no processo de avaliação das necessidades, ainda são poucos os trabalhos que a consideram-no como componente, fazendo-se, portanto necessário o desenvolvimento de estudos e pesquisas que considerem não apenas os fatores internos à organização, mas também os externos que indicam fortemente os CHAs a serem apreendidos ou aprimorados e aqueles que deverão entrar em processo de obsolescência.

A análise no nível organizacional, para Sallas e Bowers (2001), é um dos passos mais importantes na elaboração de um projeto de TD&E, sendo que só recentemente ganhou maior destaque na literatura sobre o assunto. Serve para identificar fatores contextos de nível macro que impactam direta ou indiretamente no processo de formação. Necessidade de realização de mais pesquisas sobre esse nível de análise.

O segundo nível, o do trabalho e tarefa é o nível, tem sido, historicamente, na visão de Sallas e Bowers (2001), é o principal método utilizado para identificação das necessidades e desenho dos programas, havendo surgido várias pesquisas em busca de métodos sólidos para o levantamento de informações. Esse nível de análise, contudo, remonta uma visão de trabalho pautada no cargo e nas tarefas específicas de um cargo, a partir de um modelo taylorista/fordista, que muitas vezes não viabiliza a identificação de CHAs emergentes, pois foca no aspecto atual do trabalho.



Sallas e Bowers (2001) mencionam que as principais ferramentas utilizadas para a avaliação das necessidades nesse nível são: inventário de tarefas, que pode ser realizado tanto no nível do indivíduo quanto do grupo de trabalho; análise cognitiva da tarefa, ferramenta baseada em técnicas que permitem a extração de conhecimentos de especialistas, compreendendo seu modelo mental em processos e atividades complexas e altamente cognitivas, sendo constando que a experiência e prática continuada servem para automatizar habilidades complexas, favorecendo inclusive o planejamento instrucional de forma a trazer melhores condições de desenhos de cursos mais adequados às necessidades reais.

Os autores afirmam ainda que não encontraram ainda, em sua revisão, nenhum trabalho realizado no nível de análise individual, encontrando apenas alguns que mencionam tal perspectiva ao considerar no processo o feedback com perspectiva de 360º em que a identificação de forças e fraquezas do indivíduo fornecem subsídios para a avaliação das necessidades no nível dos indivíduos.

As demais etapas, também importantes para o processo de TD&E não serão abordadas neste trabalho, assim não serão tratadas de forma mais aprofundada neste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Antes de apresentar a metodologia utilizada no processo de avaliação das necessidades, a partir de um modelo baseado em competências, é importante conhecer um pouco melhor a história e estrutura de funcionamento da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

#### **3.1 Caracterização da organização**

Criada por meio da Lei nº 9.427 de 26 de dezembro de 1996, a ANEEL, autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), possui como principal finalidade regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal. Fruto do processo de modernização do aparelho estatal a ANEEL, bem como as demais instituições denominadas Agências



Reguladoras, usufruem de personalidade jurídica própria e gozam de autonomia patrimonial, financeira e administrativa, sendo que em 06 de outubro de 1997, por meio do Decreto nº 2.335, foi constituída a Agência, bem como aprovado o regimento interno da Agência.

De acordo com a lei de criação e o regimento interno, a estrutura organizacional da Agência foi estabelecida de forma horizontalizada com enxugamento de níveis hierárquicos, estruturada de acordo com os processos organizacionais.

A gestão da Agência se dá por meio de uma Diretoria Colegiada, composta por cinco diretores, todos indicados pelo Presidente da República, com mandatos fixos de quatro anos, prorrogáveis por igual período. De acordo com a estrutura regimental o Diretor Geral possui competências e prerrogativas específicas, porém as decisões devem ocorrer de forma colegiada.

Por opção então da Agência, não há subordinação de nenhuma unidade interna a um diretor em específico, sendo todos os assuntos, quer de natureza técnica ou administrativa, tratados e deliberados no colegiado.

Nos primeiros anos de sua criação o quadro de pessoal da ANEEL, era composto essencialmente por servidores contratados em regime temporário, por meio de processo seletivo simplificado, servidores de livre provimento, vindos do próprio setor elétrico, bem como por servidores públicos efetivos vindos de outras carreiras da Administração Pública.

Em 2004, a ANEEL e as demais Agências começaram a passar por um profundo processo de reestruturação, tendo em vista a criação, por meio da Lei nº 10.871 de 20 de maio, de carreiras e organização de cargos efetivos exigindo a partir de então um processo de substituição do quadro funcional temporário, por um quadro formado por servidores efetivos que ingressariam por meio de concurso público de provas e títulos.

A lei 10.871/2004 criou basicamente dois tipos de carreira para as Agências, as de nível superior, composta pelas carreiras de Especialista em Regulação e a de Analista Administrativo, e as de nível médio, composta pelas carreiras de Técnico em Regulação e Técnico Administrativo voltadas para as atividades finalísticas e atividades meio respectivamente.



No caso específico da ANEEL, foram criadas como de nível superior a de Especialistas em Regulação de Serviços Públicos de Energia com um quadro total previsto de 365 servidores, e a de Analista Administrativo prevendo 200 servidores. Para o nível médio, foi prevista a carreira de Técnico Administrativo, com previsão de 200 vagas, totalizando um quadro de 765 servidores efetivos.

Em consonância com a visão das Agências como instituições desburocratizadas, com estrutura moderna de funcionamento, as carreiras foram criadas com descrições de responsabilidades abrangentes, remuneração variável em função de avaliação de desempenho. Trouxe ainda que o avanço do servidor na carreira dependa de, entre outros fatores, competência, aqui expressando o desempenho efetivamente percebido no exercício das atividades, e da qualificação profissional, aqui retratando a busca pelo aprendizado contínuo ao longo da carreira. Dessa forma com a Lei procurou-se criar carreiras multifuncionais, cuja remuneração estivesse vinculada aos resultados de desempenho individual e organizacional e em que o avanço dependesse também da participação em ações de capacitação, assegurando assim a visão do aprimoramento contínuo.

Como resultado da Lei 10.871/2004 e de um Termo de Ajuste de Conduta celebrado entre a ANEEL e o Ministério Público do Trabalho, foi realizado ainda em 2004, o primeiro concurso público, sendo que no primeiro semestre de 2005 ocorreu o ingresso do primeiro quadro de pessoal próprio da Agência, sendo realizado novo concurso no ano de 2006 e em 2007 concluiu-se o processo de substituição do quadro temporário por um efetivo, composto por servidores aprovados em concurso público, promovendo assim uma renovação expressiva do quadro de pessoal.

Atualmente a ANEEL encontra-se estruturada em 25 unidades, agrupadas de acordo com os macro-processos organizacionais que englobam as atividades de Regulação Técnica, Regulação Econômica, Fiscalização, Concessão e outorgas, Planejamento e gestão, e Apoio à Decisão.

Cada unidade possui um titular nomeado pela Diretoria Colegiada, e um assessor que atua como substituto em suas ausências e impedimentos. Com um quadro de 616<sup>1</sup> é composta por servidores efetivos, de livre provimento, servidores de quadro em extinção e cedidos/requisitados de outras carreiras da APF. Conta ainda com uma Procuradoria Jurídica, vinculada à Advocacia Geral da União, com quadro de procuradores dedicados especificamente ao contexto da Agência.

---

<sup>1</sup> Posição em 31/12/2010



Uma das unidades ligadas ao macro-processo de planejamento e gestão é a Superintendência de Recursos Humanos, responsável pela elaboração e implementação das políticas de gestão de pessoas no contexto interno.

Dentre as diversas práticas sob a responsabilidade da SRH, destaca-se aquela que atua no processo de desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores da Agência, política essa estabelecida por meio da Norma de Organização nº 002/2003, que demonstra a preocupação com premissas ligadas ao auto-desenvolvimento e a concepção de uma política baseada na visão da capacitação construída com o intuito de fortalecer o alcance dos resultados organizacionais e crescimento dos indivíduos.

Uma das responsabilidades da SRH, no processo de implementação da política de desenvolvimento é a avaliação das necessidades de TD&E com vistas à elaboração do Plano Anual de Capacitação, instrumento criado pelo Decreto 5.707/2006.

Com o objetivo de atender ao Decreto, bem como o intuito de alinhar os programas de capacitação de forma mais clara às necessidades institucionais, colaborando tanto com os servidores quanto o alcance dos resultados esperados pela organização.

Justamente com esse objetivo, no ano de 2009 a SRH promoveu o mapeamento das competências essenciais a todos os servidores da Agência com vistas a cumprir a missão institucional, bem como dirigir melhor os esforços com a capacitação de servidores de forma a otimizar o gasto dos recursos públicos destinados para este fim, atendendo às diretrizes estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006.

### **3.2 Relato da experiência**

O processo de mapeamento se deu em quatro grandes etapas, a primeira, que contemplou a apresentação do projeto e sensibilização da Diretoria e lideranças, divulgando o projeto, quais seriam suas etapas e nivelando a compreensão sobre o uso do termo, sempre relacionando o trabalho ao realizado em 2004; a segunda, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, a fim de resgatar esforços anteriormente utilizados na Agência para mapear as competências necessárias ao seu corpo funcional, bem como com o propósito de nivelar entendimento sobre os principais conceitos envolvidos no Decreto e no processo de



mapeamento das competências; a terceira que contou com a realização de grupos focais com os titulares e substitutos de cada unidade organizacional; a quarta e última que envolveu a consulta direta ao quadro de servidores.

A partir da pesquisa documental, identificou-se que em 2004 havia sido contratado serviço especializado de consultoria com o intuito de realizar o mapeamento de competências requeridas ao corpo funcional da Agência. A partir do material produzido nesse trabalho de consultoria, revisado e aprimorado a partir de pesquisa bibliográfica, foi elaborado um dicionário de competências que apresentavam, por meio de frases descritivas de comportamentos, com uma proposta de definição e indicação comportamentos que caracterizavam os níveis de complexidade em que essas competências podem ser entregues no contexto do trabalho.

### 3.2.1 Avaliação das necessidades no nível organizacional

Após a formulação do dicionário, composto ao todo por 14 competências, foram realizados grupos focais considerando os agrupamentos das unidades de acordo com os macro-processos institucionais. Os grupos foram formados pelos titulares das unidades, que em um primeiro instante avaliavam a descrição das competências, bem como dos graus de complexidade apresentados, inicialmente por meio da leitura individual e em seguida por meio da discussão com os demais titulares participantes do grupo. Todos os grupos focais foram mediados por servidores da própria SRH e funcionaram em espaço físico próprio, objetivando tirar os titulares de suas rotinas criando ainda um espaço para a troca de percepções entre os participantes.

Nos grupos focais, os titulares e substitutos eram levados primeiro a ler material institucional em que constava a relação dos desafios estratégicos da Agência para o período de 2009 a 2012, buscando identificar em quais desafios a unidade sob sua responsabilidade atuava como responsável e em quais atuava como parceiros estratégicos.

Em seguida os líderes e assessores eram convidados a, individualmente, lerem o dicionário e avaliar a clareza semântica das descrições das competências, bem como da descrição dos comportamentos que indicavam a complexidade com que a competência poderia se manifestar, sendo as sugestões avaliadas e acatadas pela SRH durante a reunião.



Ainda nos grupos focais, num segundo momento os participantes foram orientados a classificar as competências descritas entre “essenciais” que seriam aquelas destinadas a todos os que atuam na ANEEL e as “gerenciais” específicas para aqueles que atuam na gestão das equipes e processos de trabalho, para em seguida, eleger quatro competências que considerassem mais importantes para que a ANEEL cumprisse seu papel institucional e conseguisse atender aos desafios estratégicos, priorizando-as em uma escala de um a quatro pontos, sendo um a mais prioritária e quatro a menos prioritária.

De forma similar os participantes deveriam fazer o mesmo processo com as competências classificadas como gerenciais, apontando dentre essas, três como prioritárias, classificando-as também, de forma similar sendo um a mais importante e três a menos importante.

Para identificação das competências, considerou-se a frequência com que cada uma foi priorizada nos grupos focais.

Após essa priorização os participantes do grupo focal foram orientados a avaliarem o grau de domínio esperado de cada grupamento de cargos nas competências eleitas, para com isso se obter o nível de entrega esperado de cada tipo de servidor, considerando as diferentes ocupações.

### 3.2.2 Avaliação das necessidades no nível do trabalho e dos indivíduos

A etapa seguinte envolveu a participação dos servidores de forma geral, que foram convidados a participarem de oficinas em que realizaram uma auto-avaliação do grau de entrega nas competências essenciais, sendo que os que ocupam cargo de chefia preenchem também avaliação das competências gerenciais.

Nas oficinas os servidores identificavam também os processos de trabalho em que atuavam e eram instadas a sugerir formas de aprimorarem as competências, indicando de acordo com cada competência conteúdos a serem desenvolvidos, indicando que tipo de ação e em que grau de aprofundamento, na sua visão poderia auxiliar no processo de aprimoramento das competências essenciais ou gerenciais.



A partir dessa indicação foi montado um banco de dados que continha, as informações funcionais como nome, unidade de lotação, junto aos dados obtidos do mapeamento, por servidor, indicando então por servidor qual o grau de entrega por competência, e conteúdos a serem desenvolvidos por meio de ações de capacitação formais ou não, apresentando inclusive a lacuna existente entre o grau de domínio esperado pelo líder e o grau de entrega sob a visão do servidor, bem como as prioridades de desenvolvimento de acordo com cada competência.

Para auxiliar no processo foram selecionados multiplicadores do projeto, que envolveram tanto servidores que atuavam em RH quanto outros servidores que se interessaram pelo projeto e atuaram voluntariamente. Realizada essa etapa, todos os líderes de unidades receberam por meio eletrônico relação detalhada das auto-avaliações e indicações de conteúdos para desenvolvimento dos servidores para validarem junto às equipes e apontarem outras necessidades, não contempladas no levantamento individual, com vistas a inserem outros conteúdos que julgassem importantes para a unidade organizacional, podendo inclusive alterar as indicações feitas pelos servidores, desde que previamente consensado.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Na época da realização do mapeamento a Agência contava com um quadro aproximado de 587 servidores, dos quais 522, cerca de 90%, participaram dos grupos focais e oficinas o que demonstrou uma grande adesão por parte do público interno.

Dentre as competências apresentadas foram identificadas como essenciais as competências: comunicação, trabalho em equipe, senso público/conduta pública e especialização técnica, sendo esta última um competência que representa o domínio técnico em cada área de atuação de cada servidor, dessa forma o conteúdo varia de acordo com o cargo ou unidade em que o servidor se encontre espera-se um conjunto específico de conteúdos esperados. O quadro 1 apresenta as competências com as respectivas descrições adotadas.



Competência	Descrição
<b>Comunicação</b>	Capacidade de expressar idéias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais para transmitir e receber informações e opiniões, mantendo a integridade do conteúdo para obter a eficácia da mensagem.
<b>Senso Público/ Conduta Pública</b>	Capacidade de agir conforme os princípios fundamentais de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, demonstrando transparência, princípios éticos e responsabilidade social.
<b>Trabalho em equipe</b>	Capacidade de executar atividades em grupo buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.
<b>Especialização técnica</b>	Capacidade de aplicar efetivamente conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na sua unidade de exercício.

Quadro 1 – Competências essenciais

Para os cargos que ocupam cargo de chefia foram identificadas como competências gerenciais necessárias, a gestão de pessoas, a tomada de decisão e a visão estratégica, conforme descrição do quadro 2.

Competência	Descrição
<b>Gestão de Pessoas</b>	Capacidade de liderar pessoas de maneira sistêmica, eficaz e eficiente, no sentido de produzir resultados efetivos, maximizando os benefícios percebidos pela equipe e facilitar o processo de desenvolvimento dos indivíduos promovendo a integração entre equipe.
<b>Tomada de Decisão</b>	Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando riscos e oportunidades.
<b>Visão Estratégica</b>	Capacidade de observar e analisar o ambiente no qual está inserido para proposição de mudanças, de forma a planejar ações que favoreçam a consecução da missão e o alcance da visão de futuro da ANEEL.

Quadro 2 – Competências essenciais

A partir dos dados coletados nos grupos focais e nas oficinas com os servidores foi possível identificar as principais lacunas de entrega nas competências essenciais e gerenciais. Dentre as competências gerenciais a maior lacuna foi percebida na competência Gestão de Pessoas, enquanto que entre as essenciais, a maior lacuna foi na competência comunicação, como pode se ver na figura 1.



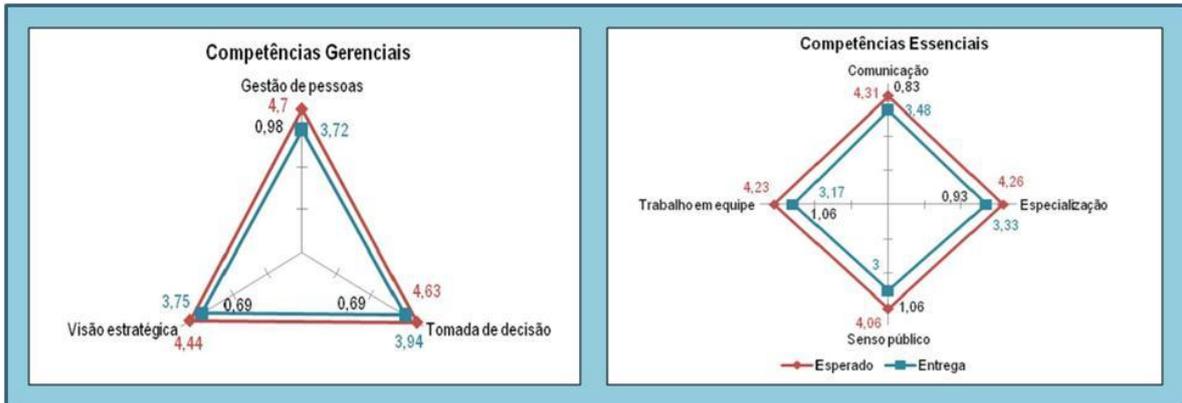


Figura 1 – Lacunas de competências

Além da visão geral das lacunas, foram verificadas as lacunas existentes de acordo com cada carreira e unidade, com vistas a dar um melhor direcionamento no processo de suporte organizacional oferecido especialmente pelos líderes, bem como no sentido de melhor direcionar os recursos e esforços com capacitação.

A partir da indicação feita pelos servidores nas oficinas foram identificadas as principais necessidades de capacitação, agrupando-se os principais conteúdos indicados por competência e avaliando a frequência com que o conteúdo foi mencionado.

Com esta avaliação foi elaborado o Plano Anual de Capacitação que serviu para apresentar de forma consolidada o resultado do trabalho, contendo a proposição inicial de atendimento das necessidades indicadas de acordo com os programas constantes na política interna de capacitação da ANEEL, considerando os diferentes níveis de necessidade apontados. O quadro 3 apresenta de forma resumida os principais conteúdos identificados para atendimento por meio de ações de capacitação.



Competência	Principais conteúdos identificados
<b>Trabalho em equipe</b>	Comunicação; Trabalho em equipe; Relacionamento interpessoal; Assertividade; Feedback; Empatia
<b>Senso público/conduta pública</b>	Políticas e desafios da ANEEL; Regulamentos e normas internas da ANEEL; ANEEL e seus inter-relacionamentos; Responsabilidade  Socioambiental; Lei de criação da ANEEL; Ética no serviço público; Princípios e valores éticos; Ética e democracia.
<b>Comunicação</b>	Técnicas de apresentação; Redação Oficial; Expressão verbal; Novas regras ortográficas; Língua portuguesa; Língua inglesa; Redação técnica.
<b>Especialização técnica</b>	<b>Transversais:</b> Processo administrativo; Legislação aplicável ao setor  Elétrico; Direito administrativo; Direito constitucional; Fundamentos do setor elétrico; Regulação de serviços públicos; Aplicativos Office 2007 (Excel, Word e Powerpoint).  <b>Administrativos:</b> Administração Financeira e Orçamentária; Licitações e contratos; Gestão Pública; Gestão da informação; Planejamento Estratégico; Planejamento governamental (Plano Plurianual – PPA); Processos organizacionais  <b>Técnico-especializados:</b> setor elétrico; regulação; direito; contabilidade, orçamento e finanças; economia.
<b>Gestão de pessoas</b>	Gestão de pessoas; Gestão e avaliação do desempenho; Liderança
<b>Tomada de decisão</b>	Análise de riscos e incertezas e técnicas de tomada de decisão; Técnicas de negociação; Técnicas de negociação; Análise de cenários e planejamento estratégico.
<b>Visão estratégica</b>	Visão sistêmica

Quadro 3 – Principais conteúdos identificados nas competências essenciais e gerenciais

A partir dos conteúdos foram construídas, considerando os programas de capacitação, propostas de ações de capacitação que abrangessem um conjunto que apresentasse demandas mais significativas.

Outro produto gerado pelo mapeamento foi uma relação individualizada dos conteúdos mapeados, que possibilitou um melhor direcionamento nas solicitações de participação, bem como a otimização dos esforços de capacitação, tanto no processo de identificação de potenciais participantes para ações promovidas internamente ou mesmo daquelas oferecidas para participação no mercado, bem como

A partir dos resultados foi possível planejar também a alocação dos recursos orçamentários, de acordo com os programas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) o processo de identificação e mapeamento das competências pode ter, na organização, várias finalidades, entre elas subsidiar a formulação de uma política ou plano de ação organizacional. Pelo presente relato, constata-se no caso concreto a indicação dos autores, pois o uso do mapeamento possibilitou a elaboração de um Plano de capacitação, dando maiores condições à Agência de construir um Plano de Capacitação mais direcionado às diversas necessidades do contexto da organização.

Ainda segundo os autores não há uma maneira única e certa para descrever competências, sendo que o processo de identificação faz parte do processo de decisão ou mesmo da finalidade que se pretende dar ao trabalho. Assim como o trabalho realizado na ANEEL, teve por objetivo subsidiar o planejamento das ações e práticas de TD&E, de acordo com a teoria ligada à avaliação de necessidades, é fundamental que se pondere os três níveis de necessidades, o da organização, do trabalho e das pessoas.

Percebe-se pelo trabalho descrito que o processo de mapeamento considerou os três níveis, uma vez que se preocupou tanto em identificar as competências essenciais a todos os servidores, realizando avaliações no nível dos cargos e unidades organizacionais, bem como no nível individual, pois considerou tanto a auto-avaliação por parte do servidor quanto buscou identificar junto aos indivíduos quais eram as necessidades específicas, uma vez que possibilitou a indicação de conteúdos a serem desenvolvidos, considerando não apenas as necessidades atuais do trabalho, mas necessidades futuras para o avanço e progressão na carreira.

Destaca-se ainda que o processo de avaliação considerou também o que Abbad, Freitas e Pilati (2006) denominam de fatores contextuais, uma vez que buscou associar o processo de priorização das competências, feito por meio dos grupos focais, aos desafios estratégicos da Agência para o período de 2009 e 2012, demonstrando inclusive a busca pelo alinhamento dos programas de TD&E às estratégias e objetivos organizacionais, considerando então os elementos contextuais, identificando lacunas de competências.



Com o trabalho realizado verificou-se ainda o atendimento ao disposto no Decreto nº 5.707/2006, uma vez que viabilizou a elaboração de um Plano Anual de Capacitação, construídos a partir da identificação de competências essenciais ao cumprimento da missão institucional e desafios estratégicos da organização.

O trabalho apresenta-se então como uma experiência bem sucedida do uso do mapeamento de competências com o intuito de elaborar um plano anual de capacitação. Como recomendações para aprimoramento do modelo adotado para avaliação de necessidades de TD&E recomendam-se:

- Aprimorar os instrumentos de avaliação do nível de entrega das competências essenciais e gerenciais, utilizando-se instrumentos que possibilitem uma melhor descrição de comportamentos esperados para cada tipo de cargo em cada um dos contextos organizacionais e mesmo considerando o grau de maturidade dos profissionais nas diversas unidades em que atuam.
- Utilizar além da auto-avaliação a hetero-avaliação no processo de identificação do grau de entrega de cada um dos servidores, englobando a avaliação tanto da chefia, quanto de pares e clientes internos.
- Desenvolver instrumentos que permitam a avaliação do impacto das ações planejadas no comportamento e no desempenho dos indivíduos
- Identificar não apenas conteúdos importantes para o desenvolvimento e aprimoramento das competências, mas considerar habilidades e atitudes necessárias ao desempenho no trabalho.
- Identificar no processo de avaliação das necessidades condições de suporte à transferência da aprendizagem, identificando principais fatores que favorecem ou dificultam a aprendizagem.



## 6 REFERÊNCIAS

1. ABBAD, G.S; FREITAS, I.A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre - RS, 2006, v. 1, p. 231-254.
2. ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira L. e BRITO, Mozar José de. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Organizações Intensivas em Tecnologia: Estudo Descritivo em Provedores de Acesso a Rede Mundial de Computadores. **Revista Gestão.Org**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2006
3. BASTOS, A.V.B. Trabalho e qualificação: questões conceituais, desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. Em: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre - RS, 2006, v. 1, p. 23-40.
4. BORGES-ANDRADE. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, E.; CODO, W (org). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: cooperativa de Autores associados, 1996. Coletâneas da ANPEPP.
5. BRASIL. Decreto 5.707 de 27 de fevereiro de 2006 - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em 05/05/2011.
6. \_\_\_\_\_. 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/L10.871compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/L10.871compilado.htm). Acesso em 05/05/2011.
7. \_\_\_\_\_. Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996 - Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9427compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9427compilada.htm). Acesso em 05/05/2011.



8. BRASIL. Decreto nº 2.335, de 06 de outubro de 1997 - Constitui a Agência Nacional de Energia Elétrica -ANEEL, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2335.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2335.htm). Acesso em 05/05/2011.
9. CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNICK, Zélia Miranda; e SANT'ANNA, Anderson de Souza. A gestão de pessoas como interlocutora entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 7; nº 14; Salvador; jul./dez. 2006; p. 43-53.
10. CECCIM, Ricardo Burg; ARMANI, Teresa Borgert e ROCHA, Cristianne Famer. O que dizem a legislação e o controle social em saúde sobre a formação de recursos humanos e o papel dos gestores públicos, no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva [online]**. 2002, vol.7, n.2, pp. 373-383.
11. DOSI, Giovanni e CORIAT, Benjamin. Problem-solving and coordination-governance: advances in a competence-based perspective on the theory of the firm. **Revista Brasileira de Inovação**, n. 1, Jan./Jun., p. 49-84. 2002.
12. FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65. 2006.
13. FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**. Volume 9, n. 6, 2008, p. 77-101
14. GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; e BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos no diagnóstico de competências em organizações. Em: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre - RS, 2006, v. 1, p. 23-40.
15. MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3ª Ed. São Paulo: Makkron Books, 1999.



16. MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. 2005. Disponível em:  
[http://www.fundap.sp.gov.br/escola/PAvGestaoPublica/material/Texto%20Marco ni\\_Polit%20Integr%20de%20RH-T16.doc](http://www.fundap.sp.gov.br/escola/PAvGestaoPublica/material/Texto%20Marco%20ni_Polit%20Integr%20de%20RH-T16.doc). Acesso em 05/05/2011.
17. PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. Em: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre - RS, 2006, v. 1, p. 23-40.
18. SALAS E CANNON-BOWERS (2001). The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, 471-499
19. SILVA, Eduardo Pinto. Programa de Demissão Voluntária em uma instituição bancária: da gestão da adesão ao Programa às complexas perdas psicossociais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Vol. 2, No 2 2002.
20. VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. Em: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre - RS, 2006, v. 1, p. 137-158.
21. WOOD, Stephen J.; e WALL, Toby D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.3, p.67-78, julho/setembro 2002.



---

**AUTORIA**

**Carlos Henrique Rodrigues** – Analista Administrativo. Coordenador de Capacitação e Desenvolvimento. Agência Nacional de Energia Elétrica.  
Endereço eletrônico: [caique@aneel.gov.br](mailto:caique@aneel.gov.br)



# **SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA RESULTADOS: UM RELATO DO SEU PROCESSO DE CONCEPÇÃO E APRIMORAMENTO**

Augusto Lopes Homrich  
Gabriel Maimoni Faria  
Thaís Custódio Afonso



## **SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA RESULTADOS: UM RELATO DO SEU PROCESSO DE CONCEPÇÃO E APRIMORAMENTO**

Augusto Lopes Homrich  
Gabriel Maimoni Faria  
Thaís Custódio Afonso

### **RESUMO**

O trabalho objetiva descrever o processo de concepção e aprimoramento da sistemática de gestão de desempenho individual da ANEEL, apresentando as principais dificuldades encontradas e as respectivas soluções e/ou perspectivas. Em termos metodológicos, situa-se no campo da pesquisa aplicada, com coleta e análise de dados baseadas em documentos, registros em arquivos, observação direta e observação participante. A partir da análise, diversas propostas podem ser feitas para aprimorar o processo de gestão do desempenho da ANEEL e torná-lo um instrumento gerencial mais efetivo. As propostas mais significativas são relativas à unificação dos ciclos de avaliação; ao estudo de melhores critérios para a concessão da progressão acelerada; e ao treinamento de todos os avaliadores para minimizar as propensões e fortalecer o caráter educativo da gestão do desempenho.



## 1 INTRODUÇÃO

Parece haver um consenso de que os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, fomentando importantes discussões sobre a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas.

Nesse contexto, a construção de uma política de gestão do desempenho consistente em organizações públicas mostra-se uma relevante ferramenta para o desenvolvimento do modelo gerencial orientado para resultados, pois contribui para o alinhamento da cadeia: objetivos organizacionais, de equipes e individuais. Do mesmo modo, implica em um maior envolvimento dos servidores e colaboradores, em todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente comprometidos e responsáveis não apenas pelo seu desempenho profissional, mas também, pelo da organização e, conseqüentemente, pela prestação dos serviços públicos.

Ademais, o debate teórico atribui à gestão de desempenho significativo papel na contemporânea gestão de pessoas, a chamada gestão estratégica. Não obstante os problemas relacionados com a subjetividade dos critérios e dos avaliadores, se conduzida adequadamente, além de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e auxiliar na gestão das carreiras, tende também a melhorar as relações dentro da instituição, propiciar o conhecimento das pessoas e seu potencial, identificar necessidades de desenvolvimento e possibilitar a verificação dos rumos referentes ao planejamento estratégico.

Na Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a gestão do desempenho foi concebida inicialmente como prática de avaliação dos servidores para fins de concessão de gratificação de desempenho, de progressão e promoção, e de avaliação de estágio probatório.

Contudo, aos poucos, essa sistemática precisou transcender, passando a avaliação a ser uma das três fases da gestão do desempenho. As outras se referem à fase de planejamento e pactuação de metas e a de acompanhamento sistemático do desempenho. Buscou-se, assim, adotar um instrumento de escopo mais amplo, coerente e facilitador dos resultados. Do ponto de vista da gestão de pessoas, deve também contribuir com a identificação de talentos na instituição, com a detecção do grau de contribuição e interação do servidor com o trabalho da equipe em que está



inserido, com a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, para evidenciar necessidades de programas de capacitação e desenvolvimento sintonizados com os desafios estratégicos da instituição e para detectar problemas na organização do trabalho e/ou de ordem ambiental que possam interferir na motivação e na capacidade do servidor de executar com eficiência as tarefas de sua competência.

Dessa maneira, este trabalho objetiva descrever o processo de concepção e aprimoramento da sistemática de gestão de desempenho individual da ANEEL, apresentando as principais dificuldades encontradas e as respectivas soluções e/ou perspectivas. Almeja-se, com esse relato, discorrer sobre uma experiência que pode auxiliar outras organizações que estejam percorrendo um caminho semelhante.

Em termos metodológicos, o trabalho situa-se no campo da pesquisa aplicada, que é utilizada para resolver problemas concretos (VERGARA, 2009). Desse modo, tem aspirações práticas, de maneira oposta à pesquisa pura, cuja principal motivação é a curiosidade intelectual do pesquisador. A coleta e análise dos dados estão baseadas em: documentos, registros em arquivos, observação direta e observação participante.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Avaliação de Desempenho: conceitos**

A avaliação de desempenho individual é entendida por Dias, Câmara e Nascimento (2003) como a maneira pela qual a organização pode medir o grau de contribuição do funcionário em seus trabalhos, bem como comparar seus resultados com as expectativas organizacionais. Shigunov Neto e Messias Gomes (2003) entendem que a meta primária desse processo é identificar e avaliar o desempenho pessoal e coletivo dos empregados, incentivando o crescimento pessoal e a melhoria da performance laboral.

Para Pontes (2005), a avaliação também pode ser definida como gestão de desempenho e se constitui em um método que visa estabelecer um contrato com os empregados para o atingimento das metas organizacionais, acompanhar os



desafios propostos e ajustar os procedimentos quando preciso, além de, por fim, mensurar os resultados atingidos.

Na concepção de Bergamini e Beraldo (1998), a avaliação é uma ferramenta da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas e, portanto, do potencial humano de toda a organização. O levantamento do potencial não deve ser feito apenas em termos quantitativos (do quanto o trabalhador pode produzir), mas também em termos qualitativos, representados pela mensuração dos comportamentos mais freqüentes do empregado.

## **2.2 Histórico da Avaliação de Desempenho**

A avaliação sempre foi uma ação culturalmente intrínseca a qualquer sociedade, seja nos aspectos sociais ou profissionais. Como exemplo, está presente em escolhas e decisões complexas, como a de aceitar a união com outra pessoa, ou em outras mais simples e de menos desdobramentos, como a compra de um carro, a premiação de um filho por algum mérito ou outros atos de agradecimento e reconhecimento a indivíduos (SHIGUNOV NETO E MESSIAS GOMES, 2003). Para Machado *et al.* (2003), avaliar desempenhos faz parte de nossas rotinas e é próprio da natureza humana.

Já a avaliação de desempenho laboral é usada há séculos como forma de incrementar a produtividade e aumentar os resultados advindos do trabalho. Entretanto, no contexto da produção manufatureira, sempre esteve restrita à capacidade física humana. Com a chegada da revolução industrial no século XVIII, os processos foram refinados e o trabalho perdeu sua característica artesanal, passando a se focar na construção de “partes”, a fim de aumentar a velocidade da montagem dos produtos.

A partir dessa conjuntura, os estudos sobre o desempenho humano ganharam relevância, dada a necessidade de as empresas e indústrias maximizarem a velocidade de suas linhas de produção e, conseqüentemente, seus lucros, para permanecerem competitivas e sobreviverem no mercado. Um dos principais estudiosos do assunto foi Frederick Taylor, considerado o “pai” da Administração Científica e precursor da prática de avaliar operários. “As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de



avaliação de mérito, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 12). Da mesma forma, Taylor foi pioneiro ao sugerir incentivos, premiações ou promoções para funcionários que executassem suas tarefas de acordo com padrões de produção e dentro de tempos fixados (DIAS, CÂMARA E NASCIMENTO, 2003).

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou por sucessivas transformações com a evolução do capitalismo e com o desenvolvimento do pensamento administrativo. Segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998), citados em Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho evoluiu das “metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como integrantes de um contexto organizacional e social mais amplo”.

Atualmente, para as organizações, possuir uma sistemática para avaliação do desempenho de seus processos de trabalho, atividades e objetivos propicia um diferencial competitivo, pois permite comparar os resultados planejados com os realizados, caracterizando o nível de performance. A melhoria do desempenho organizacional passou a ser o foco diário de todos os profissionais que exercem funções de liderança e a adoção de sistemas de avaliação tornou-se indispensável na atualidade para delinear a capacitação e o nível de entrega dos funcionários (DUTRA e ENSSLIN, 2005). De acordo com Machado *et al.* (2003, p. não numerada):

É indispensável para uma empresa que quer se manter no mercado, na era da informação, controlar suas atividades operacionais, incentivar seus funcionários, identificar problemas que necessitam de intervenções dos gestores, *feedback* para orientar o planejamento, execução e controle, enfim, verificar se sua missão está sendo atingida. Tudo isso pode ser feito por meio da avaliação de resultados e desempenhos.

Essa breve exposição demonstra a complexidade que a avaliação do desempenho humano vem assumindo. Em sua evolução histórica, verifica-se que na tentativa de torná-la um instrumento de gestão mais útil, menos limitado a percepções individuais, mais objetiva e sistêmica, os modelos utilizados evoluíram ao longo do século XX, de forma que a análise das competências face aos resultados atingidos deixou de ser feita apenas de cima para baixo (chefias sobre subordinados) e assumiu novas vertentes.



Para Dias, Câmara e Nascimento (2003), os sistemas de avaliação ganharam destaque e passaram a ser mais freqüentes após o final da Segunda Guerra Mundial (1945) e, desde então, novos modelos vêm surgindo para se adaptarem à realidade das organizações. Passou a ser mais importante gerenciar o desempenho do que apenas avaliá-lo. A avaliação de desempenho tradicional, antes realizada unilateralmente pelo chefe, perdeu espaço para outras variantes mais objetivas e ricas em dados, que proporcionem análise mais criteriosa de informações acerca dos resultados de indivíduos, grupos e equipes.

### **2.3 Avaliação de Desempenho na Administração Pública**

No Brasil, a avaliação de desempenho no serviço público remonta à Constituição de 1824, que já delineava atributos básicos para um cidadão ocupar um cargo, conforme transcrição do item XIV do artigo 179: “Todo o cidadão pode ser admittido aos Cargos Publicos Civis, Politicos, ou Militares, sem outra differença, que não seja dos seus talentos, e virtudes”. Dessa forma, para a entrada no serviço público, a pessoa deveria ter seus talentos e virtudes avaliadas, mesmo que por métodos e técnicas que hoje pudessem ser consideradas precárias.

Em outros países, é notório o caso americano, que em 1880 desenvolveu um sistema de avaliação para seu exército. No Brasil, o marco mais consistente foi a Lei nº 284 de 28 de outubro de 1936, coincidente com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, responsável pela instalação de uma Comissão de Eficiência em cada ministério do Governo e pelo início da adoção da instituição de promoção na carreira. A lei determinou que as promoções para a ocupação das vagas previstas obedecessem a dois critérios, divididos igualmente em termos de preenchimento: merecimento e antiguidade. Mas as promoções à última classe da carreira deveriam obedecer, exclusivamente, ao critério de merecimento absoluto (CARNEIRO, 1985).

Até a década de 60, a avaliação de desempenho do servidor público brasileiro era feita semestralmente por meio de um boletim de merecimento, apurado em pontos positivos e negativos, baseados na quantidade e qualidade de trabalho, autossuficiência, iniciativa, tirocínio, colaboração, ética profissional, conhecimento do



trabalho, aperfeiçoamento funcional e compreensão dos deveres. Uma nova orientação à avaliação de desempenho veio somente em 1977, com o Decreto nº 980.602, que regulamentou a aplicação dos institutos de progressão funcional, do aumento por mérito e passou a comparar os funcionários entre si, em julgamento exclusivo da chefia, que deveria classificar 20% em MB (muito bom), 70% para B (bom) e 10% para R (ruim) (CARNEIRO, 1985).

Na maioria dos países, a gestão do desempenho no serviço público adquiriu notoriedade somente a partir da década de 1980, quando se identificou um movimento de mudanças e reformas voltado para o aperfeiçoamento das práticas de gestão, denominado de Nova Administração Pública (KUDRYCKA, 2001, citado em ODELIUS e SANTOS, 2007). O Brasil adentrou essa onda um pouco mais tarde, com o documento que viria a ser o grande norteador da modernização do serviço público e incentivador da avaliação de desempenho em busca de melhores resultados. O documento foi intitulado de Plano Diretor da Reforma do Estado e elaborado principalmente pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, com publicação datada de 1995.

Entre as políticas sugeridas por Bresser Pereira, destacou-se a intenção de reformar as estruturas da Administração para enfatizar a qualidade e produtividade do serviço público e a valorização do servidor por meio de sua profissionalização continuada, flexibilização da estabilidade, criação de regimes jurídicos diferenciados e avaliação de desempenho.

De acordo com Salgado (2007), a implementação do Plano Diretor em 1998 levou o governo a utilizar as gratificações de desempenho, que possibilitou a adoção de uma remuneração diferenciada aos quadros mais qualificados e permitiu o reajuste real na remuneração dessas carreiras sem a necessidade da concessão de reajustes lineares para toda a administração pública. Esse mecanismo se disseminou como uma espécie de remuneração complementar do servidor público. Em 1999, instituiu-se o modelo de gratificação representado por um percentual sobre o vencimento básico, com duas parcelas variáveis, uma relativa ao desempenho institucional e outra ao desempenho individual.

Ao exigir desempenho do funcionalismo público, entretanto, mostrou-se necessário fornecer também as ferramentas para viabilizar o treinamento do corpo



de pessoal dos órgãos para que os resultados pretendidos fossem alcançados. Esse avanço foi obtido com a publicação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que estabeleceu a obrigatoriedade do servidor público de participar de cursos para o exercício de suas atividades e promoção na carreira, conforme transcrição do § 2º do artigo 39 da Emenda:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998).

O relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que trata da avaliação da gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro, corrobora o alinhamento desse conjunto de práticas.

[...] a gestão dos servidores públicos deve mudar. O bom desempenho deve ser premiado e o desempenho satisfatório deve ser assistido. Incentivos devem ser providenciados para o desenvolvimento pessoal e organizacional e a inovação deve ser encorajada. Os servidores devem ser encorajados a prestar um bom serviço e a aumentar suas próprias capacidades e competências. Isso será muito difícil se a gestão por regras e regulamentos não for substituída por esferas de discricionariedade gerencial e responsabilidade por resultados e pelo desempenho (OCDE, 2010, p. 207).

Ou seja, o setor público carece de uma política consistente, como expõe Marconi (2010), que possua um esforço conjunto para priorizar metas e objetivos, reforçar a contribuição das equipes para os resultados organizacionais e reconhecer e premiar a busca pelo aumento de produtividade. Na observação de Pacheco (2010), os países que avançaram em seus processos de reforma consideram a avaliação de desempenho um componente chave da profissionalização do setor público, ao lado da ética de resultados, do ingresso por mérito, da capacitação permanente e da remuneração compatível com o mercado.

Inegavelmente, os avanços na política de avaliação de desempenho mostram que os desafios têm sido enfrentados, com o intuito de consolidar um sistema de gestão em que a contratualização de resultados, individuais e institucionais, faça parte do dia-a-dia das organizações e que a profissionalização do setor público se torne cada vez mais uma realidade.



### **3 A SISTEMÁTICA DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DA ANEEL**

#### **3.1 Concepção e aprimoramento**

A Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, que dispõe sobre a criação das carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, em seu artigo 13, inciso III, atribui às Agências o dever de editar e dar publicidade aos regulamentos e instruções necessários à sua aplicação, entre eles o regulamento específico com a sistemática de avaliação de desempenho, capacitação e qualificação funcional, para efeitos de progressão e promoção funcionais (art.10, §1º e art.26 §1º).

Em consonância com o dispositivo legal, a ANEEL publicou a Portaria nº 339 em 19 de setembro de 2006, pela qual foi aprovada a norma organizacional nº 26, que fixa os critérios gerais e específicos para a avaliação de desempenho e o desenvolvimento na carreira dos servidores ocupantes dos cargos efetivos do quadro de pessoal da Agência.

Com o objetivo de aperfeiçoamento contínuo do processo de avaliação de desempenho dos servidores da Agência, a norma organizacional nº 26 já passou por três revisões, sendo a primeira em 21/03/2007, por meio da Portaria nº 541, a segunda em 31/10/2007, por meio da Portaria nº 777, e última em 20/07/2010, pela Portaria nº 1.577.

Com a publicação da Lei nº 11.784, em 22 de setembro de 2008, um novo paradigma para a avaliação de desempenho foi instituído na administração pública federal ao definir diretrizes gerais que prevêm maior inserção dos servidores no processo de planejamento dos órgãos e entidades. O novo método de avaliação propõe a negociação prévia das metas individuais e intermediárias entre o servidor, a liderança e a equipe de trabalho. Elas deverão ser elaboradas em consonância com as metas globais, que refletem os objetivos estratégicos da instituição.

O Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, regulamentou 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 diversos cargos previstos em leis específicas, entre eles os de técnico administrativo, analista administrativo e especialista em regulação de serviços públicos de energia, carreiras do quadro de pessoal da ANEEL.



As Gratificações de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa em Regulação (GDATR) devidas a analistas e técnicos administrativos, e a Gratificação de Desempenho de Atividade de Regulação (GDAR), devida aos especialistas em regulação, passaram a ser compostas por 100 pontos, sendo 20 referentes ao desempenho individual e 80 relativos ao institucional, apurados por meio do atingimento das metas organizacionais.

Diante das mudanças legais, a avaliação do desempenho na área pública foi alçada a outro patamar e tornou-se importante instrumento de desenvolvimento das competências institucionais, bem como um instrumento gerencial que permite ao administrador negociar metas, mensurar os resultados obtidos pelo servidor e valorizar efetivamente as contribuições de cada um.

Nesta perspectiva, delimita-se não apenas uma ação de avaliação de desempenho, a ser realizada ao final de um ciclo de avaliação, mas uma sistemática de gestão do desempenho, contemplando as etapas de planejamento, monitoramento sistemático e avaliação. Essa nova sistemática torna-se um instrumento estratégico para a Agência, possibilitando a valorização e a profissionalização da gestão do trabalho. A gestão do desempenho fornecerá indicadores estratégicos para: desenvolvimento dos servidores; promoção de condições favoráveis para a melhoria dos processos de trabalho; gestão do desempenho coletivo e individual do servidor; e inclusão das condições de trabalho como item de avaliação. Além disso, a gestão do desempenho passa a ser um processo também pedagógico, coletivo e participativo, abrangendo de forma integrada os desafios estratégicos da Instituição, bem como as atividades das equipes de trabalho, as competências individuais dos servidores e suas relações socioprofissionais.

A ANEEL, responsável legal pela definição dos regramentos e procedimentos internos a ser aplicados para normatizar a avaliação de seu quadro de pessoal, submeteu em 2010 a norma nº 026 à sua terceira revisão, a fim de adequá-la aos novos dispositivos previstos na Lei nº 11.784/2008, no Decreto nº 6.530/2008, e no Decreto nº 7.133/2010. Cada ciclo de avaliação deve ter doze meses, mas, em acordo com a legislação e para agilizar o processo de implantação das novas diretrizes, foi permitido ao primeiro ciclo uma duração inferior a doze meses e avaliação realizada somente pela chefia imediata. Devido à integração de



diferentes disposições legais, os ciclos foram divididos em dois: um para efeito de gratificação de desempenho e outro para efeitos de progressão e promoção e avaliação em estágio probatório. O primeiro se encerra em 30 de junho de cada ano e o segundo, em 31 de outubro. O ciclo para progressão e promoção não contempla, entretanto, avaliação por múltiplas fontes, dos pares e do próprio avaliado.

Um dos requisitos para o desenvolvimento na carreira, por meio da progressão e promoção, é ter qualificações e treinamentos em horas suficientes para cada padrão e classe. Dessa forma, foi estabelecida uma corresponsabilidade entre servidor e Administração: o interessado deve procurar cursos, treinamentos e programas de graduação ou pós-graduação que o qualifiquem a ser promovido, enquanto a Administração tem o encargo de possibilitar ao servidor os meios e as ferramentas para se inscrever e participar dos programas de aperfeiçoamento. A própria Lei nº 10.871/2004 já instituía, em seu artigo 13, inciso IV, que as Agências Reguladoras deveriam:

IV - implementar programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento destinado a assegurar a profissionalização dos ocupantes dos cargos de seu quadro de pessoal ou que nela tenham exercício (BRASIL, 2004).

O regulamento interno da Agência trouxe outras importantes inovações, como a necessidade de o servidor elaborar, juntamente com sua chefia, um plano de trabalho individual contendo metas mensuráveis e atingíveis, responsáveis por até 25% da nota individual ao final do processo avaliativo. O plano de trabalho deve ter metas relacionadas aos objetivos intermediários da área, que por sua vez devem estar ligadas às metas globais da instituição. Juntamente ao plano, a chefia mantém um relatório de acompanhamento, para minimizar a influência da memória seletiva e das lembranças recentes: nele, deve anotar todos os incidentes chamados de críticos, sejam eles negativos ou positivos. Dessa forma, ao fazer a avaliação final, não se deixará levar apenas pelos acontecimentos mais recentes ou mesmo pelos mais marcantes.

Ademais, a etapa de avaliação de desempenho individual para fins de gratificação deverá ser realizada por diversas fontes, para fornecer informações e dados de maneira mais coerente e fidedigna. Antes realizada apenas pela chefia imediata, o decreto instituiu que ela passará a ser feita também pela equipe de trabalho do avaliado e por si mesmo (auto e heteroavaliação). O peso da nota do



superior hierárquico possui o maior peso, com 60% de representação, enquanto o da equipe equivalerá a 25% e a autoavaliação será responsável por 15% da nota final individual.

Quanto aos fatores de avaliação, a avaliação individual, além do cumprimento das metas, deverá aferir: produtividade no trabalho; conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; e cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Cada fator foi formulado com frases descritivas indicando comportamentos, que devem ser avaliados de acordo com uma escala *Likert* em que 0 representa nunca e 5 sempre, indicando a frequência em que o servidor, na visão do avaliador, apresenta o comportamento.

Alinhado às diretrizes da gestão da ANEEL, a cada item de avaliação foi atribuído um fator de multiplicação, a fim de conferir pesos distintos aos comportamentos considerados mais significativos e desejáveis, como os relacionados à produtividade, responsabilidade/comprometimento e trabalho em equipe.

### **3.2 Uma leitura dos resultados da avaliação**

Como o ciclo para gratificação de 2010 foi mais curto e teve duração apenas de abril a junho, para análise desse trabalho considerou-se apenas a base de dados da avaliação relativa à progressão e promoção, para conferir maior credibilidade e solidez à leitura dos dados e informações levantadas. O período considerado foi, então, de 1º de novembro de 2009 a 31 de outubro de 2010.

Na ANEEL, há uma peculiaridade, permitida pela legislação, mas não adotada pela maioria das Agências Reguladoras: o instituto do acelerador, mecanismo que diminui o tempo necessário para progressão na carreira (interstício) de doze para seis meses, como forma de premiar aqueles servidores com desempenho acima da média. Na prática, o profissional obtém duas progressões ao ser avaliado, em vez de uma. Na Agência, no ciclo avaliado, adotou-se como critério para a concessão do benefício o teto de dez por cento do número de vagas por classe em cada cargo, conforme limite do Decreto nº 6.530, e somente os



profissionais contemplados com mais de 95 pontos em 100 (95%) poderiam concorrer à redução do tempo de progressão. Sete critérios foram utilizados para os casos de desempate, em conceitos que envolvem desde a nota da avaliação anterior até quantidade de horas em capacitação. No ciclo analisado, a média geral das notas foi de 95,93%, percentual que, individualmente, permitiria concorrer ao acelerador.

Das 25 unidades organizacionais, 15 apresentaram notas médias acima da verificada na Agência, em uma média de 97,25, em uma escala de 0 a 100, em que o avaliador pode atribuir de 0 a 5 em um total de 16 itens. Nas 10 unidades restantes, a média ficou em 94,19%, abaixo do necessário para concessão do acelerador, porém um percentual considerado bom e o suficiente para progressão e promoção.

Nessas quinze unidades que obtiveram a alta média de 97,25%, pode-se supor a existência do efeito halo descrito por Pontes (2005), em que a percepção profissional do avaliador é influenciada pelo fato de ele gostar dos indivíduos avaliados ou, ainda, é possível identificar o efeito complacência ou rigor descrito por Chiavenato (1999), em que o líder é extremado em todos os indicadores. Só que, diferentemente de ter uma percepção distorcida da equipe, a complacência pode ser creditada ao fator financeiro, já que a avaliação de progressão e promoção impacta nos salários de sua equipe.

Ao se analisar o quadro geral da Agência, em um universo de 429 avaliados, percebe-se que apenas cinco servidores obtiveram aproveitamento menor que 85%, devido a questões pontuais como desentendimentos com a chefia, excesso de faltas, mudanças de área e afins. Percentualmente, equivale a 1,16% da amostra, estatisticamente muito baixo. Em uma faixa intermediária, que vai de 85% a 95%, tem-se o total de 121 pessoas, equivalente a 28% do quadro total da ANEEL. Seria um desempenho considerado bom, suficiente para progredir ou obter promoção, porém não para concorrer ao acelerador.

O número mais significativo é o de profissionais que atingiram desempenho superior a 95% e que teria, em tese, direito de concorrer ao acelerador. Esse grupo foi de 303 servidores, o equivalente a 70% do quadro dos profissionais avaliados. Em conjunto com os que tiraram notas acima de 85%, o percentual de profissionais bem avaliados chega a 98,8% do quadro.



Percebe-se, então, uma tendência dos avaliadores de “puxarem” para cima as notas de seus grupos, para evitar insatisfações na equipe devido a dificuldades em conseguir progressões e promoções e pelo consequente impacto financeiro disso em suas vidas pessoais. É um fenômeno de certa forma similar na questão do despreparo do avaliador ao descrito por Bergamini e Beraldo (1998) ao falarem do efeito tendência central ou “Tentativa Central”.

Há de se ressaltar que, no caso da ANEEL em especial, não há tendência de avaliar a todos medianamente como nos casos clássicos de Tentativa Central. A comparação aqui diz respeito apenas ao preparo dos avaliadores. Segundo os autores, quando mal informados e despreparados, mesmo diante de evidências incontestes de insuficiência laboral, as chefias terão receio de atribuir notas baixas a seus subordinados, uma vez que essa avaliação poderá causar problemas como a não promoção do quadro e até mesmo a dispensa da organização, nos casos de estágio probatório.

Constata-se que há certa resistência em atribuir notas inferiores a 85 pontos aos avaliados, hipótese confirmada pela concentração das notas nos patamares mais altos, conforme gráfico de dispersão abaixo:

Gráfico 1 Dispersão das notas de avaliação para fins de progressão e promoção.



Pela quase inexistência de notas abaixo de 85 pontos (apenas 1,16%), pode-se considerar que, na ANEEL, a escala de avaliação não é literalmente de 0 a 100 pontos, e sim de 85 a 100, com os casos de pontuações abaixo desse limite podendo ser considerados como anormais e pontuais. É comum entre os servidores da ANEEL afirmar que a atribuição de nota inferior a 85 na avaliação de progressão

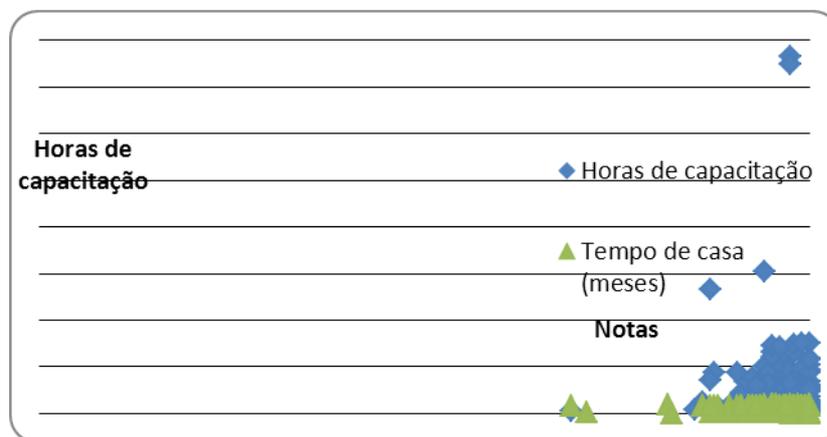


e promoção tem como única finalidade uma punição da chefia ao servidor, impedindo sua progressão ou mesmo promoção, quando as melhores práticas citadas nesse trabalho preconizam o uso da avaliação para melhoria e *feedback*.

Ao se analisar outro gráfico de dispersão com a presença de mais dados, percebe-se que fatores como tempo de casa e horas de capacitação também não foram, nesse ciclo, impactantes para as notas recebidas. Ou seja: não houve diferença se o servidor foi bem ou mal capacitado no ciclo, e também não ocorreu influência do critério de antiguidade, medida historicamente bastante adotada na administração pública para conceder promoções.

Pelo gráfico, tal como no anterior, percebe-se que a maioria das notas (70%) situa-se na faixa dos 95 aos 100 pontos, enquanto o tempo de casa dos servidores avaliados varia entre 20 a até mais de 60 meses. Já as horas de capacitação, necessárias para progressão e promoção, são as que mais apresentam variação, em função de cursos de longa duração, e vão desde servidores com nenhuma carga horária de treinamento até outros com mais de 800 horas. Entretanto, são dados que também não tiveram influência visível nas notas.

Gráfico 2 Dispersão das notas de avaliação, por horas de capacitação e tempo de casa.



Dessa forma, algumas perguntas são inevitáveis: servidores com mais tempo de casa não deveriam ter mais experiência e, com isso, obter as melhores notas? E a questão da carga horária de treinamentos? Porque não há maior concentração de altas notas entre os que tiveram mais tempo de cursos, seminários, workshops e treinamentos? Da mesma forma, não se pode afirmar que esses servidores obtiveram menores notas, por passarem tempo considerável em



capacitação, ao contrário de seus pares, que tiveram maior carga horária de jornada dedicada ao trabalho em si.

Pela linearidade dos dados, chega-se à constatação que essas variáveis não influenciaram na avaliação de desempenho do ciclo de novembro de 2009 a outubro de 2010. Como a avaliação foi unilateral, a responsabilidade dela recaiu somente sobre a chefia direta dos servidores, que teria de arcar com eventuais explicações e justificativa acerca das notas destoantes para servidores descontentes.

Outro fator que historicamente influencia na motivação do servidor é o fato de ele ocupar ou não cargos comissionados. É de se esperar que os ocupantes de função preencham algum tipo de requisito para ocupar o cargo, bem como que tenham ligação mais direta com as chefias, favorecendo o efeito halo e a obtenção de maior média nas avaliações de desempenho em função de uma suposta maior produtividade. Entretanto, isso não foi apurado de forma muito significativa nesse ciclo: a média das notas dos servidores sem cargos comissionados foi de 95,5 pontos, alta o suficiente para concorrer ao acelerador. Já entre os servidores que ocupam cargos comissionados, a média foi ligeiramente mais alta, de 97,4. Como há número limitado de vagas para o acelerador, que reduz o interstício entre uma progressão e outra, é evidente que os servidores dotados de função comissionada tiveram mais chances de obter o benefício.

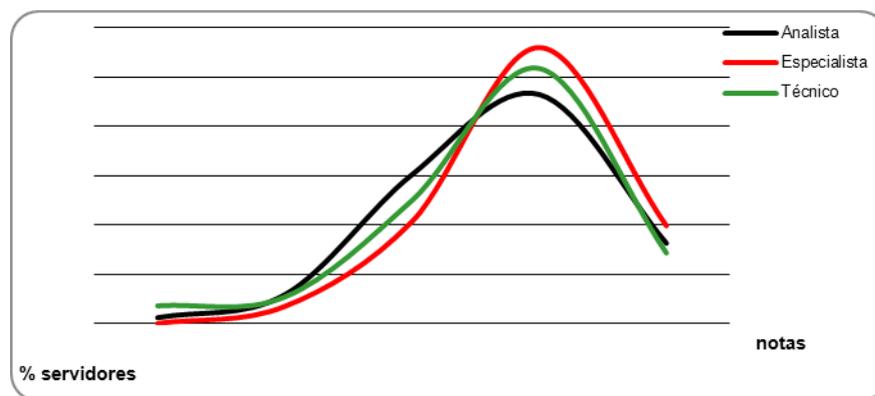
Outro dado interessante é o das médias de notas das áreas consideradas como “meio” e como “finalísticas”. As áreas meio obtiveram média de 95,4%, enquanto as áreas “fim” tiveram média um pouco maior, de 96,2%. Caso a avaliação não estivesse ligada a impactos salariais como o benefício do acelerador, além da possibilidade de progressão e promoção, esse dado poderia ser interpretado, mesmo que com pequena margem de diferença entre eles, como se os servidores das áreas meio tivessem um desempenho pouca coisa pior, que poderia se dar em função de inúmeros fatores, como motivação, rendimento, produtividade, treinamento, aspectos gerenciais, clima e ambiente laboral, dentre outros.

Houve também uma diferença, pequena como as demais, entre os níveis de cargos, superiores ou de nível médio. Os de nível médio, representados pelos técnicos administrativos, apresentaram média na avaliação de desempenho de 95,2 pontos percentuais, enquanto os de nível superior, formados por analistas



administrativos e especialistas em regulação, apresentaram pontuação média de 96,2%. Nesse caso, são muitos os fatores que poderiam impactar no desempenho. A baixa margem de diferença poderia ser explicada pelo fato de que, na ANEEL, a maioria dos técnicos de nível médio já possui diploma de nível superior e, portanto, poderia demonstrar interesse em atuar com maiores responsabilidades e nas áreas de sua formação, o que raras vezes ocorre em razão das atribuições do cargo. A seguir, as notas divididas por cargos:

Gráfico 3 Distribuição das notas de avaliação, por horas cargo.



### 3.3 Dificuldades, soluções e perspectivas

A seguir, são elencadas algumas dificuldades encontradas na gestão do desempenho individual da ANEEL, destacando-se soluções e/ou perspectivas.

Primeiramente, cabe elencar a **ausência de uma solução informatizada para apoiar a sistemática de gestão do desempenho**. Para processamento da avaliação de desempenho foi desenvolvido um formulário eletrônico, em que o avaliador pode acessar os servidores da sua unidade e efetuar a avaliação. Após os dados inseridos, que são mantidos em um banco de dados, a Superintendência de Recursos Humanos processa o resultado final para publicação e alimentação dos sistemas de cadastro e folha de pagamento. Essa solução, porém, não comporta as etapas de planejamento e acompanhamento da gestão do desempenho individual, o que demandará o desenvolvimento ou aquisição de um software próprio para a gestão do desempenho.



Outro ponto é o **possível despreparo dos servidores para avaliar seus pares**. Para minimizar essa suposta lacuna está em elaboração um treinamento sobre o processo de gestão do desempenho no contexto das equipes de trabalho. Esse treinamento objetivará desenvolver competências técnicas e comportamentais imprescindíveis à execução das etapas da gestão do desempenho e, em especial, fornecer meios para o acompanhamento e avaliação do desempenho dos colegas de equipe.

Situado também no desenvolvimento de competências, é preciso **auxiliar as lideranças da Instituição no aprimoramento da sua atuação na gestão do desempenho dos membros de sua equipe**. Para esse ponto serão ofertadas capacitações sobre indicadores de desempenho institucional e individual, assim como de acompanhamento e gestão do trabalho, com técnicas de *feedback*, reuniões de acompanhamento e outras medidas corretivas e reforçadoras do desempenho.

Dando continuidade, outra questão é a **conscientização dos servidores quanto às horas de capacitação para cumprimento dos requisitos de progressão e promoção**. Nessa perspectiva o servidor precisa se sensibilizar sobre a relevância de montar um planejamento de competências profissionais para ascensão na carreira. Ou seja, precisa desenvolver competências pensando nos desafios profissionais a serem impostos em razão do crescimento na carreira, pelo exercício de funções mais complexas e com mais responsabilidades. À medida que o servidor ascende na carreira, como na mudança de classe, devem ser oferecidas condições para que desenvolva atividades condizentes com o seu crescimento profissional. É necessário mudar a ótica de crescimento por antiguidade, na qual o tempo é o justificador do incremento salarial proporcionado pela mudança de padrão (progressão) ou classe (promoção).

Para que isso se fortaleça, posteriormente a Agência deverá editar ato que especifique competências mínimas por classe, para orientar o processo de aperfeiçoamento profissional, e o nível de complexidade e responsabilidade das atribuições na atuação em cada classe.

A **gratificação de desempenho em percentual muito alto da remuneração** – quase 60%, considerando a parcela individual e institucional – é



outro fator identificado como dificultador da gestão do desempenho. Esse patamar remuneratório tem afetado a fidedignidade da avaliação, pois o que se tem observado são resultados muito positivos, possivelmente para que o servidor não seja penalizado em sua remuneração. Especialistas consideram que a parcela variável não deve ser superior a 20% da remuneração (MARCONI, 2006, citado em PACHECO, 2010). As médias das avaliações sugerem que o processo tem sido conduzido como mera formalidade, sem que diferenciação pelo mérito seja feita de forma significativa.

Prosseguindo, temos a **padronização na definição das metas individuais**. Embora tenha sido realizadas reuniões com todas as unidades organizacionais da ANEEL para orientá-las sobre a definição das metas individuais, em consonância com as metas da unidade e da organização, observaram-se, em alguns casos, dificuldades no desdobramento das metas das unidades para as metas individuais. Constatou-se, ainda, a não observância dos requisitos constitutivos de uma meta. O plano de ação para essa questão é a realização, de modo contínuo, de reuniões de orientação e a disponibilização de um manual, com orientações e exemplos para a pactuação das metas individuais.

Temos ainda a **integração dos ciclos de avaliação** – gratificação de desempenho e progressão e promoção e estágio probatório. A integração possibilitaria ter apenas um período de avaliação, otimizando os esforços necessários para o processamento dos resultados da gestão de desempenho. Essa ação desoneraria os gestores da realização de diferentes avaliações, que, no geral, tem fatores iguais ou semelhantes, bem como tornaria a sistemática mais simples para acompanhamento por parte dos servidores envolvidos e da Superintendência de Recursos Humanos da ANEEL.

Por fim, **identificar meios para minimizar a subjetividade do avaliador no momento da avaliação**. Para tanto, é preciso julgar se os itens que compõem os fatores de avaliação (produtividade, trabalho em equipe, cumprimento de normas, e etc) exprimem adequadamente desempenhos, que podem conter condições e critérios. Além disso, é preciso verificar se os verbos que demonstram o desempenho estão em consonância com o nível de entrega esperado, assim como sua precisão, não impelindo a diferentes interpretações (subjetivismo).



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou descrever o processo de concepção e aprimoramento da sistemática de gestão de desempenho individual da ANEEL, apresentando as principais dificuldades encontradas e as respectivas soluções e/ou perspectivas.

Para tanto, a análise foi baseada em documentos, registros em arquivos, observação direta e observação participante.

Conforme apresentado, os próximos ciclos a avaliação para fins de gratificação de desempenho contemplará a análise dos pares, a autoavaliação e a avaliação da chefia imediata. As fontes nessa avaliação específica serão, então, multivariadas, e as responsabilidades serão divididas, de forma a colher informações das mais diversas rotinas e processos de atuação do servidor. Será, portanto, uma avaliação mais rica em produzir informações de todos os lados e funcionará para assegurar o ajuste do servidor frente às diversas demandas recebidas diariamente de seu ambiente laboral e de seus parceiros.

Entretanto, na avaliação analisada nesse trabalho, a de progressão e promoção, constata-se forte possibilidade de repetição dos padrões nas notas de avaliação para o próximo ciclo: disposição em atribuir notas altas, com receio de problemas na equipe, utilização da avaliação apenas como uma ferramenta *pro forma* para garantir a satisfação salarial ou mesmo a utilização dela como um mecanismo de punição ao servidor por chefes insatisfeitos.

Além disso, evidencia-se que a progressão acelerada pode ser forte influência na avaliação tanto para chefia quanto para avaliados, pois permite ao servidor obter duas progressões de uma só vez, impactando, sobremaneira, o seu salário.

Adiciona-se ao contexto o fato de as avaliações serem divididas em dois ciclos, que gera maior burocracia, mais trabalho no processamento e na tabulação de dados e prejudica a clareza do processo para os servidores.

Assim, diversas propostas podem ser feitas para aprimorar o processo de gestão do desempenho da ANEEL e torná-lo um instrumento gerencial mais efetivo, de forma que realmente incremente a eficiência do quadro de pessoal e auxilie a Agência a atingir suas metas e cumprir sua missão da maneira mais adequada possível.



A primeira e mais significativa proposta seria a de unir os dois ciclos de avaliação, o de gratificação de desempenho e o de progressão e promoção e estágio probatório. Isso facilitaria a compreensão do mecanismo e de seu funcionamento pelos servidores, evitaria às chefias o retrabalho de realizar nova avaliação em curto período de tempo (intervalo de quatro meses) e de justificar mudanças nas notas já atribuídas anteriormente. Também minimizaria a ansiedade natural causada por um processo de avaliação.

Um ganho importante na unificação dos ciclos seria o da desburocratização: além da maior clareza para os servidores e da maior facilidade para as chefias, apenas uma avaliação por ano minimizaria os esforços empreendidos para se iniciar o processo, para a execução da avaliação propriamente dita, para a tabulação dos dados e sua posterior publicação, além de menor gasto de tempo em análise de pedidos de recursos e reconsiderações. Evidentemente, a possibilidade de erros com a reunificação seria reduzida, e a equipe da Superintendência de Recursos Humanos envolvida na avaliação poderia otimizar seu tempo com análises dos dados e proposição de melhorias, em vez de simplesmente se dedicar a colocar o sistema em funcionamento duas vezes por ano. A unificação poderia, portanto, gerar um ciclo virtuoso, que propiciasse incrementos contínuos.

Outra importante proposta seria a de estudar melhores critérios para a concessão do acelerador, que permite a redução do interstício para progressão e gera aumentos mais substanciais no salário do servidor. Atualmente, ele está restrito a 10% do quadro e a quem obtiver nota superior a 95. Nisso, reside um problema: ao se considerar os 10% de maneira genérica, há a possibilidade de concentração do acelerador em poucas áreas, naquelas em que os servidores obtiverem as maiores notas, não por terem o melhor desempenho, mas por uma diferença de percepção ou pelas já citadas propensões dos avaliadores. De fato, foi o que ocorreu no cargo de analista administrativo, em que uma única superintendência das 25 áreas da Agência concentrou sete dos 18 aceleradores disponíveis. Considere-se que foram avaliados apenas oito analistas nessa área e apenas um não teve o benefício.



Assim, propõe-se que seja eliminado o critério de conceder o acelerador para o percentual de 10% do total de cargos, por classe, considerando a ANEEL de uma forma geral. O ideal é formular um percentual por área, de forma que todas possam concorrer de maneira igualitária ao acelerador, independentemente da percepção e das tendências dos avaliadores, ou aprimorar os mecanismos de aferição do mérito, o que exige distinguir os desempenhos.

Por fim, a última proposta consiste em propiciar treinamento intensivo a todos os avaliadores para minimizar as propensões, incentivar o uso de critérios mais objetivos e fortalecer o caráter educativo, de correção e de melhoria de gestão do desempenho.



## REFERÊNCIAS

ANEEL. *Portaria nº 339*, de 19 de setembro de 2006. Institui a Norma de Organização nº 026.

ANEEL. *Portaria nº 541*, de 21 de março de 2007. Primeira revisão da Norma de Organização nº 026.

ANEEL. *Portaria nº 777*, de 31 de outubro de 2007. Segunda revisão da Norma de Organização nº 026.

ANEEL. *Portaria nº 1.577*, de 20 de julho de 2010. Terceira revisão da Norma de Organização nº 026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo (SP). 4ª edição. Editora Atlas, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. V. 41, nº 1, p. 8 a 15, 2001.

BRASIL. *Constituição de 1824*.

BRASIL. *Lei nº 284*, de 30 de outubro de 1936.

BRASIL. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*, 1995.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 19*, de 1998.

BRASIL. *Lei nº 10.871*, de 20 de maio de 2004.

BRASIL. *Decreto nº 6.530*, de 04 de agosto de 2008.

BRASIL. *Lei nº 11.784*, de 22 de setembro de 2008.



BRASIL. *Decreto nº 7.133*, de 19 de março de 2010.

CARNEIRO, Marília Vidigal. Avaliação de Desempenho de Pessoal em bibliotecas: Uma Revisão de Literatura. *Revista Ciência da Informação*, v. 14, nº 1. 1985. Disponível em: <http://capim.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1458/1077>

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro (RJ), 15ª edição, Editora Campus, 1999.

DIAS, A. L.; CÂMARA, D. S. e NASCIMENTO, R. O. *Avaliação de Desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF*. Monografia de Especialização da UFBA. Bahia (BA), 2003.

DUTRA, A. e ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, 18-21 Oct.2005.

MACHADO, Márcia Reis, MACHADO, Marcio André Veras Machado. CELESTINTO, Maxwell, PAULO, Edilson, LOPES, Jorge Expedito. Avaliação de resultado e desempenho: um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e Gecon. Universidade de Brasília, *Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis*. Brasília-DF. 1997. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/091.pdf>

MARCONI, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

OCDE. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE Brasil 2010*. OCDE, 2010

O DELIUS, Catarina Cecília e SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Periódico PUC Minas*, 2007.

PACHECO, R. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.



PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. Métodos de Avaliação Individual e de Equipes*. São Paulo (SP), 9ª edição, Editora LTR, 2005.

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha. A gestão de desempenho de indivíduos e instituições no Governo Federal da república federativa brasileira. *XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública*, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. – 2 nov. 2007. Disponível em: <http://www.clad.org/fulltext/0057916.pdf>

SHIGUNOV NETO, Alexandre e GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v.1, nº1, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo (SP), 11ª edição. Editora Atlas, 2009.



---

## AUTORIA

**Augusto Lopes Homrich** – Analista Administrativo da Agência Nacional de Energia Elétrica, tendo atuado como coordenador do processo Administração de Recursos Humanos desde agosto de 2008. A partir de março de 2011, passou a atuar como coordenador do processo Desempenho e Carreira. Formado em Administração, com habilitação em administração de empresas e administração pública, pela Universidade de Brasília e Especialista em Administração pela mesma Universidade.

Endereço eletrônico: [augusto@aneel.gov.br](mailto:augusto@aneel.gov.br)

**Gabriel Maimoni Faria** - Analista Administrativo da Agência Nacional de Energia Elétrica. Formado em Comunicação com habilitação em Jornalismo, atuou em diversos meios de comunicação impressos nacionais e regionais. Adentrou no serviço público em 2005 e na Superintendência de Recursos Humanos em 2007, onde exerce desde 2011 o cargo de coordenador do processo Dados e Informações Funcionais. É especialista em Gestão na Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas.

Endereço eletrônico: [gabriel@aneel.gov.br](mailto:gabriel@aneel.gov.br)

**Thaís Custódio Afonso** – Analista Administrativo da Agência Nacional de Energia Elétrica, tendo atuado nas áreas de capacitação, saúde do servidor e avaliação de desempenho. Formada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e Especialista em Gestão Hospitalar do SUS pela mesma Universidade.

Endereço eletrônico: [thaiscustodio@aneel.gov.br](mailto:thaiscustodio@aneel.gov.br)



## DESENVOLVER PESSOAS – PRINCÍPIO ESSENCIAL DE UMA GESTÃO INTEGRADA

Ana Soares dos Santos Oliveira  
Thereza Christina de Almeida Castro

### RESUMO

Este artigo descreve a criação de um Programa estruturado de Desenvolvimento de Pessoas na ANEEL, com as suas etapas de desenvolvimento, implantação e implementação, incluindo a estruturação de seus diversos subprogramas, como a Gestão do Clima Organizacional, o Mapeamento de Competências e a Gestão de Desempenho. O artigo narra o esforço da equipe da Superintendência de Recursos Humanos - SRH em torná-lo um processo integrador das políticas, processos e práticas de gestão de recursos humanos, detalhando os diversos benefícios resultantes do processo para as pessoas e para a organização. O artigo propõe-se também a identificar os problemas e dificuldades vivenciados e a sugerir possíveis soluções. Foi utilizado o método descritivo, com análise de registros em documentos, arquivos, observação direta e observação participante. Trata-se, portanto, de um estudo de caso, que pretende servir de suporte para uma investigação detalhada dos fenômenos ocorridos, com aspirações práticas de proposição de melhorias e incrementos do Programa estudado.



## 1 INTRODUÇÃO

Fatores como o aprimoramento da tecnologia, a derrubada de fronteiras geográficas e o entrelaçamento de mercados decorrentes têm resultado na demanda por um novo profissional, que possua competências mais abrangentes que as requeridas em fases anteriores do desenvolvimento do capitalismo. Para atender a essa demanda, assiste-se a um movimento das organizações na busca por sistemas de gestão que possam lhes assegurar resultados cada vez mais efetivos.

As práticas de gestão de pessoas utilizadas pela maioria das instituições brasileiras até recentemente tinham como espinha dorsal a estrutura de cargos, cuja referência era o modelo *taylorista* de organização do trabalho. Aos poucos, novas idéias e um novo vocabulário foram incorporados ao cotidiano dessas organizações. Isso permitiu uma preparação para a assimilação do conceito de gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoas não devem mais ser passivamente integradas às estratégias de negócios, mas também se tornarem parte integrante dessa estratégia.

Assim, buscou-se na Agência Nacional de Energia Elétrica a implantação de um programa de desenvolvimento dos servidores com o princípio de integrar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de provocar melhoria no desempenho de indivíduos, das equipes e da instituição como um todo, a fim de promover o crescimento dos servidores em suas carreiras, propiciar a satisfação no trabalho e provocar mudanças na forma de ser e de pensar das pessoas, por meio da internalização de valores, normas, conceitos e, também, da aprendizagem de novas habilidades.

Este trabalho descreve o processo de criação do programa de desenvolvimento da ANEEL, suas etapas, suas dificuldades e possíveis soluções. A metodologia utilizada é técnico descritiva, pois se trata da análise de registros baseada em documentos, arquivos, observação direta e observação participante. Quanto aos fins, é descritiva, pois se vale da observação, registro e análise de informações sobre competências organizacionais, clima organizacional e plano de desenvolvimento profissional. Quanto aos meios, é um estudo de caso, que servirá de suporte para uma investigação detalhada dos fenômenos ocorridos, com a finalidade de prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos na situação em estudo. Tem, portanto, aspirações práticas, de maneira oposta à pesquisa pura.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

É importante entender o conceito do termo “Desenvolvimento de Pessoas” na visão de alguns importantes teóricos da administração, o que facilitará a compreensão da proposta deste artigo.

### 2.1 Desenvolvimento de pessoas

Dutra (2004) define o desenvolvimento profissional das pessoas como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. O autor ressalta que, para dar direção e foco ao desenvolvimento, é preciso agregar os conceitos de competência e carreira. Já os autores Canabrava e Vieira (2006) ressaltam que o treinamento e o desenvolvimento (T&D) de pessoas são instrumentos para alavancar o desenvolvimento das competências, dos desempenhos e de resultados que as organizações precisam para manter e obter sucesso no mercado.

A expressão desenvolvimento de recursos humanos, de acordo com Nadler (1984), tem uma única e identificada função: refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização no alcance dos seus objetivos. O autor defende o uso dessa expressão porque nela estariam embutidos três importantes conceitos: treinamento, desenvolvimento e educação. Para ele, desenvolvimento é a “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. Sallorenzo (2000, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO 2006) também reconhece a natureza menos específica do vínculo entre desenvolvimento com um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, e não apenas específica para um determinado posto de trabalho.

Já na definição de Chiavenato (1994), desenvolvimento profissional é a educação que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão. Ainda nessa linha de pensamento, Donadio (1996) define desenvolvimento profissional como educação de adultos em um ambiente profissional que tem em vista todo o conjunto de valores reais, profissionais, tecnológicos que sobre ele influem e dos efeitos gerais que dele resultam sobre os demais aspectos da realidade organizacional.



Corroborando com a linha de pensamento dos autores Nadler (1984), Donadio(1996) e Sallorenzo (2000), Vargas (1996) agrupa os dois conceitos - treinamento e desenvolvimento – em uma única definição. Para a autora, treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, seja a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas, bem como da aprendizagem de novas habilidades.

Para Stuart (2000:242), o aumento do interesse no desenvolvimento em todos os níveis das organizações, pode ser atribuído a diversos fatores, descritos a seguir:

- 1.nas organizações em que se investe em capacitação continuada, as pessoas estão assumindo tarefas e compromissos em níveis de responsabilidade e de complexidade mais elevados;
- 2.o aumento do número de trabalhadores envolvidos com o conhecimento significa que há vantagens em possuir *expertise* e habilidades de alta qualidade, pois o mercado e a sociedade exigem, cada vez mais, pessoas muito bem qualificadas; e
- 3.em um ambiente turbulento, nunca foi tão importante ter as pessoas certas para o trabalho – assim como mantê-las no quadro, incentivar sua motivação e estimulá-las ao desenvolvimento continuado de suas competências. É preciso desenvolver habilidades sempre, independentemente de quem você seja, do que faça, para quem faça ou onde faça.

Em linha semelhante de pensamento, Le Boterf (2003) ressalta que, diante da evolução do contexto de trabalho, das exigências incessantes de renovação e de adaptação dos produtos e dos serviços, bem como da necessidade de inovar constantemente, sugere-se uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções e dos cargos. Para ele, é indispensável renovar as competências e colocar-se em situação de aprendizagem permanente.

Para Dutra (2004), quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, como contrapartida, devem se flexibilizar e tornar-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam.



Nessa perspectiva, Luz (2003) ressalta que, a cada dia, surge um fato novo e relevante nos contextos social, econômico, político e cultural, que “mexe” com a cabeça das pessoas e impacta seus valores. Conseqüentemente, também afeta suas atitudes em relação ao trabalho. Pela potencial influência nos resultados organizacionais, é importante então que as empresas estejam atentas às transformações nesses cenários. Somente dessa forma é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, como conseqüência, a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Canabrava e Vieira (2006), de forma análoga e complementar à linha de pensamento dos autores citados, comentam que, ao estimular o desenvolvimento das competências de seus talentos, a instituição estará investindo em si própria e dando um enorme passo no desenvolvimento de suas próprias competências organizacionais. As autoras ressaltam que, para a organização acompanhar o desenvolvimento tecnológico pelo qual a sociedade global vem passando, é necessário utilizar o treinamento e desenvolvimento como forma de preparar os profissionais, desenvolvê-los e qualificá-los, transformando o seu capital intelectual em patrimônio humano da empresa.

Na administração pública ainda é recente o estudo de desenvolvimento profissional baseado em competência, como se pode confirmar pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e que traz o conceito de capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio de competências individuais, e conceitua gestão por competência como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos institucionais.

As organizações privadas e públicas passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados/servidores, não só as dimensões conhecimento e habilidades, mas também as dimensões sociais e atitudinais, estas duas últimas dimensões muito relacionadas e influenciadas pelo clima da organização.



Antes de discorrer sobre a implantação do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos na ANEEL, é necessário um breve relato sobre início das Agências Reguladoras no Brasil e, com mais destaque, a instituição da Agência Nacional de Energia Elétrica.

## 2.2 Contextualização da Organização

### ▪ Agências Reguladoras no Brasil

A partir dos anos 1990, o modelo do economista britânico John Maynard Keynes, fundamentado no poder intervencionista do Estado, desmorona sob o peso de suas próprias ineficiências, dos altos custos fiscais e das crescentes desigualdades sociais.

Assim, sob as experiências da diminuição do poder de intervenção estatal nos Estados Unidos da América e em alguns países da Europa, a reforma do Estado foi o tema principal das agendas políticas de muitos países, inclusive do Brasil. A desestatização e a desregulação não ocorreram apenas como conseqüência da necessidade de ajuste estrutural, mas também para responder a padrões de *accountability* - a responsabilidade do governo e do serviço público perante os cidadãos - e de equidade na prestação de serviços públicos.

Essa diminuição da intervenção direta, porém, não significa redução da atuação do Estado no domínio econômico. Tal redução foi compensada pelo crescimento da ação indireta que, no caso brasileiro, deu origem à administração indireta. Para Marques Neto (2002:73-5), a necessidade regulatória aumenta porque, deixando o Estado de ser ele próprio provedor dos bens ou serviços de relevância social, precisa passar então a exercer algum tipo de controle sobre essa atividade, sob pena de estar descurando de controlar a produção de uma utilidade dotada de essencialidade e relevância.

Dessa maneira, a noção de agência reguladora pelos Estados Unidos da América serviu como modelo para diversos países, inclusive o Brasil.

Segundo Fiani (1998) constata, “regulação é termo originado na literatura econômica para se referir a qualquer tipo de intervenção estatal no mercado, com objetivo de induzir os agentes econômicos a comportamento gerador de eficiências,



pelo qual o poder público substitui - em modos e graus variados - a decisão privada, que seria condicionada tão-somente pelas forças de mercado. Limita, assim, sua liberdade na tomada de decisões”.

Desse modo, como bem define Moreira (1997:36-7), o processo regulatório abrange: (a) aprovação das normas pertinentes (leis, regulamentos, códigos de conduta, etc.); (b) implementação concreta das referidas regras (autorizações, licenças, injunções, etc.); (c) fiscalização do cumprimento; e (d) punição das infrações.

Surgiram, então, no final da década de 90, as autarquias de regime especial. Essas autarquias são definidas como “toda aquela a que a lei instituidora conferir privilégios específicos e aumentar a sua autonomia comparativamente com as autarquias comuns, sem infringir os preceitos constitucionais pertinentes a essas entidades de personalidade pública. O que posiciona a autarquia como regime especial são as regalias que a lei criadora confere, para o pleno desempenho de suas finalidades específicas”.

O fato de as agências reguladoras situarem-se na esfera da administração indireta não proporciona, necessariamente, uma maior exposição às ingerências políticas. Isso porque há a previsibilidade de supervisão ministerial às autarquias para verificação de: (a) realização dos objetivos fixados no ato de constituição; (b) harmonia com a política e a programação do governo no setor de atuação; e (c) eficiência administrativa, operacional e financeira.

Para aumentar os mecanismos de controle social e de prestação de contas, há procedimentos como o mecanismo de consulta pública, o relatório anual ao Ministério a que a agência estiver vinculada e ao Congresso Nacional, bem como a obrigatoriedade de celebração de um contrato de gestão entre o Ministério e a Agência. Essas ferramentas propiciam maior transparência, responsabilização e controle dos atos das Agências Reguladoras no país.

- **Agência Nacional de Energia Elétrica**

Sob esses pilares, por meio da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, foi instituída a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia – MME, cuja atribuição é



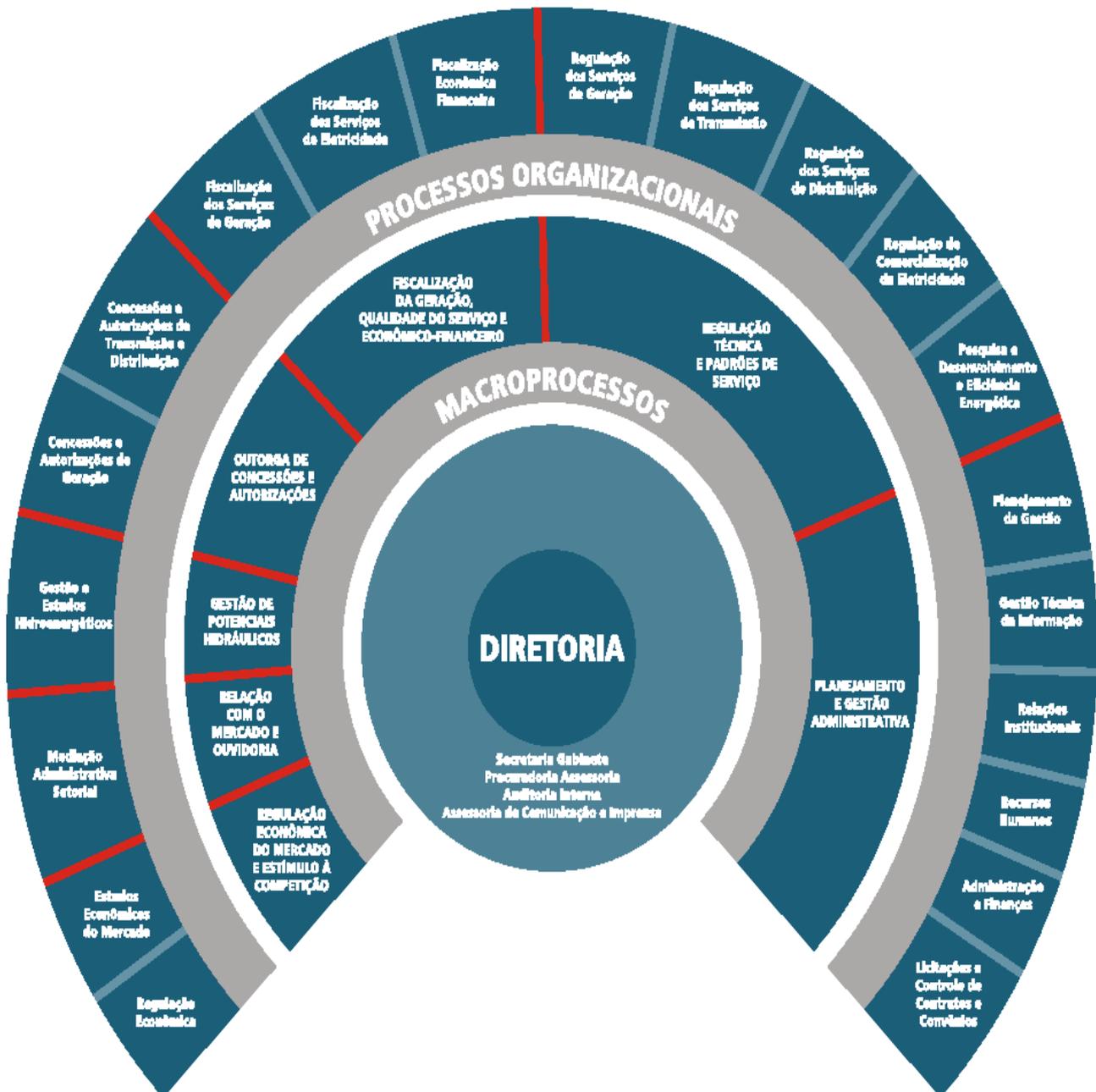
regular e fiscalizar a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade; mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços.

Para atender às atribuições conferidas por lei à ANEEL, a missão da Instituição é proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

A Agência Reguladora de Energia Elétrica é administrada por uma diretoria colegiada, formada pelo diretor-geral e outros quatro diretores, entre eles o diretor-ouvidor. As funções executivas da ANEEL estão a cargo de 25 Unidades Organizacionais.

A ANEEL, desde sua criação, estrutura-se em modelos de processos organizacionais, buscando solidificar as bases da sua cultura institucional na gestão de processos organizacionais. Assim, suas unidades organizacionais encontram-se distribuídas em sete macro-processos, conforme figura abaixo:





A consolidação dessa cultura representa os avanços no aspecto da busca pela melhoria contínua da sua gestão, racionalização dos métodos e recursos, integração das diversas áreas e disseminação de uma visão sistêmica da organização.



## **Superintendência de Recursos Humanos na ANEEL**

Segundo o Regimento Interno, aprovado pela Portaria MME nº 349, de 28 de novembro de 1997, modificado pela Resolução Normativa nº 116, de 29 de novembro de 2004, a Superintendência de Recursos Humanos tem como atribuição precípua executar as atividades relacionadas ao processo de gestão de pessoas, com vistas a compor, manter e desenvolver o efetivo de recursos humanos da Autarquia.

Em dezembro de 2000, a ANEEL aprova e publica um regulamento interno de gestão de recursos humanos, pautado em duas partes principais: o modelo de gestão de pessoas e os procedimentos de gestão de pessoas.

Em 2011, a Superintendência de Recursos Humanos tem como propósito implementar políticas e práticas de gestão de pessoas, conciliando interesses institucionais e individuais, para favorecer o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas e o alcance da missão da ANEEL.

### **3 O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DE UMA GESTÃO INTEGRADA**

Para se conceber uma gestão integrada de RH na Aneel, buscou-se não somente integrar os processos e práticas de gestão de pessoas. Mais que isso, buscou-se enxergar a organização por inteiro, afinal, nenhuma das dimensões isoladas da gestão de pessoas pode apreender seu significado integral. Como, então, integrar essas dimensões? Definiu-se um modelo metodológico que tivesse aderência aos desafios estratégicos e à missão da instituição e que fosse compatível com as políticas de gestão de pessoas da administração pública federal.

Todo o processo de Gestão de Pessoas da organização está alicerçado em políticas, processos e programas claros, bem definidos, construídos e implementados de forma participativa, coletiva, divulgada a todos os servidores. Para que isso fosse possível, usou-se uma estrutura de sustentação que se moldou através do Programa de Desenvolvimento – ilustrado pela figura abaixo.





O programa foi estruturado para ser flexível e continuado de forma que contemple as políticas, processos e programas atuais de gestão de pessoas e suas inovações. Ainda, foi pensado para ter abrangência suficiente para englobar todos os servidores da agência. Vale ressaltar que todo o desenvolvimento dos servidores dentro da Aneel se dá com base na sua co-participação, pró-atividade e em critérios transparentes e objetivos. Além de conhecerem as metas de desempenho institucional e o seu desdobramento nas metas intermediárias das unidades, aos servidores também é propiciado conhecer o que se espera deles como contribuição individual para o alcance dessas metas.

### **3.1 Como se deu a dinâmica da Implantação e implementação do Programa de Desenvolvimento na agência?**

O Programa de Desenvolvimento foi concebido pela equipe de RH da Aneel, desde o seu suporte teórico e metodológico até a construção propriamente dita. Optamos por essa estratégia por ser um projeto flexível, participativo e que geraria um grande desafio para os servidores da área, especialmente no modo de conduzir as práticas de Gestão de Pessoas já existentes. Além disso, alguns membros da equipe já tinham um bom referencial teórico e prático sobre a implementação de um ou mais subprogramas que integram o Programa de Desenvolvimento.

Buscou-se, em primeiro lugar, uma gestão integrada em que as pessoas passam a entender que as responsabilidades são compartilhadas. Ou seja: a instituição disponibiliza os mecanismos e ferramentas necessárias, mas os



servidores devem se comprometer e atuar em co-responsabilidade pelo seu desenvolvimento. Como já citado, o Programa Desenvolvimento tem o objetivo primordial de estabelecer e manter uma Gestão Integrada de Pessoas. É uma iniciativa institucional, e, portanto, cabe à área de RH o papel de dar suporte técnico e operacional, acompanhar a implementação das ações, analisar resultados, dar continuidade a essas práticas e quando necessário propor melhorias, atualizar e inovar.

**Implantação/Implementação** - O processo de implantação do Programa de desenvolvimento passou por várias etapas. O lançamento oficial para todos os servidores ocorreu em setembro de 2009. Após o lançamento do programa, que incluiu vários sub-programas, iniciou-se a implementação do sub-programa de mapeamento de competências, cujo objetivo principal foi propiciar insumos para elaboração do Plano Anual de Capacitação baseado em competências para atender o que preceitua o Decreto 5.707/2006. Concomitantemente, foram implementados os subprogramas de Gestão do Clima Organizacional, em que se buscou conhecer e analisar a percepção dos servidores sobre várias dimensões organizacionais. Os resultados subsidiaram a elaboração de um subprograma denominado Vida de Qualidade, com planos corporativos e setoriais de ações de melhoria do clima organizacional.

Em seguida, ocorreu a implementação do subprograma Gestão do Desempenho e da Carreira, cujo objetivo atende ao Decreto 7.133/2010, que vai além do que é costumeiramente chamado de avaliação de desempenho. Envolveu um processo contínuo de acompanhamento, com ajuste do plano de trabalho acordado entre liderança e servidores, que estabeleceram metas a serem cumpridas pela unidade e pelos indivíduos a fim de primar pela excelência.

A implantação e implementação do Programa de Desenvolvimento na agência proporcionou mudança significativa no comprometimento, participação e cooperação dos servidores. O que passou a ser estimulado foi justamente o crescimento pessoal e profissional, por meio do desenvolvimento de competências e da evolução na carreira, assim como o bem-estar e a saúde do servidor, em um ambiente que estimula os fatores motivacionais, considerando os valores da cultura organizacional, as necessidades e os interesses individuais.



**Medição dos resultados** – Na fase de implantação, os resultados foram medidos qualitativamente, ou seja, pelo número de participação no mapeamento de competências. Todas as lideranças, 100%, participaram da atividade. Na pesquisa de clima organizacional, obtivemos 74,28% de respondentes, em relação ao total de servidores da Agência, o que resultou na elaboração de 24 planos de ação para melhoria do clima organizacional. Na Gestão de Desempenho, 429 servidores habilitados foram avaliados. Para verificarmos a efetividade do Programa também definimos metas e indicadores para os subprogramas e para as ações resultantes deles, pois partimos da premissa de que todo investimento deve ser avaliado, pois somente assim é possível corrigir os “rumos”, criar e inovar. Periodicamente, fornecemos às lideranças e aos servidores:

- relatórios das ações de capacitação implementadas
- após homologação das avaliações de desempenho, os resultados são publicados em canal interno para acesso de todos
- o plano corporativo de melhorias do clima organizacional é acompanhado por um comitê e os resultados são divulgados a todos, assim como os planos setoriais são acompanhados e divulgados por unidades.

### **3.2 Aspectos facilitadores para implementação do Programa de Desenvolvimento na ANEEL**

Não há dúvidas de que o processo de implementação do Programa de Desenvolvimento na Agência Nacional de Energia Elétrica só foi possível porque a Diretoria Colegiada da Instituição apoiou o programa desde o início da sua concepção, denotando alinhamento entre as ações de recursos humanos e as decisões estratégicas da Agência.

Foram realizadas reuniões periódicas técnicas entre a Superintendência de Recursos Humanos e os diretores. Cada etapa foi apresentada e os pontos passíveis de dúvida foram discutidos até se atingir um consenso. Os resultados foram divulgados aos servidores para contribuições, por meio de consultas internas. Somente após essa etapa, as ações eram devidamente aprovadas pela Diretoria Colegiada.



A participação voluntária das lideranças e servidores foi fundamental na implantação, implementação e, ainda, na fase atualmente em curso, que é a de consolidação do Programa.

Outro aspecto facilitador é a posição hierárquica da SRH. Na ANEEL, a Superintendência de Recursos Humanos está no mesmo nível de outras superintendências, inclusive as finalísticas. Essa proximidade facilita a comunicação e negociação com as lideranças e equipes.

Isso denota que a ANEEL passou a considerar as pessoas como essenciais para garantir melhores resultados, colocando, no centro da sustentabilidade organizacional, a SRH. Não somente em posição simbólica de organograma, mas como reflexo de uma SRH estratégica, que não deixa de considerar a administração dos aspectos legais e operacionais da área.

Não há também dúvidas de que, por ser organizada por processos, a ANEEL também contribui para que sua área de Recursos Humanos esteja pautada para o que é essencial canalizar sua energia. Isso faz com que haja maior ênfase nos resultados e procura por integração das contribuições da área à estratégia organizacional.

Além disso, a ANEEL possui uma equipe jovem de servidores públicos. Dos 629 servidores, 33% estão compreendidos entre a faixa etária de 20 a 30 anos. São jovens da Geração Y, conceito da Sociologia para os nascidos após 1980 até meados da década de 1990. Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Eles cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, executando múltiplas tarefas. Acostumados a lutarem pelo que querem. Constitui um público exigente e ávido por inovações. Preocupados com o meio ambiente e as causas sociais, têm um ponto de vista diferente das gerações anteriores<sup>1</sup>.

Para atender a esse público, a SRH não poderia se limitar a ser um departamento de pessoal nos moldes tradicionais, do tipo que se caracterizava por realizar as atividades burocráticas da organização. Foi preciso inovação, fazer com que os servidores se envolvessem em questões ligadas ao seu desenvolvimento na carreira e se empenhassem em adquirir novas competências para sua atuação no trabalho, em um ambiente propício para entrega dessas competências.

---

<sup>1</sup> Adaptado: Wikipédia. Acesso em 18. Abril. 2011.



Isso pode ser observado também na preocupação da SRH em estruturar um concurso público, priorizando conhecimentos necessários para o bom desempenho das competências essenciais da ANEEL.

Não há como deixar de mencionar que essa Geração Y também está presente e compõe a SRH. São servidores novos em idade, mas com dedicação e empenho exemplares. São estudiosos da área, que estão formando massa crítica e trazendo indagações pertinentes a cada etapa dos processos em que estão envolvidos.

Como dito anteriormente, a Agência Nacional de Energia Elétrica está vinculada ao Ministério de Minas e Energia, no que tange aos aspectos de energia elétrica. Mas os pilares para toda Administração Pública, quando o assunto é recursos humanos, é o SIPEC – Sistema Integrado de Pessoal Civil da Administração Federal, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Sendo assim, é o Ministério do Planejamento que define as linhas gerais para todos os órgãos da Administração Pública Federal: os Decretos, as Portarias e as Instruções Normativas. É por meio do SIPEC que ocorre a disseminação das políticas de recursos humanos para toda Administração Pública Federal. Cabe aos órgãos disciplinar os pontos específicos em cada área.

Diante do exposto acima, não se pode deixar de mencionar como outro ponto facilitador da implementação do Programa de Desenvolvimento o fato de que a ANEEL não possui escritórios regionais. Ou seja, a Agência Nacional de Energia Elétrica é centralizada em Brasília. Há descentralização somente na prestação de serviços pelas áreas finalísticas. Sendo assim, os servidores da Instituição estão em exercício em um único lugar no país, o que facilita sua participação e integração aos diversos programas de recursos humanos.



### **3.3 Aspectos a serem superados pelo Programa de Desenvolvimento na ANEEL**

Como toda implantação, tudo que é novo, diferente, encontra resistências, e não poderia ser diferente com o Programa de Desenvolvimento. É uma característica intrínseca do ser humano, de temer o desconhecido.

Dessa forma, ainda está em fase de internalização na cultura da Agência o fato que a SRH atual possui um papel agregador, de ser o facilitador para a implantação, manutenção e inovação das práticas de gestão de pessoas.

Constata-se a importância de intensificar o alinhamento da Superintendência de Recursos Humanos com o Ministério do Planejamento para compreensão dos normativos, minimizando divergência de entendimento quanto à aplicabilidade em relação aos assuntos correlatos da área.

Mostra-se necessário, ainda, intensificar meios para promover o autodesenvolvimento dos servidores: estimulá-los a adquirirem competências visando o crescimento em sua carreira e não somente para o imediatismo de uma progressão.

Outro ponto venial é a continuidade e fortalecimento do trabalho com as lideranças e o trabalho de desenvolvimento de equipes, bem como a promoção de um desenvolvimento de novas lideranças.

Para viabilizar todas as etapas, é essencial adquirir sistemas informatizados, específicos de recursos humanos, que sejam compatíveis com a plataforma do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, mas que gerem dados e informações da Gestão de Desempenho, Capacitação e Saúde do Servidor, dentre outros. Isso facilitaria a extração de informações, bem como geraria celeridade na execução de relatórios e, tendo como consequência a prestação de um serviço mais efetivo e ágil.

Por fim, nada disso poderá ser revisto e devidamente analisado criticamente se não houver indicadores de medição para resultados. Uma Administração Pública que seja pautada para a efetividade de seus serviços precisa, portanto, ter uma métrica de indicadores bem elaborada e consolidada.



### 3.4 Benefícios Institucionais e Pessoais

Desde que foi instituído, o Programa de Desenvolvimento trouxe mudanças à Agência. Dentre elas, destacam-se inovações às práticas de Gestão de Pessoas, que se tornaram mais claras para os servidores, pois os processos de Recursos Humanos passaram a ter práticas e critérios mais bem definidos.

Como exemplo dessa mudança, pode-se citar o processo de seleção para participação em cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* e no exterior. Se antes não havia democratização, hoje a prioridade é dada às demandas constantes no Plano Anual de Capacitação, elaborado e divulgado previamente. Todas as vagas disponíveis são divulgadas na intranet, bem como os critérios para a participação. Foi definida e divulgada também a meta de 30 horas mínimas de capacitação por servidor, de forma a contribuir para evolução na carreira. Um ano após a implantação do Programa, 94% do quadro de servidores participou de, pelo menos, uma ação de capacitação, o que para a ANEEL é um número bem representativo.

Em relação aos benefícios, identificou-se que após a implantação do Programa de Desenvolvimento houve um fortalecimento do alinhamento das práticas de Gestão de Pessoas ao Planejamento Estratégico da Instituição. As competências essenciais, aquelas cujo desenvolvimento é necessário para todos os servidores, nasceram a partir da missão, dos desafios estratégicos e dos processos de cada unidade organizacional.

Além disso, outros benefícios surgiram como, por exemplo: estímulo à cultura do desenvolvimento profissional contínuo; práticas e critérios de Recursos Humanos mais bem definidos, clareando a relação entre Agência e servidor; gestores engajados no processo de gestão de pessoas, assumindo a necessidade de capacitar-se para melhor desempenho do seu papel na condução das suas equipes; definição de um programa de desenvolvimento de lideranças e de equipes; a adoção de um modelo de Plano Anual de Capacitação por competências e o programa de incentivo educacional. Essas ações possibilitam consolidar o que chamamos de gestão integrada como um processo vivo, orgânico e ágil, capaz de acompanhar a evolução e as mudanças na Agência.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao adotar um modelo de Desenvolvimento que busca estabelecer relações mais humanas e justas quando integra as políticas, programas, processos e práticas de Gestão de Pessoas, acredita-se que a Agência Nacional de Energia Elétrica está dando um passo importante, que sustentará seu crescimento, agregará valor à sua relação com os servidores e, em última instância, contribuirá para cumprir o seu papel junto à sociedade.

Este trabalho demonstrou que é possível fazer algo de concreto nas organizações ao se adotar um Programa de Desenvolvimento de Pessoas estruturado e integrado, com a obtenção de excelentes resultados, ainda que na fase de implementação, como no caso da ANEEL. Por meio desse estudo, esperamos oferecer diretrizes práticas para outras organizações se questionarem e refletirem sobre o assunto. Todavia, cada instituição tem as suas peculiaridades e nenhum desses subprogramas é um modelo ideal, pois deve ser ajustado de acordo com cada cultura organizacional.



## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.427, de 26 de dezembro de 1996. *Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências*. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 16. abril. 2011.

ANDRADE-BORGES, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006.

CAMPOS, A.M. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?** *Revista de administração pública*, São Paulo, n. 20, v. 2, fev./abr. 1990.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. de F. A. **Treinamento e Desenvolvimento para Empresas que Aprendem**. Brasília: Senac, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 1994.

CRAINER, STUART. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

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

FIANI, Ronaldo. **Teoria da regulação econômica: estado atual e perspectivas futuras**. *Textos para discussão*, n. 423, Instituto de Economia/UFRJ, 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003.



LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARIO, D. **Treinamento e desenvolvimento total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARQUES NETO, Floriano Azevedo. **A nova regulação estatal e as agências independentes**. In: SUNDFELD, Carlos Ari (coord.). *Direito administrativo econômico*. São Paulo: Malheiros, 2002, p. 73-5.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p. 310.

MOREIRA, Vital. **Auto-regulação profissional e administração pública**. Coimbra: Almedina, 1997, p. 36-7.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.



---

## AUTORIA

**Ana Soares dos Santos Oliveira** – Superintendente de Recursos Humanos da Agência Nacional de Energia Elétrica. Graduada em Pedagogia pela UNIDF e Mestre em Gestão do Conhecimento pela UCB/DF.

Endereço eletrônico: [anasoares@aneel.gov.br](mailto:anasoares@aneel.gov.br)

**Thereza Christina de Almeida Castro** - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Atua como Assessora da Superintendência de Recursos Humanos, da Agência Nacional de Energia Elétrica. Graduada em Economia pela Universidade Católica de Pernambuco e MBA em Gestão Empresarial pelo Convênio UNICAP/PE e FGV/RJ.

Endereço eletrônico: [therezaalmeida@aneel.gov.br](mailto:therezaalmeida@aneel.gov.br)



