

Companhia Nacional de Abastecimento

# CONAB

## Analista Administração

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ <b>COMPREENSÃO, INTERPRETAÇÃO E REESCRITA DE TEXTOS E DE FRAGMENTOS DE TEXTOS.....</b>	<b>9</b>
<b>DOMÍNIO DAS RELAÇÕES MORFOSSINTÁTICAS, SEMÂNTICAS, DISCURSIVAS E ARGUMENTATIVAS .....</b>	<b>9</b>
■ <b>TIPOLOGIA TEXTUAL .....</b>	<b>11</b>
■ <b>COESÃO E COERÊNCIA.....</b>	<b>15</b>
■ <b>ORTOGRAFIA OFICIAL E ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....</b>	<b>19</b>
■ <b>PONTUAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
■ <b>FORMAÇÃO, CLASSE E EMPREGO DE PALAVRAS .....</b>	<b>24</b>
PRONOMES .....	35
SUBORDINAÇÃO.....	55
REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL.....	58
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	59
■ <b>SIGNIFICAÇÃO DE PALAVRAS.....</b>	<b>65</b>
■ <b>EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE .....</b>	<b>67</b>
RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO.....	81
■ <b>COMPREENSÃO DE ESTRUTURAS LÓGICAS.....</b>	<b>81</b>
■ <b>LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....</b>	<b>82</b>
ANALOGIAS.....	82
INFERÊNCIAS.....	82
DEDUÇÕES .....	82
CONCLUSÕES .....	83
■ <b>DIAGRAMAS LÓGICOS .....</b>	<b>83</b>
■ <b>FUNDAMENTOS DE MATEMÁTICA .....</b>	<b>84</b>
PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE.....	84
Permutações .....	85

Arranjos .....	86
Combinações .....	87
<b>LEGISLAÇÃO APLICADA A CONAB.....</b>	<b>99</b>
■ <b>CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DE 1988 .....</b>	<b>99</b>
CAPÍTULO II – DOS DIREITOS SOCIAIS.....	100
■ <b>LEI Nº 8.171, DE 17 DE JANEIRO DE 1991 – DISPÕE SOBRE A POLÍTICA AGRÍCOLA E ALTERAÇÕES POSTERIORES.....</b>	<b>107</b>
<b>CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>115</b>
■ <b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....</b>	<b>115</b>
A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	116
■ <b>ADMINISTRAÇÃO PARA RESULTADOS .....</b>	<b>117</b>
MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PARA RESULTADOS .....	119
PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICOS.....	119
■ <b>FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>121</b>
BALANCED SCORECARD .....	121
■ <b>MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO .....</b>	<b>122</b>
INDICADORES DE DESEMPENHO .....	125
FERRAMENTAS PARA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES .....	128
■ <b>GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE .....</b>	<b>129</b>
■ <b>ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>130</b>
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	131
EQUIPES E LIDERANÇA .....	135
GERENCIAMENTO E GESTÃO DE DESEMPENHO .....	135
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	137
MOTIVAÇÃO.....	137
ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM .....	138
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	138
GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO.....	139
■ <b>LEGISLAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>140</b>

MEDICINA DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL .....	141
■ PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	142
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	142
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA.....	144
ESTUDOS DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	144
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS GERENCIAIS .....	144
■ GERÊNCIA DE PROJETOS .....	145
CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	145
CONCEITOS BÁSICOS, ESTRUTURA E PROCESSOS .....	147
CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	149
PMBOK .....	151
ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	155
■ GESTÃO ORGANIZACIONAL .....	157
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	160
RELACIONAMENTO COM CLIENTES E FORNECEDORES .....	164
■ PROCESSOS ADMINISTRATIVOS .....	165
■ GESTÃO DE ESTOQUES .....	173
■ GESTÃO MERCADOLÓGICA .....	181
ANÁLISES DE MERCADO.....	182
ESTUDO DE LOGÍSTICA.....	183

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

No Brasil, a reforma gerencial teve seu 1º momento com a publicação do Decreto-Lei nº 200, em 1967, no governo militar. Buscou promover uma simplificação administrativa e descentralização das decisões, com intuito de proporcionar uma maior agilidade e qualidade na prestação dos serviços públicos.

No entanto, com a promulgação da Constituição Federal, de 1988, considerada sob a ótica administrativa um retrocesso burocrático, todas essas iniciativas foram abandonadas.

Com a crise de governança (capacidade de gerenciar as ações do governo) e o esvaziamento do modelo burocrático, em um contexto marcado pela globalização e desenvolvimento tecnológico, tornou-se necessário uma nova reforma administrativa do Estado para atender as necessidades cada vez maiores da sociedade.

Essa reforma foi capitaneada com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso, e estruturada pelo Ministro Bresser Pereira, “como resposta à crise generalizada, mas, também, como forma de defender o Estado, patrimônio de todos, enquanto coisa pública, no nível político e administrativo”. (PDRAE, 1995, p. 14)

O ponto de partida da reforma gerencial foi a publicação do PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995) inspirado nos princípios da reinvenção do governo e na nova gestão pública (EUA e Inglaterra), tendo como principal protagonista o Ministro da administração Federal e Reforma do estado (MARE) Luiz Carlos Bresser Pereira.

A reforma gerencial brasileira também é conhecida como a reforma de 1995 (ano de publicação do PDRAE).

A reforma de 1995 não abandonou os princípios da burocracia, tais como profissionalismo e impessoalidade, mas buscou reforçá-los no modelo da administração gerencial, buscando assim a correção das disfunções da burocracia.

A reforma de 1995 foi uma reforma do aparelho do estado, e não do Estado.

A reforma do aparelho do estado de 1995 teve seu escopo orientado para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania. Sua atenção foi na modernização da Administração Pública Federal, mas muitas das suas diretrizes e propostas também foram aplicadas nos níveis estaduais e municipais.

E qual a principal mudança pretendida com a reforma gerencial?

A reforma gerencial tem como objetivo reforçar a governança, por meio da transição da Administração Pública burocrática (rígida e ineficiente, voltada para

si própria e para o controle interno) para um modelo mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão).

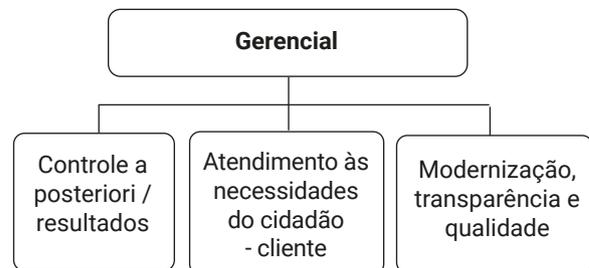
Concluimos assim, a mudança de foco, pois, se antes na burocracia era nos processos, agora, no modelo gerencial, passa a ser nos resultados.

Como vimos, a administração gerencial não negou todos os princípios da burocracia. Pelo contrário, conservou alguns princípios fundamentais, como exemplo, a profissionalização da Administração Pública, que também continua como preceito do gerencialismo.

Além desse, também preservou os seguintes princípios burocráticos:

- Admissão a partir do instituto do concurso público, seguindo rígidos critérios de mérito;
- Estruturação das carreiras de estado, com um sistema estruturado e universal de remuneração;
- Foco na avaliação de desempenho, realizado constantemente;
- Capacitação total do corpo de servidores.

Atualmente, o modelo preponderante na Administração Pública Brasileira é o gerencial, mas inferimos do exposto que a reforma proposta não alcançou todos os seus objetivos. Ainda hoje, percebemos muitos traços do patrimonialismo e da burocracia no cotidiano da gestão pública.



No quadro abaixo, sintetizamos as principais características dos modelos teóricos da administração Pública Brasileira:

MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
<b>Patrimonialismo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Confusão entre os bens públicos e os privados</li><li>● Supremacia dos interesses dos governantes</li><li>● Corrupção e nepotismo</li></ul>
<b>Burocrático:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Foco nos processos</li><li>● Meritocracia</li><li>● Controle rígido baseado na lei</li></ul>
<b>Gerencial:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Controle a posteriori</li><li>● Atendimento às necessidades do cidadão-cliente</li><li>● Modernização, transparência e controle</li></ul>

Para facilitar o entendimento, é de suma importância levar para sua prova a evolução no tempo desses modelos estudados:

## Estado Brasileiro

### ● Tipos de Administração:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Patrimonial;
- 1930 a 1985 – Estado desenvolvimentista: Burocrático;
- Após 1985 – Estado Neoliberal: Gerencial.

### ● Sistema Político:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Monárquico;
- 1930 a 1985 – Estado desenvolvimentista: Ditatorial (30-45 e de 64-85) / democrático (46-64);
- Após 1985 – Estado Neoliberal: Democrático.

### ● Relação de Produção:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Mercantil;
- 1930 a 1985 – Estado desenvolvimentista: Capitalista/industrial;
- Após 1985 – Estado Neoliberal: Pós Industrial.

### ● Marco Histórico:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Pré-capitalista;
- 1930 a 1985 – Estado desenvolvimentista: DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), criado em 1938 durante o governo Getúlio Vargas (Estado Novo);
- Após 1985 – Estado Neoliberal: PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado), publicado em 1995 durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

## I A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Inspirado na ideia de reformar o setor público, no sentido de aprimorá-lo, a Nova Gestão Pública é um conjunto de técnicas administrativas, surgido na década de 1970, o qual orientou as Reformas realizadas na Administração Pública.

A Nova Gestão Pública também é conhecida como o Novo Gerencialismo Público, ou, ainda, no idioma inglês, *New Public Management*.

Com a crise fiscal que assolava a maioria dos países, encontravam-se com menos recursos e menos poder, por conta, principalmente, de dois fatores que: a democracia e a globalização.

Sabendo que a democracia cobra eficiência, participação nas decisões e *accountability* governamental e a globalização traz as tecnologias da informação e a competitividade, era o momento de aprimorar o Estado, a fim de poder cumprir com os anseios da sociedade.

A Nova Gestão Pública ganhou notoriedade com a implantação de suas ideias especialmente na Inglaterra, com Margaret Thatcher, e nos EUA, com Ronald Reagan.

Esse novo modelo de gestão pública gerencial, o Novo Gerencialismo, teve sua evolução histórica através de três estágios: o gerencialismo puro, o consumerismo e a orientação para o serviço público. A seguir, veremos as características de cada um.

Gerencialismo Puro (Managerism)

Consumerismo (Consumerism)

Orientação para o serviço público (Public Service Orientation - PSO)

Usuário visto como:



Financiador (pagador de impostos)



Clientes/ consumidores



Cidadãos: titular da coisa pública

### Gerencialismo Puro (*Managerialism*)

Este primeiro estágio tinha por foco resolver a crise fiscal dos Estados e, por inspiração, as técnicas de Administração de empresas privadas. Neste sentido, procurou-se tornar a Administração Pública mais ágil no atendimento das demandas sociais, além de devolver a capacidade de investimento, mediante a contenção da dívida pública e a redução do custo dos serviços prestados.

O Gerencialismo Puro trata-se da preocupação com a diminuição dos gastos e com o aumento da eficiência da gestão através da melhoria da produtividade, ou seja, fazer mais com menos.

Nesse estágio, o usuário do serviço público é visto como um financiador do sistema, como um pagador de impostos (*taxpayers*).

### Consumerismo (*Consumerism*)

Na tentativa de equilibrar a imposição arbitrária e indiscriminada de redução de custos defendida no Gerencialismo Público (1º estágio), o Consumerismo tem seu foco na satisfação do público, visto, agora, como “cliente-usuário” dos serviços prestados.

Nesse segundo estágio, buscou-se flexibilizar a gestão e introduzir a perspectiva da qualidade voltada para a satisfação do consumidor, adotando medidas de descentralização administrativa, ou seja, permitindo, assim, que o Poder Público fosse mais ágil e competitivo.

Outro ponto de destaque desse estágio é a adoção do modelo de contratualização dos serviços prestados pelo Estado, delegando os serviços considerados não essenciais como forma de obter melhores resultados na utilização dos recursos públicos.

Neste sentido, o Consumerismo, ao introduzir a perspectiva de qualidade na Administração Pública e perceber o usuário do serviço como “cliente-destinatário”, possibilitou a fiscalização dos serviços públicos pela sociedade.

Orientação para o Serviço Público (Public Service Orientation – PSO)

Neste terceiro estágio, ainda vigente, sedimentou-se os temas do Republicanismo e da Democracia, priorizando a participação dos cidadãos e da sociedade nas decisões políticas, através da *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça.

### Dica

*Accountability* é um termo do idioma inglês, o qual remete à obrigação do gestor público de prestar contas, tanto do ponto de vista da legalidade quanto do desempenho da gestão para a sociedade em geral.

Neste sentido, o usuário do serviço público é visto como o titular da coisa pública, ou seja, cidadão. Aliás, o termo “cidadão” traz consigo a noção de tratamento isonômico, que não tem apenas direitos, mas também obrigações, como o de participar das decisões e de fiscalizar os atos praticados pelos governantes.

No quadro a seguir, apresentamos a evolução da nova gestão pública e suas principais características:

NOVA GESTÃO PÚBLICA		
Gerencialismo Puro	Consumerismo	Orientação para o Serviço Público
Managerialism	Consumerism	Public Service Orientation (PSO)
Crise fiscal	Foco no cliente e na qualidade	Cidadania, accountability, equidade
Eficiência e redução de custos	Clientes/ consumidores	Cidadãos
Taxpayers	Gestão de resultados + efetividade	+ participação popular

As reformas gerenciais proporcionaram resultados significativos na forma de administrar o bem público, trazendo uma Administração Pública moderna e eficiente.

Destacam-se, como principais conquistas:

- Redução do tamanho do Estado;
- Melhoria na eficiência;
- Melhoria nos processos;
- Gestão ágil e flexível;
- Descentralização política e administrativa;
- Transparência.

Por fim, analisando nossa situação atual, podemos indagar se esses resultados (conquistas) da Administração Gerencial são verdadeiros. Sobre esse ponto, não se pode perder tempo em discussões políticas e, muito menos, em “discutir” com a banca. Sejam pragmáticos: caso a alternativa exemplifique como resultados o exposto acima, marque como correta e garanta preciosos pontos para a sua aprovação.

## ADMINISTRAÇÃO PARA RESULTADOS

Segundo o autor Bresser Pereira, a administração pública gerencial

*[...] é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação” (PEREIRA, 1997, p. 9)*

O foco no cidadão envolve 8 princípios:

- **Foco no cidadão;**
- **Descentralização:** descentralizar o poder dos administradores para funções de confiança;
- **Accountability:** dever de prestar contas;
- **Desburocratização:** eliminar etapas e serviços que impedem a eficiência da atividade;
- **Competitividade:** ser eficiente;
- **Ética:** é o norte sobre como a Administração deve agir;
- **Transparência:** garantir o acesso à informação ampla;
- **Profissionalismo:** capacitação profissional do servidor.

### Gestão por Resultados

No Brasil, a gestão por resultados teve sua pedra fundamental instituída por meio da Reforma de 1995 (PDRAE). Contudo, somente no período de 2000-2003 é que houve a introdução da gestão por resultados na Administração Pública Federal, conhecido como “Avança Brasil”, disponível no Plano Plurianual daquele ano.

### Importante!

O modelo de gestão por resultados mantém-se em contínua evolução e, independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, dois aspectos são considerados essenciais: fortalecimento do planejamento e motivação do servidor público.

A gestão para resultados busca administrar a Organização, com foco no resultado (parcial e final) das ações de toda a equipe que está envolvida na gestão da Administração Pública, a fim de alavancar o seu rendimento.

A decisão de gerir uma organização pelos seus resultados envolve observar pontos importantes. São eles:

- Os resultados representam o objetivo de toda a gestão (foco no resultado);
- Todos os agentes envolvidos têm responsabilidade pelos resultados positivos ou negativos (ações de todos os profissionais);
- Todas as repartições da organização (ex.: órgãos e secretarias) devem trabalhar de forma incorporada para produzirem os resultados esperados de forma equivalente, com a contribuição de cada uma conforme a sua função (sinergia);
- A ênfase está nos resultados obtidos (o foco não é o procedimento).

A construção do modelo de gestão por resultados passa por **5 elementos essenciais**:

- **Estratégia:** definição/previsão dos resultados desejados pelo órgão;
- **Cultura:** utilizar instrumentos para melhorar a performance da gestão, com foco em eficácia, efetividade, eficiência e produtividade, melhorando assim o resultado da equipe e da organização;

- Sistemas de informação, que utilizem de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para acompanhamento das políticas públicas, fornecendo transparência no acesso à informação, bem como que auxiliem os funcionários na tomada de decisões;
- Qualidade do serviço: processo de melhoramento permanente do processo de prestação da atividade pública;
- Sistemas eficientes de recursos humanos: atrair mão de obra qualificada para gerência na gestão pública, com aprimoramento do senso de responsabilidade com o serviço público, o compromisso com o cidadão e a capacidade de produzir cada vez melhor.

### Objetivos da Gestão por Resultados

Embora o objetivo principal desse modelo de gestão seja o **resultado**, importante observar que a literatura indica alguns outros acessórios, os quais serão indicados abaixo, pois quando há referência à expressão resultado, não significa somente o **resultado final**, mas também os **resultados parciais** que devem:

- **Oferecer elementos de informação**, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor; a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação do governo;
- Contribuir à **melhoria da capacidade de prestação de contas** das autoridades e organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão;
- Ajudar à **alocação descentralizada dos objetivos e responsabilidades** bem como à avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – correspondente uso de incentivos e sanções (SERRA, 2008, 31).

### Ciclo da Gestão por Resultados

Peter Drucker (2017) apresenta um ciclo para operacionalizar a gestão por resultados.

#### Importante!

As bancas costumam cobrar algum dos conceitos do Ciclo de Peter Drucker! Eles foram criados em 1954, na obra *The Practice of Management*.

- **Revisão dos objetivos organizacionais:** Os gestores devem ter uma visão clara dos objetivos “macro”, bem como conhecer o planejamento estratégico e as ambições da empresa;
- **Definição dos objetivos dos colaboradores:** Gestores e seus liderados devem se reunir para firmar acordos sobre os objetivos e os resultados esperados com seu trabalho. Eles também estabelecem um prazo para a apresentação destes resultados e avaliação do desempenho;
- **Monitoramento do processo:** De tempos em tempos, antes da finalização do prazo acordado, gestores e liderados se reúnem para verificar se os objetivos estão sendo alcançados;

- **Avaliação de desempenho:** No final do período de funcionamento normal, o desempenho do trabalhador é julgado de acordo com o atingimento ou não dos objetivos;
- **Recompensa:** Na última etapa do ciclo, os colaboradores recebem recompensas pelos resultados obtidos.

### Benefícios da Gestão por Resultados

Ainda na lógica de Peter Drucker (2017), os benefícios da gestão por resultados são avaliados na medida em que há a melhora dos processos e, consequentemente, trará modificações positivas nos resultados. Caso o objetivo atingido não seja positivo, os processos serão revisados. Abaixo, são listados os Benefícios da Gestão por Resultados:

- **Motivação dos funcionários:** a equipe passa a reconhecer o valor de seu trabalho e desenvolve maior comprometimento;
- **Comunicação e coordenação:** os líderes e seus liderados se aproximam na medida que a troca de informações, feedbacks e colaboração aumenta, tanto na frequência, como na qualidade;
- **Clareza de objetivos:** com o objetivo traçado, a equipe possui maior facilidade em visualizar qual o seu papel na organização, o que aumenta seu compromisso, pertencimento e autoestima;
- **Produtividade:** equipe engajada que possui objetivo e informação clara produz mais e melhor;
- **Accountability:** com as premissas de gestão, a prestação de contas torna-se transparente e a responsabilidade do agente público pela gestão passa a ser cobrada;
- **Qualidade dos serviços públicos:** com o processo alterado, o resultado é a satisfação do cidadão que receberá um melhor serviço público.

### O Paradigma do Cliente na Administração Pública

O Paradigma do Cliente na administração pública é uma vertente de estudos da Administração Pública Gerencial.

Em suma, como defende David Osborne e Ted Gaebler (1992), o governo deve atender às **necessidades dos clientes** (que são os cidadãos); e não da burocracia. Como os cidadãos pagam impostos e esperam receber uma contraprestação, desejam ser valorizados como clientes. Isso requer uma prestação de serviço mais simples (desburocratizada) e eficiente.

Tais clientes (cidadãos) querem qualidade no atendimento presencial, sem grandes filas e com um prazo adequado para resolução das demandas.

A ideia é alterar a cultura estrutural da administração pública entre os funcionários, políticos e cidadãos, atraindo a responsabilidade pelos resultados obtidos em favor do gestor, seja de natureza positiva ou negativa.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, Peter. **Melhores Práticas**. Autêntica Business, 2017
- MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo, Atlas: 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, 1997, Ano 48, n. 1. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br>>. Acesso em: 14 mar. 2022

SCHWARZ, Letícia. **A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro**. MPOG. Secretaria de Gestão. Brasília: 2009.

SERRA, Albert. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH, 2008.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. MH Comunicações, Brasília, 1994.

## I MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PARA RESULTADOS

A Administração para Resultados é um modelo de gestão que visa aprimorar a eficiência das organizações, concentrando-se no alcance de metas previamente estabelecidas. Esse conceito, amplamente adotado tanto no setor público quanto no privado, tem como princípio a gestão orientada por objetivos e indicadores de desempenho, permitindo uma fiscalização regular das ações e uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

Historicamente, os modelos de administração para resultados surgiram como resposta à necessidade de modernizar a gestão e torná-la mais direcionada à geração de valor. No setor público, essa abordagem foi promovida pelas reformas gerenciais da década de 1990, que buscaram substituir a administração burocrática tradicional por modelos mais flexíveis e focados na efetividade. No setor privado, o foco no alcance de resultados sempre esteve presente, mas se intensificou com o desenvolvimento de novas metodologias e ferramentas de gestão estratégica.

Entre os principais modelos de administração para resultados, destacam-se:

- **Gestão por Objetivos (Management by Objectives – MBO):** Desenvolvido por Peter Drucker na década de 1950, esse modelo ressalta a definição clara de metas organizacionais e individuais, o acompanhamento do progresso e a avaliação baseada no cumprimento desses objetivos. A abordagem promove maior alinhamento entre a estratégia da organização e o desempenho dos colaboradores.
- **Balanced Scorecard (BSC):** Criado por Robert Kaplan e David Norton, o BSC é uma metodologia que traduz a estratégia organizacional em um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Esse modelo permite um monitoramento mais abrangente dos resultados, alinhando objetivos estratégicos a ações concretas.
- **Gestão para Resultados no Setor Público (GpR):** Inspirado no modelo de gestão por resultados utilizado no setor privado, a GpR foi amplamente disseminada nas administrações públicas ao redor do mundo. Esse modelo busca aprimorar a prestação de serviços públicos por meio do estabelecimento de metas claras, monitoramento de indicadores e

responsabilização dos gestores pelo cumprimento dos objetivos. No Brasil, a GpR é aplicada em diversos programas governamentais, como o Plano Plurianual (PPA) e os contratos de gestão em estatais e órgãos públicos.

- **Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM):** Esse modelo, surgido no final do século XX, trouxe conceitos da administração privada para o setor público, priorizando eficiência, descentralização, uso de contratos de desempenho e maior autonomia gerencial. A NPM introduziu práticas como a contratualização de serviços e a gestão orientada para resultados, buscando maior accountability e melhoria na entrega dos serviços públicos.

A implementação eficaz dos modelos de administração para resultados requer um forte compromisso com a transparência, participação e controle social, especialmente no setor público. A utilização de ferramentas como planejamento estratégico, gestão de indicadores e avaliações de desempenho são fundamentais para garantir que os objetivos estabelecidos sejam alcançados de forma sustentável e alinhada aos interesses da sociedade.

Assim, os modelos de administração para resultados representam uma evolução na gestão organizacional, permitindo maior controle sobre os processos, otimização dos recursos e melhoria contínua do desempenho. No setor público, essas abordagens são essenciais para garantir a efetividade das políticas públicas e a prestação de serviços de qualidade à população.

## I PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICOS

O planejamento e a gestão estratégica tratam-se de processos que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, grande ou pequena, nova ou consolidada. Nesse sentido, envolvem a definição de objetivos, análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias, implementação de ações e monitoramento de resultados.

Diante disso, neste conteúdo explicaremos sobre os tópicos, qual a importância, como aplicá-los na prática e quais são as principais ferramentas utilizadas nesse processo.

### Planejamento Estratégico

De maneira inicial, cabe a explanação de modo separado acerca dos dados assuntos. Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2023), planejamento estratégico é “o processo de elaborar a estratégia, com o propósito de orientar e apoiar o desempenho organizacional”.

Em outras palavras, planejamento estratégico define-se como o processo em que há o estabelecimento de objetivos e estratégias para alcançar o sucesso de uma organização a longo prazo, bem como os meios para alcançá-los, levando em conta condições internas e externas, oportunidades, ameaças, forças, fraquezas, missão, visão e valores organizacionais.

Posto isso, trata-se de um processo contínuo, dinâmico e participativo, que envolve todos os níveis da organização, desde a alta direção até os colaboradores operacionais, de forma que deve ser revisado periodicamente para adaptar-se às mudanças do contexto.

## Gestão Estratégica

A gestão estratégica, segundo o autor Antonio Cury (1983), configura-se como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no longo prazo. Ou seja, é o processo de colocar em prática as estratégias definidas no planejamento estratégico, bem como de acompanhar, avaliar e corrigir o seu desdobramento, visando garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda nesse viés, a gestão estratégica é o processo integrado, sistêmico e alinhado, que envolve a coordenação, comunicação, motivação e controle das atividades estratégicas, bem como a alocação de recursos, definição de indicadores, medição de resultados e implementação de melhorias.

Portanto, de maneira simplificada, a junção das duas funções é como fazer um bolo, no qual o planejamento consiste nos ingredientes e a gestão, por sua vez, no modo de fazer.

### I PRINCÍPIOS

Os princípios norteadores do planejamento e gestão estratégica são os critérios e diretrizes que orientam o processo de elaboração, implementação e avaliação das estratégias organizacionais. Assim, pode haver a variação de acordo com o modelo, metodologia e cultura de cada organização, mas alguns exemplos de princípios gerais e específicos. Vejamos:

- **Orientação para o futuro:** o planejamento deve ser voltado para o futuro, buscando identificar tendências e oportunidades;
- **Consistência:** o planejamento deve ser consistente com os valores e objetivos da organização;
- **Flexibilidade:** para que funcione, é necessário que haja flexibilidade, permitindo adaptações às mudanças do ambiente;
- **Participação:** envolvimento de todos os interessados (*stakeholders*) da organização.

### I ETAPAS, FERRAMENTAS E MÉTODOS

A aplicação, tanto do planejamento como da gestão estratégica, deve seguir etapas básicas que podem variar de acordo com o modelo adotado pela organização. De maneira geral, as etapas figuram em diagnóstico estratégico; definição da missão, visão e dos valores; formulação de objetivos e estratégias; implementação de planos e ações; monitoramento e avaliação de resultados.

Observemos a seguir o que concerne aos tópicos mencionados anteriormente.

#### Diagnóstico Estratégico

Como primeiro motor, o objetivo é realizar uma análise do ambiente interno e externo da organização, bem como da situação atual e futura. Para isso, poderá usar ferramentas que facilitam o entendimento. Vejamos:

- **Matriz SWOT:** permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, bem como as suas implicações estratégicas;
- **Análise PESTEL:** viabiliza a análise de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais que afetam o ambiente externo da organização;

- **Análise das cinco forças de Porter:** permite avaliar o grau de competitividade e de atratividade do setor em que a organização atua, considerando as forças de rivalidade, de ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, de barganha com os fornecedores e clientes;
- **Análise de stakeholders:** é a permissibilidade de identificação dos grupos de interesse que influenciam ou são influenciados pela organização, bem como as suas necessidades e expectativas.

#### Definição da Missão, Visão e Valores

Nesta etapa, tem-se como objetivo a definição da razão de ser, o propósito, a identidade e os princípios da organização. Para isso, podem ser utilizados conceitos como:

- **Missão:** de forma a declarar o que expressa a razão de ser da organização, o seu negócio, o seu público-alvo e o seu diferencial competitivo;
- **Visão:** é a manifestação que explana o futuro desejado pela organização, o seu sonho, sua ambição e sua direção;
- **Valores:** como os princípios éticos e morais orientam o comportamento da organização e dos seus membros, refletindo a sua cultura e a sua filosofia.

#### Formulação de Objetivos e Estratégias

Neste momento, a finalidade é definir o que a organização quer alcançar e como vai fazer isso. Para isso, podem ser utilizados conceitos como:

- **Objetivos:** resultados esperados pela organização, que devem ser dispostos observando metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART);
- **Estratégias:** cursos de ação escolhidos pela organização para alcançar os seus objetivos, considerando as suas forças, suas fraquezas, as oportunidades e ameaças.

#### Implementação de Planos e Ações

Objetiva-se colocar em prática as estratégias definidas, transformando-as em planos e ações concretas. Para isso, podem ser utilizados conceitos como:

- **Planos:** documentos que detalham as estratégias, objetivos, metas, atividades, responsáveis, recursos, prazos e indicadores de cada área ou projeto da organização;
- **Ações:** tarefas realizadas pelos membros da organização para executar os planos, seguindo as orientações, os procedimentos e os padrões estabelecidos.

#### Monitoramento e Avaliação de Resultados

Visa-se, pelo acompanhamento, à possibilidade de mensurar o desempenho da organização, bem como corrigir eventuais desvios e implementar melhorias, utilizando ferramentas como:

- **Monitoramento:** o processo de coleta, análise e comunicação de informações sobre o andamento dos planos e das ações, bem como dos problemas e das soluções encontradas;

- **Avaliação:** qualifica-se como o processo de comparação entre os resultados obtidos e os resultados esperados, bem como de identificação das causas e dos efeitos, dos desvios e das melhorias;
- **Correção:** o processo de ajuste dos planos e das ações, bem como de implementação de medidas preventivas e corretivas, visando garantir o alcance dos objetivos.

### Demais Ferramentas

Além das ferramentas já mencionadas, existem outras que podem auxiliar o planejamento e a gestão estratégica, tais como a Matriz BCG, a qual permite a análise do portfólio de produtos ou serviços da organização, classificando-os em categorias, de acordo com o seu crescimento de mercado e sua participação relativa.

Ainda, como um instrumento de auxílio, pode-se envolver a Matriz Ansoff, que, por sua vez, permite a análise das opções de crescimento da organização, considerando quatro estratégias, como a inserção no mercado, desenvolvimento de produto e diversificação, de acordo com o grau de novidade dos produtos e dos mercados.

Ademais, o *balanced scorecard* permite traduzir a estratégia da organização em um conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, organizados em perspectivas, tais como a financeira, clientela, processos internos, aprendizado e crescimento.

Encaminhando para finalizarmos o assunto acerca de ferramentas, outras duas que podem ser apresentadas são o mapa estratégico e a 5W2H. O primeiro, respectivamente, representa e permite a visualização da estratégia da organização em um diagrama que mostra a relação de causa e efeito entre os objetivos, perspectivas, temas e iniciativas desejadas pelo *balanced scorecard*.

Ainda nesse viés, a segunda, 5W2H, trata-se da possibilidade de elaborar uma ação de planos simples e eficientes, respondendo a sete perguntas básicas (motivo pelo qual se leva a sigla): o que (*what*), quem (*who*), quando (*when*), onde (*where*), por que (*why*), como (*how*) e quanto (*how much*).

### NÍVEIS

O planejamento e gestão estratégica dividem-se em níveis, de forma que configuram-se, pelo nível estratégico, como o mais alto de planejamento, envolvendo os objetivos e estratégias da organização como um todo; o tático, como nível intermediário, envolvendo os objetivos e estratégias de unidades menores da organização, como departamentos ou equipes; e o operacional, sendo o mais nível mais baixo de planejamento, envolvendo as tarefas e atividades específicas que devem ser realizadas para atingir os objetivos da organização.

### ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos, bem como as metas, são as declarações gerais sobre o que uma organização deseja alcançar. Nesse espectro, como já mencionado anteriormente, devem ser definidos de forma específica, delimitando o que especificamente se busca; mensurável, podendo verificar qual o tamanho do passo

que se deseja dar; atingível, considerando que deve ser algo possível de se alcançar com o tempo; relevante, de modo que vise qual a validade para o negócio; e temporais, possibilitando vislumbrar o prazo para executar o que se deseja.

Para tanto, a importância de estabelecer dadas condições é essencial para o sucesso de uma organização, uma vez que os objetivos fornecem direção e foco para a organização; as metas, por sua vez, permitem que a organização monitore seu progresso e tome medidas corretivas, se necessário.

Portanto, o processo de estabelecimento de objetivos e metas organizacionais, geralmente, envolve as etapas ora apresentadas, vislumbrando o encontro entre planejamento e gestão de forma satisfatória.

### REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CURY, A. **Organização e Métodos:** uma visão holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Ferramentas de gerenciamento do desempenho organizacional são métodos e sistemas aplicados para monitorar, medir e melhorar a efetividade das atividades de uma organização. Elas possibilitam que gestores acompanhem indicadores-chave (KPIs) de desempenho, avaliem processos e tomem decisões estratégicas baseadas em dados concretos.

### BALANCED SCORECARD

No passado, toda organização procurava fazer uma avaliação competitiva levando em conta apenas os aspectos financeiros, avaliando seus resultados e decidindo sobre os investimentos a longo prazo.

Atualmente, na era do conhecimento, as organizações convivem no seu dia a dia em um ambiente complexo e dinâmico, no qual não é mais eficaz depender de sistemas de controle que somente focalizam o aspecto financeiro das atividades. O aumento da competitividade entre as empresas fez nascer a necessidade de se medir os demais fatores envolvidos nas atividades principais da organização, visto que o diferencial competitivo é alcançado através de diversos indicadores existentes nos processos organizacionais.

Dessa maneira, os professores Robert Kaplan e David Norton inovaram ao criar um sistema de gestão estratégica no qual perpassam por todos os indicadores essenciais para o sucesso da organização.

De acordo com os autores, para que a empresa obtenha a tão sonhada vantagem competitiva, é fundamental o monitoramento não somente dos dados financeiros do passado, mas também das perspectivas que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro.

O **Balanced Scorecard (BSC)** permite o alinhamento do planejamento estratégico com o operacional, integrando todos os níveis hierárquicos e áreas da organização em torno de metas organizacionais gerais, a partir da utilização equilibrada de **indicadores financeiros e não financeiros**.

Seu foco principal é o equilíbrio organizacional, com o alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas aos objetivos globais da empresa, ou seja, de forma equilibrada e organizada de indicadores financeiros e operacionais.

Essa técnica é pautada em quatro dimensões (também chamadas de perspectivas) importantes para a maximização do desempenho das organizações, cada uma das quais se desdobra em medidas específicas, podendo ser divididas em indicadores.



## PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Nessa dimensão, busca-se identificar os clientes e mercados nos quais a organização atuará, além de definir as medidas de desempenho que serão aceitas.

Normalmente envolve indicadores como: participação no mercado, aquisição de clientes, lucratividade dos clientes e satisfação dos clientes.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: como o cliente nos enxerga?

## PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspectiva, deve-se mapear os processos críticos, ou seja, aqueles que podem causar grande impacto nos resultados da organização. Visa também o aprimoramento desses processos através de uma análise minuciosa, permitindo assim aos gestores a escolha de novos caminhos, com o objetivo de melhorar os resultados.

São indicadores dessa perspectiva: eficiência dos processos operacionais, desenvolvimento de novos produtos, eficiência dos serviços pós-vendas.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: em quais processos precisamos ser eficientes?

## PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO

Refere-se à essência da organização, sob o ponto de vista daquilo que é essencial para a empresa crescer com sucesso no futuro.

São os famosos “ativos intangíveis”, tais como: pessoas, expertise, procedimentos organizacionais. Neste sentido, para o sucesso da organização no futuro, deve-se treinar seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e implantar procedimentos que levem à evolução da empresa.

Exemplos de indicadores desta dimensão: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e lucratividade por funcionário.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?

## PERSPECTIVA FINANCEIRA

Envolve os indicadores financeiros e contábeis, objetivando criar valor duradouro e sólido para a organização, além de indicar se a estratégia adotada está se traduzindo em resultados financeiros.

São exemplos de indicadores desta perspectiva: retorno sobre investimento, lucratividade, aumento do mix da receita e redução de custos/aumento da produtividade.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: como atendemos aos interesses dos acionistas?

### Dica

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégica e representa algo muito além de um mero sistema de medidas e indicadores.

Em breve síntese, o BSC permite o alinhamento de estratégias, ações e indicadores aos objetivos da empresa, integrando, de forma balanceada, as estratégias de longo prazo com as de curto prazo e, assim, proporcionando uma ampla visão do desempenho da organização.

Como vimos, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para servir como um sistema de gestão estratégica nas empresas privadas. A seguinte pergunta deve estar na sua cabeça: é possível a utilização do BSC nas organizações públicas?

A resposta é **sim**. Conforme os próprios autores, as perspectivas do BSC devem funcionar como um modelo e não como uma camisa de força. Dessa maneira, é possível alterar ou inserir perspectivas de acordo com a natureza de cada órgão Público.

A adaptação mais visível é o deslocamento da perspectiva financeira para a base do BSC, visto que, na Administração Pública, é condição indispensável, e não resultado final. Ainda nesse quesito, normalmente é alterada a nomenclatura financeira para orçamentária.

Portanto, se sua prova afirmar que o BSC é incompatível com a Administração Pública, pode assinalar sem nenhuma dúvida que a assertiva está **errada**.

O BSC contribui para que a nova Administração Pública melhore o seu sistema de avaliação de qualidade e a satisfação do cliente-usuário, proporcionando uma maior integração do orçamento na elaboração dos planos e um ganho substancial no foco, na motivação e responsabilidade no Poder Público.

## MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

Antes de tratar sobre os métodos de avaliação de desempenho, vale ressaltar que alguns princípios devem ser seguidos nas avaliações<sup>1</sup>:

- **Consenso:** o processo de avaliação de desempenho não deve ser impositivo, isto é, os trabalhadores não devem sentir que são obrigados a serem avaliados. Se existe um consenso entre o trabalhador avaliado, o avaliador e a organização, possivelmente o processo se tornará mais natural;
- **Democracia:** todos os que participam da avaliação de desempenho devem ter o direito de falar e de ser ouvido. No caso da avaliação 360°, por exemplo, como veremos à frente, todas as pessoas que estão ao redor do trabalhador ou que possuem algum tipo de interação com ele participam da avaliação;
- **Transparência:** a fim de que os trabalhadores percebam que o processo de avaliação de desempenho é justo, deve haver transparência. Isso significa que os critérios utilizados para avaliar (a si mesmo e aos outros) e ser avaliado devem ser de conhecimento de todos;
- **Estímulo:** os trabalhadores devem perceber a avaliação não como uma atividade negativa e de punição, mas como uma possibilidade de crescimento profissional. Assim, a avaliação de desempenho deve estimular os trabalhadores a pensar em seus pontos fortes e fracos com vistas à melhoria do desempenho.

De acordo com Chiavenato (2014), os métodos **tradicionais** de avaliação de desempenho incluem: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Os métodos mais **modernos** são: avaliação participativa por objetivos e avaliação 360°.

### Escalas Gráficas

De acordo com Robbins, a escala gráfica é um dos métodos mais antigos e populares de avaliação. Consiste em determinar uma série de fatores relacionados ao trabalho, tais como quantidade de trabalho realizado, relacionamento interpessoal e capacidade de inovar, e classificar o trabalhador nesses fatores. A classificação pode ser, por exemplo, por critérios como: ótimo, bom, regular, sofrível e fraco. O modelo a seguir demonstra a escala gráfica:

INDICADORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
Assiduidade					
Quantidade de trabalho realizado					
Relacionamento					
Produtividade					

Fonte: Adaptado de Malheiros e Rocha (2014, p. 122).

As **desvantagens** desse método são: incapacidade de coletar informações aprofundadas a respeito do desempenho do trabalhador; avaliação realizada por uma única pessoa; a subjetividade pode ser alta se os critérios não forem bem delimitados; tem foco no passado e os resultados são superficiais.

Por outro lado, as **vantagens** associam-se à rapidez e facilidade em desenvolver e aplicar as escalas gráficas, consolidar os dados e comparar os resultados de diversos funcionários, bem como apresentar os resultados para eles<sup>2</sup>.

### Escolha Forçada

Nesse método, são apresentadas algumas frases que descrevem o comportamento do trabalhador. Essas frases ficam dispostas em blocos de questões e em cada bloco o avaliador deve escolher a frase que mais se aplica ao desempenho do empregado. Em alguns casos, o avaliador também pode ter que escolher a frase que menos se aplica ao desempenho do trabalhador. Alguns exemplos incluem: “é muito sociável”, “não suporta pressão”, “conhece o trabalho” e “tem boa memória”.

Busca-se, assim, reduzir a subjetividade da avaliação, uma vez que as frases tendem a descrever comportamentos de forma bastante objetiva. Assim, não há lugar para o avaliador expressar sua opinião a respeito do trabalhador. Exemplo<sup>3</sup>:

“A respeito do processo de atendimento ao cliente, o empregado:

- Demonstra respeito e cordialidade sempre, em todas as situações.
- Demonstra respeito e cordialidade na maioria das situações.
- Demonstra respeito e cordialidade em poucas situações.
- Nunca demonstra respeito e cordialidade.”

Dentre as **vantagens** do método, a escolha forçada: evita que a avaliação seja generalizada; reduz a subjetividade do avaliador; não são necessários treinamentos complexos para os avaliadores; classifica os trabalhadores avaliados em função de seu desempenho. Apesar disso, as **desvantagens** são: dificuldade em construir o instrumento; não há participação ativa do trabalhador; não permite realizar comparações; é difícil para o avaliador fornecer *feedbacks* aos trabalhadores avaliados<sup>4</sup>.

2 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

3 Malheiros e Rocha (2014, p. 123).

4 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

## Pesquisa de Campo

Trata-se de um método de avaliação mais completo que os anteriores, fundamentado em entrevistas entre os especialistas e os gerentes para que o desempenho dos funcionários seja avaliado. Os avaliadores – profissionais de RH – vão literalmente ao campo, isto é, ao local de trabalho daqueles que serão avaliados. No campo, é feita a observação do desempenho dos indivíduos, comparando-o com o que é desejado/esperado para a função. A pesquisa de campo é composta de quatro etapas: avaliação inicial, análise complementar, planejamento e acompanhamento<sup>5</sup>.

Malheiros e Rocha destacam que, por diversas razões, esse método de avaliação de desempenho não é comum no Brasil. Alguns dos motivos são: falta de profissionais especializados para realizar a avaliação, falta de validade do método como um instrumento para obter resultados sobre desempenho dos indivíduos e carência de profissionais de RH em geral.

Os benefícios desse método incluem a possibilidade de planejar ações como treinamento e orientação aos trabalhadores, a profundidade nas análises e ênfase no atingimento de resultados. Por outro lado, esse tipo de avaliação tem um alto custo, é demorado e não inclui o avaliado no momento de avaliação (Chiavenato, 2014).

## Método dos Incidentes Críticos

Nessa avaliação, o avaliador descreve os aspectos especialmente eficazes/positivos e os aspectos especialmente ineficazes/negativos do avaliado (Robbins, 2005). Assim, o desempenho “normal” ou “corriqueiro” não é avaliado, mas sim o desempenho excepcional, independentemente se indica sucesso ou fracasso<sup>6</sup>.

O instrumento pode ser facilmente construído e utilizado, o que é uma vantagem. Além disso, ao utilizar esse método, a empresa é capaz de identificar os fatores que de fato contribuem para seus resultados – tanto os positivos, quanto os negativos. No entanto, visto que apenas alguns aspectos do desempenho são considerados, o método pode ser tendencioso e parcial nos resultados apresentados. Destaca-se ainda a dificuldade em identificar desempenhos excepcionais, pois eles podem se confundir com os comportamentos rotineiros<sup>7</sup>.

## Listas de Verificação

Trata-se de uma simplificação das escalas gráficas. A diferença é que os fatores são avaliados quantitativamente, podendo variar, por exemplo, de 1 a 5, em que 5 indica que o trabalhador possui desempenho excelente no fator avaliado. O modelo a seguir demonstra a lista de verificação:

ÁREAS DE DESEMPENHO	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir					
Aceita mudanças					
Aceita direção					
Atitude					
Práticas de segurança					
Cuidado com o patrimônio					
Liderança					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 221).

As vantagens e desvantagens são as mesmas do método de escalas gráficas.

## Avaliação Participativa por Objetivos

Nesse tipo de avaliação, o trabalhador e seu gerente desenvolvem, em conjunto, os objetivos que devem ser alcançados pelo colaborador. Já que o colaborador participa da determinação das metas, existe um maior comprometimento em alcançá-las, pois sabe-se que não se tratam de metas irrealistas. De acordo com Chiavenato (2014), esse tipo de avaliação é composto por seis etapas:

- **Definição** de objetivos consensuais feita pelo trabalhador e o gerente;
- **Comprometimento** pessoal de ambos para o alcance dos objetivos;
- **Negociação** sobre os recursos necessários para que os objetivos sejam atingidos;
- **Desempenho**, isto é, estratégia pessoal do trabalhador para alcançar os objetivos;
- **Acompanhamento** dos resultados e comparação com os objetivos previamente estabelecidos;
- **Feedback** e avaliação contínua envolvendo o trabalhador e o gerente.

5 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

6 Chiavenato (2014).

7 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).