

## **DESEMPENHO INSTITUCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: avaliação das metas de duas autarquias federais**

*Leonardo Ferreira Bezerra<sup>1</sup>*

*Augusto Meira Homrich<sup>2</sup>*

*Ovidio Orlando Filho<sup>3</sup>*

### **RESUMO**

O presente estudo avaliativo teve como objetivo avaliar a qualidade das metas institucionais para fins de gratificação de desempenho de duas autarquias federais, a Comissão Nacional de Energia Nuclear e a Agência Nacional de Saúde Suplementar. A avaliação de qualidade proposta foi norteadada por dois aspectos: alinhamento das metas às competências institucionais das organizações estudadas e a aderência delas as diretrizes legais. Esses dois aspectos foram desdobrados em 11 critérios de qualidade extraídos da legislação. As metas institucionais das duas organizações foram analisadas por meio de roteiro, contendo os critérios de qualidade. Nos dois casos avaliados, verificou-se atendimento de nove dos 11 critérios delineados pela legislação, indicando elevado padrão de qualidade das metas institucionais. Em considerações finais, são apresentadas recomendações para os gestores das unidades de gestão de pessoas e de planejamento das duas organizações, bem como para o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na condição de órgão central do Sistema de Pessoal Civil do Poder Executivo.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração, Universidade Unigranrio. Mestre em Avaliação, Fundação Cesgranrio. E-mail: leonardofbez@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Avaliação, Fundação Cesgranrio. E-mail: ahomrich@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutor em Ciências da Educação, Universidade do Minho, Portugal. Professor Adjunto, Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio. E-mail: ovidio@cesgranrio.org.br.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2005), desde a segunda metade do século XX, houve uma mudança de posicionamento da Administração Pública em diversos países. Os órgãos públicos, devido a crises econômicas na década de 70, precisaram tornar-se mais eficientes, com foco no cidadão. Essa nova abordagem da Administração Pública, estruturada nos princípios de eficácia e eficiência, foi chamada de Administração Pública Gerencial. Enquanto o foco do modelo anterior (burocrático) concentrava-se no processo, nessa nova abordagem o foco passou a ser no resultado.

Norteadas por esse fundamento, a Administração Pública brasileira tem buscado criar mecanismos de controle e mensuração dos seus resultados. Entre os mecanismos que têm sido propostos, destaca-se a Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008), que estabeleceu o marco legal de um novo patamar de avaliação de desempenho no serviço público, fundamentando suas diretrizes na fixação, acompanhamento e avaliação de metas de desempenho institucionais e individuais, atingindo diversos órgãos da Administração Pública Federal (APF). Em 2010 foi publicado o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), que definiu critérios e procedimentos específicos para o cumprimento dessa inovação gerencial no setor público.

Aliados a essa legislação, têm-se ainda a Orientação Normativa 7, de 19 de março de 2013 (SEGEP, 2013a), e o Manual elaborado pela Secretária de Gestão Pública do anterior Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGEP, 2013b). Essa orientação normativa e o Manual visaram orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil do Poder Executivo Federal (SIPEC) a como proceder com a avaliação de desempenho individual e institucional, de modo a obter os melhores resultados para o setor público e para o crescimento profissional dos seus servidores.

O SIPEC, de acordo com o Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970 (BRASIL, 1970), é um sistema composto por todas as unidades incumbidas da atividade de administração de pessoal da administração direta e indireta. A Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) e a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) são autarquias que compõem esse sistema e submetidas à avaliação de desempenho prevista na Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008). Por essa razão, foram escolhidas para o estudo avaliativo proposto neste artigo.

A CNEN, autarquia federal de direito público vinculada ao Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação, criada pela Lei nº. 4.118 (BRASIL, 1962), é uma entidade da Administração Pública Indireta, com atribuições fundamentais para políticas de segurança e meio ambiente, e ainda para a orientação, fiscalização e promoção contínua do aprimoramento de seu corpo técnico especializado e pessoal de apoio, de modo a garantir a utilização segura da energia nuclear em todo território nacional.

A ANS, por sua vez, é uma autarquia federal em regime especial, criada pelo art. 1º da Medida Provisória nº 2.012-2, de 30 de dezembro de 1999 (BRASIL, 1999), com personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde. Tem por finalidade regular e fiscalizar o mercado de saúde suplementar, de acordo com a legislação e em conformidade com as diretrizes e as políticas do governo federal.

A CNEN e a ANS são órgãos estratégicos na estrutura federal, logo, avaliar se nessas autarquias as metas institucionais são pactuadas e medidas de acordo com a legislação vigente, mostra-se relevante aos gestores dessas organizações, bem como aos profissionais de gestão de pessoas de outros órgãos e entidades submetidos à sistemática de avaliação de

desempenho em estudo, e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na qualidade de órgão central do SIPEC, que possui como competência legal o acompanhamento e a avaliação das políticas públicas de gestão de pessoas no Poder Executivo Federal.

Destaca-se, ainda, que essa legislação de avaliação de desempenho trouxe inovações diretivas que possuem complexidades de âmbito operacional, o que tem sido um desafio para os gestores dos órgãos submetidos a essa avaliação.

Seguindo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), que consideram as perguntas avaliativas como os pilares e as diretrizes de uma avaliação, procurou-se, à luz dessa concepção, a proposição de uma questão avaliativa relevante e significativa para a área deste estudo. Assim, este artigo apresenta a seguinte questão avaliativa: **até que ponto as metas institucionais da CNEN e da ANS podem ser consideradas de qualidade?**

Com base nas características e especificidades de cada organização e do contexto da implementação da nova sistemática de avaliação de desempenho, procurou-se analisar e interpretar criticamente o objeto de estudo, que trata de “metas institucionais para fins de avaliação de desempenho”. Logo, a avaliação de qualidade proposta foi norteada por dois aspectos: **alinhamento das metas com as competências institucionais e a aderência delas as diretrizes legais.**

O presente artigo está dividido em cinco seções, sendo esta a primeira, de introdução, onde são apresentados a contextualização do estudo, o objeto a ser avaliado e a pergunta avaliativa. A segunda, que trata do referencial teórico, está dividida em duas subseções: avaliação de desempenho na Administração Pública e Metas institucionais. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta a descrição das organizações e de suas metas institucionais, a análise comparativa do atendimento dos critérios de qualidade e a análise dos resultados. Por fim, a última seção, indica os resultados obtidos e algumas recomendações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação de Desempenho na Administração Pública

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 apud ODELIUS; 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 (BRASIL, 1995) e elaborado principalmente pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. 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.

A implementação do Plano Diretor levou o governo a utilizar as gratificações de desempenho, que possibilitaram a adoção de uma remuneração diferenciada aos quadros mais qualificados do Poder Executivo Federal e permitiram o reajuste real na remuneração dessas

carreiras sem a necessidade da concessão de reajustes lineares para toda a administração pública (SALGADO, 2007). Esse mecanismo acabou se disseminando como uma espécie de remuneração complementar do servidor público.

Em 1999 instituiu-se o primeiro modelo de gratificação de desempenho, representado por um percentual sobre o vencimento básico, com duas parcelas variáveis, uma relativa ao desempenho institucional e outra ao desempenho individual (SALGADO, 2007).

Em 2008, uma nova sistemática de avaliação de desempenho foi instituída com a publicação da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008). Essa legislação, em comparação com suas predecessoras, previu uma maior inserção dos servidores no processo de planejamento dos órgãos e entidades. O novo método de avaliação propõe a elaboração e fixação de metas globais ou institucionais, que reflitam os objetivos estratégicos do órgão ou entidade, bem como que haja alinhamento entre as metas institucionais e as intermediárias (metas de equipe ou unidade) e que as metas individuais sejam negociadas previamente entre o servidor, a liderança e a equipe de trabalho.

O Decreto nº 7.133 (BRASIL, 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 dos quadros de pessoal da CNEN e da ANS.

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 (HOMRICH; FARIA; AFONSO, 2011). 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 os órgãos públicos, possibilitando a valorização e a profissionalização da gestão do trabalho. A gestão do desempenho passa então a fornecer 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 (HOMRICH; FARIA; AFONSO, 2011).

Na observação de Pacheco (2010), os países que avançaram em seus processos de reforma consideram a avaliação de desempenho uma 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.

## 2.2 Metas institucionais

Segundo a ENAP (2000), a avaliação de desempenho pode ser uma excelente ferramenta de gestão, permitindo localizar fatores que influenciam no alcance de resultados. No desenvolvimento de ações integradas de gestão de pessoas, gerando subsídios para todas as políticas dessa área.

De acordo com Drucker (1997, p. 47), “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

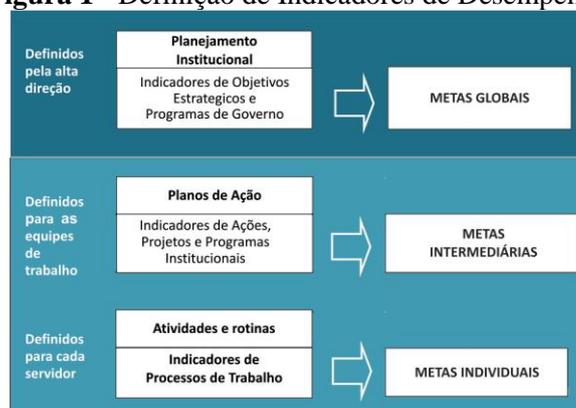
A Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008), introduziu na APF, o conceito de Metas dentro do Planejamento Estratégico das Organizações. De acordo essa legislação, tornou-se uma exigência nos órgãos públicos a publicação de Metas Institucionais em todos os ciclos avaliativos, que deve ter a duração de um ano. O Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) definiu em que as metas institucionais serão divididas entre metas globais e metas intermediárias.

De acordo com o Manual da SEGE (2013b), as metas globais devem refletir as necessidades da Instituição como um todo. O planejamento estratégico Organizacional, Plano Plurianual (PPA), Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) podem ser insumos para elaborá-las. Enquanto as metas intermediárias são os desdobramentos, dentro das organizações, do estipulado nas metas globais, devendo ser segmentadas de acordo com o contexto de cada órgão. Ainda de acordo com o Manual (2013), as metas institucionais devem ser formadas utilizando-se critérios objetivos.

O Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), em seu art. 5º, definiu estrutura, objetivo e característica das metas institucionais. Pode-se destacar alguns pontos dessa legislação: (a) as metas institucionais devem ser divididas em metas globais e intermediárias, na qual a primeira deve ser publicada por ato do dirigente máximo da organização e devem ser mensuráveis; (b) as metas globais devem ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais que estão vinculadas ao órgão; (c) as metas individuais devem estar alinhadas com as intermediárias, que, por sua vez, devem ser um desdobramento das metas globais.

Nota-se, com a leitura desse artigo do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), a preocupação do legislador em orientar a APF a como elaborar metas de qualidade e que tenham um desdobramento em toda à organização. A Figura 1, a seguir, ilustra todo o exposto em relação à meta institucional dentro das organizações públicas.

**Figura 1** - Definição de Indicadores de Desempenho



Fonte: Brum (2012), com adaptações.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) o objetivo da abordagem da avaliação centrada na administração é ajudar as pessoas que tomam decisão. Esse estudo avaliativo tem por finalidade auxiliar gestores de recursos humanos e setores de avaliação e planejamento a melhor formularem e gerirem suas metas.

Em termos metodológicos, o trabalho situa-se no campo do estudo avaliativo, que é utilizado para avaliar problemas concretos. Desse modo, tem aspirações práticas, de maneira oposta à pesquisa, cuja principal motivação é a curiosidade intelectual do pesquisador.

Para chegar aos resultados, procedeu-se a análise documental das metas institucionais das duas organizações em estudo, cujos dados foram sistematizados com auxílio de um roteiro de checagem de 11 critérios de qualidade obtidos no estudo da legislação.

### **4. AVALIAÇÃO DAS METAS INSTITUCIONAIS**

#### **4.1 Estrutura e competência das autarquias federais avaliadas**

A CNEN possui uma presidência e três diretorias, a Diretoria de Radioproteção e Segurança Nuclear (DRS), a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) e a Diretoria de Gestão Institucional (DGI). A Lei nº 7.781 (BRASIL, 1989) estipulou as atuais competências da CNEN, dentre as quais, destacam-se como as mais representativas: (I) propor políticas e diretrizes em assuntos estratégicos relacionados à energia nuclear; (II) formar e capacitar corpo técnico na área de energia nuclear; (III) pesquisar e produzir matérias nucleares e outros equipamentos pertinentes; (IV) expedir normas e regulamentos sobre o uso e transporte de material nuclear em todo o território nacional; (V) autorizar e fiscalizar construção, produção, comércio e outras atividades que envolvam material radioativo.

Essas competências foram distribuídas entre as diretorias da CNEN, sendo a DRS responsável por atribuições ligadas às políticas de segurança e meio ambiente e fiscalização, a DPD à pesquisa, formação e capacitação de seu corpo técnico especializado e pessoal de apoio e a DGI à administração, suporte e planejamento dessas atividades.

De acordo com o Decreto nº 3.327, de 5 de janeiro de 2000 (BRASIL, 2000), a ANS possui em sua estrutura básica a Diretoria Colegiada, a Câmara de Saúde Suplementar, a Procuradoria, a Ouvidoria e a Corregedoria. A Diretoria Colegiada é composta por cinco diretores, sendo um deles o Diretor-Presidente. Esse colegiado é composto por cinco diretorias: de Normas e Habilitação das Operadoras (DIOPE), de Normas e Habilitação dos Produtos (DIPRO), de Fiscalização (DIFIS), de Desenvolvimento Setorial (DIDES) e de Gestão (DIGES). Além dessa estrutura, o Regimento Interno da ANS (ANS, 2009) instituiu em sua estrutura básica as unidades de Auditoria Interna e de Secretaria-Geral, vinculadas à Diretoria Colegiada.

Esse colegiado deve cumprir as atribuições estabelecidas para a ANS, entre as quais pode-se destacar: (I) propor normas e diretrizes para decisões para regularização do setor suplementar; (II) estabelecer normas de credenciamento e fixar critérios, parâmetros e indicadores de qualidade na saúde suplementar; (III) fiscalizar o cumprimento da legislação

pertinente pelas operadoras de saúde; (IV) monitorar reajustes e revisões de preços de objetos relacionados à saúde suplementar.

#### 4.2 Metas Institucionais das autarquias avaliadas

A Portaria nº 95 (CNEN, 2016) divulgou o resultado das metas institucionais do 3º ciclo avaliativo, que correspondeu ao período de 01 de abril de 2015 a 31 de março de 2016. Essas metas foram estipuladas pela Portaria nº 43 (CNEN, 2015), sendo que ambas as portarias foram publicadas no Boletim de Serviço da Instituição. No total, a CNEN fixou nove metas institucionais, sendo duas de responsabilidade da DRS, uma da DGEI e seis da DPD.

A avaliação de desempenho institucional da ANS é medida por meio do Contrato de Gestão, composto por metas de resultado para alcance de objetivos estratégicos conectados por linhas de ação do Plano Plurianual e delineados no Mapa Estratégico (ANS, 2010). O Contrato de Gestão da ANS é um instrumento de contratualização de metas de resultados, firmado com o Ministério da Saúde, e contempla parâmetros para a administração interna da ANS, bem como indicadores que permitem avaliar, objetivamente, a atuação administrativa e o seu desempenho (BRASIL, 2000).

As metas institucionais da ANS para o ciclo de avaliação de 1º de julho de 2015 a 30 de junho de 2016 foram fixadas no Contrato de Gestão 2015-17 (ANS, 2015a). Para cômputo dos resultados, essas metas foram apuradas semestralmente (julho a dezembro de 2015 e janeiro a junho 2016), sendo que os resultados parciais desse ciclo (julho a dezembro de 2015) estão disponíveis no Relatório de Gestão da ANS de 2015 (ANS, 2015b). No total, foram estabelecidas 24 metas, sendo seis de âmbito geral, classificadas como de responsabilidade da ANS, cinco da DIPRO, três da DIFIS, sete da DIGES, duas da DIOPE e uma da Presidência. Cumpre observar que a DIDES não teve nenhuma meta vinculada sob sua responsabilidade de forma explícita.

Para demonstrar as metas institucionais da CNEN e da ANS, o Quadro 1, a seguir, apresenta um pequeno elenco de metas, para fins de exemplificação.

**Quadro 1** - Metas institucionais da CNEN e da ANS, para fins de exemplificação.

Órgão	Objetivo estratégico	Meta institucional	Meta Proposta	Área responsável	Meta Alcançada
CNEN	Aumentar o fornecimento e a capacidade de produção de radioisótopos e radiofármacos	Produzir radioisótopos e radiofármacos. <i>Unidade de medida: mci.</i>	23.000.000 (100%)	DPD	23.442.733 (102%)
CNEN	Fortalecer o sistema de regulação nuclear	Controlar as instalações nucleares e radiativas ativas. <i>Unidade de medida: instalações.</i>	4.230 (100%)	DRS	5.148 (122%)
CNEN	Permitir a realização plena das atividades de P, D & I	Manter em funcionamento os laboratórios da CNEN <i>Unidade de medida: análises realizadas.</i>	1.300 (100%)	DGI	1.410 (108%)

ANS	Promover a Qualidade Setorial	Incentivo ao desenvolvimento de Programas de Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças na Saúde Suplementar. <i>Unidade de medida: % de execução do projeto.</i>	100%	DIPRO	100%
ANS	Conferir maior e celeridade na qualidade de resposta às demandas de reclamação e informação	Índice de satisfação dos beneficiários com o atendimento prestado no Disque ANS. <i>Unidade de medida: % de atendimentos classificados como satisfatórios.</i>	70%	DIFIS	84,93%
ANS	Estimular a eficiência do setor	Acompanhamento econômico-financeiro das operadoras. <i>Unidade de medida: % de vínculos de beneficiários.</i>	60%	DIOPE	68,83%

Fonte: CNEN (2015, 2016); ANS (2015a, 2015b).

#### 4.3 Quadro comparativo de atendimento dos critérios de qualidade

O Quadro 2, a seguir, apresenta a avaliação das metas institucionais da CNEN e da ANS, a partir dos 11 critérios de qualidade extraídos da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008) e do Decreto 7.133 (BRASIL, 2010).

**Quadro 2** - Avaliação das metas institucionais, a partir dos critérios de qualidade.

CRITÉRIOS DE QUALIDADE	CNEN	ANS
As metas institucionais são...		
1) fixadas anualmente?	Sim	Não
2) fixadas pelo Dirigente Máximo?	Sim	Sim
3) estabelecidas em consonância com as diretrizes e metas governamentais?	Não	Sim
4) objetivamente mensuráveis?	Sim	Não
5) quantificáveis?	Sim	Sim
6) diretamente relacionadas às atividades do órgão?	Sim	Sim
7) fixadas considerando os resultados obtidos nos anos anteriores?	Não	Sim
8) compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos de vinculação?	Sim	Sim
9) Resultados amplamente divulgados em sítio eletrônico?	Sim	Não
10) As metas institucionais possuem indicadores que visem a aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística?	Sim	Sim

11) As metas institucionais passam por uma avaliação parcial dos resultados, visando subsidiar ajustes?	Não	Sim
Atendimento dos critérios de qualidade	9/11 (82%)	9/11 (82%)

Fonte: Dados do estudo.

#### 4.4 Análise avaliativa do quadro comparativo

Da leitura do quadro comparativo, gerado a partir de evidências extraídas da análise das metas institucionais da CNEN e da ANS, verifica-se um elevado atendimento dos requisitos de qualidade delineados pela legislação, visto que as duas organizações atenderam, cada uma, nove dos onze requisitos, o que representa 82% de aderência. Essa constatação de atendimento indica, por consequência, elevado padrão de qualidade das metas institucionais avaliadas.

As metas das duas organizações têm em comum: a fixação pelo dirigente máximo da entidade, são quantificáveis, diretamente relacionadas às atividades dos órgãos e compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos de vinculação, no presente caso, os Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação e da Saúde, e possuem indicadores que visam aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística, que no caso da ANS, materializa-se pela busca da melhoria da qualidade regulatória (ANS, 2015b).

Contudo, uma análise crítica das metas institucionais formuladas e os seus respectivos compromissos de resultados indica que essas metas são fixadas de forma a serem confortavelmente alcançadas, sendo a diretriz de desafio e de melhoria contínua muito sutil ou ausente. Isso talvez seja explicado pela vinculação desses resultados a remuneração dos servidores submetidos à avaliação, cuja a variável institucional tem um peso de 80% no valor remuneratório da gratificação de desempenho. Além disso, no caso da ANS, o não atendimento do Contrato de Gestão pode resultar na dispensa do Diretor-Presidente pelo Presidente da República (BRASIL, 2000).

A CNEN teve como não atendimento o estabelecimento das metas em consonância com as diretrizes e metas governamentais, visto que suas metas, embora relevantes em aspecto geral, não conseguem abranger todas as competências institucionais da organização, consequentemente deixando lacunas. A despeito disso, com suas metas é possível mensurar o alcance dos objetivos e, com os resultados, aprimorar políticas e realizar ajustes estratégicos nas atividades da organização.

Além disso, suas metas não evidenciam terem sido formuladas considerando os resultados dos anos anteriores, o que é corroborado pelo alcance de resultados bem acima das metas propostas, obtendo um índice médio de desempenho global de 170%. Por fim, suas metas não passam por uma avaliação parcial dos resultados, visando estabelecer eventuais ajustes.

A ANS, por seu turno, deixou de atender a fixação das metas anualmente. Embora tenha adotado o Contrato de Gestão como direcionador de suas metas e esse contrato ter sido fixado para o triênio 2015-2017, entende-se que, dessa forma, deixa de cumprir a legislação, que prediz a fixação das metas anualmente, diferentemente de metas anuais. Ainda que pareça uma diferença semântica de pouca significância, a primeira diretriz traz em seu cerne, de forma mais explícita, a concepção de ciclos avaliativos de desempenho institucional.

Com relação à publicização dos resultados em seu sítio eletrônico, esses não são claramente identificados pela sociedade. A Agência disponibiliza informações sobre o Contrato de Gestão, mas não apresenta nenhuma informação sobre sua vinculação às metas de desempenho institucionais, bem como os resultados obtidos para fins de pagamento de gratificação de desempenho.

Por último, quanto ao terceiro critério não atendido, parte de suas metas não são objetivamente compreensíveis no que diz respeito à mensuração. Na análise efetuada, os resultados dessas metas só foram entendidos após a leitura da explicação oferecida no Relatório de Gestão (ANS, 2015b), que detalhou a forma de alcance da meta.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo objetivou responder até que ponto as metas institucionais da CNEN e da ANS podem ser consideradas de qualidade. Tal qualidade foi mensurada por meio de roteiro de análise com onze critérios de qualidade extraídos da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008) e do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010).

Os resultados da análise indicam elevada qualidade das metas, uma vez que as duas organizações atingiram, cada uma, nove dos 11 critérios de qualidade, representando um índice de 82% de atendimento.

As duas organizações possuem metas fixadas pelo dirigente máximo, quantificáveis, diretamente relacionadas às atividades do órgão, compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos de vinculação e possuem indicadores que visam aferir a qualidade dos seus serviços finalísticos. Contudo, suas metas não foram uniformes no atendimento dos critérios: fixação anualmente, estabelecimento em consonância com as diretrizes e metas governamentais, objetivamente mensuráveis, fixadas considerando os resultados obtidos nos anos anteriores, divulgação ampla em sítio eletrônico e avaliação parcial dos resultados.

Tais resultados sugerem que, não obstante os comandos diretivos da legislação, a sistemática de avaliação de desempenho institucional contém complexidades de âmbito operacional, gerando diferença entre os órgãos na sua implementação.

Por isso recomenda-se, a partir das reflexões produzidas nesse estudo avaliativo, que os gestores das áreas de gestão de pessoas e de planejamento busquem aperfeiçoar o processo de formulação, acompanhamento e avaliação das metas institucionais. Ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na qualidade de órgão central do SIPEC, que procure adotar estratégias de orientação aos órgãos e entidades da APF, a fim de tornar a implementação o mais uniforme possível, pois só assim será possível medir, com precisão, os resultados dessa política pública de gestão no aprimoramento da máquina pública e na consolidação de uma cultura de gestão por resultados. Ademais, recomenda-se a ampliação do estudo a outras organizações submetidas à sistemática de avaliação da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008).

## REFERÊNCIAS

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. *Contrato de Gestão 2015-17*. Rio de Janeiro, 2015a. Disponível em:

[http://www.ans.gov.br/images/stories/A\\_ANS/Transparencia\\_Institucional/Prestacao-de-Contas/Contratos\\_de\\_Gestao/2015\\_contrato\\_de\\_gestao.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/Prestacao-de-Contas/Contratos_de_Gestao/2015_contrato_de_gestao.pdf).

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. *Relatório de Gestão 2015*. Rio de Janeiro, 2015b. Disponível em:

[http://www.ans.gov.br/images/stories/A\\_ANS/Transparencia\\_Institucional/Prestacao-de-Contas/Relatorios\\_de\\_gestao/relatorio-gestao-2015.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/Prestacao-de-Contas/Relatorios_de_gestao/relatorio-gestao-2015.pdf).

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. *Resolução Administrativa nº 36, de 28 de junho de 2010*. Estabelece normas e procedimentos das avaliações de desempenho individual e institucional, e dá outras providências. Rio de Janeiro, 2010.

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. *Resolução Normativa nº 197, de 16 de julho de 2009*. Institui o Regimento Interno da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MTQ2MA>.

BRASIL. *Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010*. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis (...). Diário Oficial da União de 22 de março de 2010. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm).

BRASIL. *Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008*. Dispõe sobre a reestrutura do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, (...) institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (...); e dá outras providências. Diário Oficial da União de 23 de setembro de 2008. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm).

BRASIL. *Decreto nº 3.327, de 5 de janeiro de 2000*. Aprova o Regulamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 6 de janeiro de 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3327.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3327.htm).

BRASIL. *Medida Provisória nº 2012-2, de 30 de dezembro de 1999*. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e dá outras providências. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas/2012-2.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/2012-2.htm).

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

<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>.

BRASIL. *Lei nº 7.781, de 28 de junho de 1989*. Dá nova redação aos artigos 2º, 10 e 19 da Lei nº 6.189, de 16 de dezembro de 1974, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 28 de junho de 1989. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7781.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7781.htm).

BRASIL. *Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970*. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União de 05 de outubro de 1970. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D67326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm).

BRASIL. *Lei nº 4.118, de 27 de agosto de 1962*. Dispõe sobre a política nacional de energia nuclear, cria a Comissão Nacional de Energia Nuclear, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 19 de setembro de 1962, retificado em 25 de setembro de 1962. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4118.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4118.htm).

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BRUM, S. *II Encontro Temático de Avaliação de Desempenho*. Slides da apresentação. Brasília, agosto de 2012.

CNEN. Comissão Nacional de Energia Nuclear. *Portaria nº 43, de 2015*. Boletim de Serviço. Rio de Janeiro, 2015.

CNEN. Comissão Nacional de Energia Nuclear. *Portaria nº 95, de 2016*. Boletim de Serviço. Rio de Janeiro, 2016.

DRUCKER, P. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Experiências de Avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. Brasília: ENAP, 2000.

HOMRICH, A. L.; FARIA, G. M.; AFONSO, T. C. Sistemática de gestão do desempenho individual como instrumento de gestão para resultados: um relato do seu processo de concepção e aprimoramento. *IV Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, 25 a 27 de maio de 2011.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. 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.; ABRÚCIO, F. L.; PACHECO, R. *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SALGADO, V. A. B. 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*, Santo Domingo, República Dominicana, 30 oct. – 2 nov. 2007.

SEGEP. Secretaria de Gestão Pública. *Orientação Normativa nº 7, de 19 de março de 2013*. Diário Oficial da União de 21 de março de 2013. Brasília, 2013a.

SEGEP. Secretaria de Gestão Pública. *Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho*. Brasília: SEGEp, 2013b.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. *Avaliação de programas: concepções e prática*. São Paulo: Editora Gente; 2004.