



VII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

ebap@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

Efetividade percebida na avaliação de desempenho: o caso de uma organização pública brasileira

Igor Hadich

Francisco Antonio Coelho Junior

Erica de Aguiar Botelho

Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda

Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>

Resumo

O presente estudo teve como objetivo examinar crenças e percepções de trabalhadores da Administração Pública brasileira acerca da efetividade da avaliação de desempenho no órgão em que trabalham. A pesquisa foi realizada no contexto de uma organização da Administração Pública Federal direta que se dedica à organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde. Foi realizado um *survey* com 59 servidores. Os resultados caracterizaram o objeto de estudo (percepções sobre a efetividade da avaliação de desempenho), identificando-se: as percepções mais positivas e negativas, a existência de heterogeneidade nas percepções e correlações entre percepções. Foram apontados aspectos relacionados à gestão do desempenho que necessitam ser aprimorados, para se elevar a efetividade percebida da avaliação de desempenho: uso tático dos resultados da avaliação para fins gerenciais, papel essencial das chefias e revisão de questões metodológicas de avaliação como *feedback* e planejamento conjunto.

Palavras Chave:

Avaliação de Desempenho. Efetividade percebida na Avaliação de Desempenho. Gestão de Desempenho Individual. Administração Pública.

Efetividade percebida na avaliação de desempenho: o caso de uma organização pública brasileira

Resumo: O presente estudo teve como objetivo examinar crenças e percepções de trabalhadores da Administração Pública brasileira acerca da efetividade da avaliação de desempenho no órgão em que trabalham. A pesquisa foi realizada no contexto de uma organização da Administração Pública Federal direta que se dedica à organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde. Foi realizado um *survey* com 59 servidores. Os resultados caracterizaram o objeto de estudo (percepções sobre a efetividade da avaliação de desempenho), identificando-se: as percepções mais positivas e negativas, a existência de heterogeneidade nas percepções e correlações entre percepções. Foram apontados aspectos relacionados à gestão do desempenho que necessitam ser aprimorados, para se elevar a efetividade percebida da avaliação de desempenho: uso tático dos resultados da avaliação para fins gerenciais, papel essencial das chefias e revisão de questões metodológicas de avaliação como *feedback* e planejamento conjunto.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Efetividade percebida na Avaliação de Desempenho. Gestão de Desempenho Individual. Administração Pública.

Introdução

A avaliação de desempenho exerce papel essencial no cotidiano das organizações de trabalho. Isso, porque dela decorrem diversas práticas organizacionais relacionadas ao dia a dia do trabalhador, como, por exemplo, ações de capacitação, de promoção/progressão funcional e de gestão da equipe de trabalho.

Quanto à produção científica relacionada à temática, as publicações sobre desempenho no trabalho têm se mantido estáveis ao longo do tempo, com o predomínio de pesquisas referentes à performance organizacional (FOGAÇA *et al.*, 2018). Há, ainda, ampla literatura focando a avaliação de desempenho e a gestão do desempenho (DeNISI; MURPHY, 2017). Nesse sentido, as publicações contemporâneas dedicadas à avaliação de desempenho apresentaram redução de interesse em aspectos de traços pessoais, direcionando maior ênfase ao planejamento, monitoramento e revisão do desempenho (FOGAÇA *et al.*, 2018).

Na Administração Pública, a base legal da avaliação de desempenho está prevista na Constituição Federal. Em seu artigo 41, em redação incluída pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a avaliação especial de desempenho, conduzida por uma comissão instituída para essa finalidade, tornou-se requisito obrigatório para que o servidor nomeado em caráter efetivo alcançasse estabilidade (BRASIL, 1988). Com a Lei nº 8.112, esse requisito para o alcance da estabilidade é reforçado, no artigo 20, que estabelece o período de estágio probatório, em que os servidores têm seu desempenho no cargo avaliado com base nos seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). Destaca-se que o conceito de estabilidade, hoje em dia, está em discussão.

Ressalta-se, segundo Lotta (2002), que as áreas de gestão de pessoas têm papel fundamental na adequação da realidade pública aos novos paradigmas administrativos de gestão, incentivando a busca da eficiência, baixos custos, rapidez e serviços de qualidade prestados à sociedade. Estudos indicam, como usos da avaliação de desempenho, o fornecimento de informações para auxiliar decisões relativas a promoções, demissões e identificação de necessidades de treinamento, entre outros (ENAP, 2000). Pode-se perceber, assim, que o caráter estratégico da gestão do desempenho passou a ser destacado, interessando relacionar os resultados que ela produz a outros sistemas de desenvolvimento e gestão de pessoas, por exemplo: ações de capacitação, gestão do clima organizacional e desenvolvimento gerencial.

Entretanto, para Elvira (2018), a efetividade da prática de avaliação de desempenho na Administração Federal brasileira é reduzida devido à limitação dos efeitos dela esperados, salientando-se o seu entendimento como ação vinculada a fins remuneratórios. Dessa forma, considerando-se discussão apresentada por Coelho Junior e Botelho (2019), pergunta-se, no presente trabalho: o que trabalhadores públicos brasileiros pensam sobre a avaliação de desempenho, em termos de sua efetividade e do uso dos seus resultados gerados? Eles a percebem, de fato, como tática?

Argumenta-se aqui, portanto, pela necessidade de se indagar, aos servidores, a respeito de sua percepção sobre a avaliação de desempenho da qual participam. Uma vez que as opiniões das pessoas expressam o seu posicionamento sobre o mundo, levantar suas crenças e percepções é muito importante ao estudo das suas atitudes perante a avaliação de desempenho.

Destarte, na presente pesquisa, foram tomadas, como objeto de estudo, as percepções sobre a efetividade da avaliação de desempenho. O objetivo do trabalho foi examinar crenças e percepções de trabalhadores da Administração Pública brasileira acerca da efetividade da avaliação de desempenho no órgão em que trabalham. Como método de pesquisa, procedeu-se a um levantamento (*survey*), aplicado aos servidores de uma organização pública brasileira, cuja inserção estratégica é essencial na realidade nacional.

Este estudo tem relevância teórica, visto que a efetividade da avaliação de desempenho constitui uma temática que vem sendo investigada na literatura científica disponível. Além disso, tem relevância prática, dado que se espera que o diagnóstico realizado permita a melhoria das ações de gestão de desempenho, impactando na melhoria da qualidade da governança realizada. Por fim, tem relevância social, levando-se em conta a busca por *compliance*, com implicações para a melhoria dos serviços prestados aos usuários-cidadãos.

Parte 1. Referencial teórico

A literatura sobre desempenho no trabalho tem perspectiva multinível (FOGAÇA *et al.*, 2018). Por conseguinte, fatores individuais e de contexto mostram-se importantes para a predição de resultados de trabalho (COELHO JUNIOR, 2011). Sonnentag e Frese (2002), ao revisarem pesquisas relativas ao desempenho individual, apresentaram o conceito como multidimensional e dinâmico, propondo que haja uma integração entre as perspectivas pelas quais pode ser tomado: diferença individual, situacional e regulação de desempenho. Já Koopmans *et al.* (2011), por meio de revisão sistemática da literatura, apontaram, como frequentemente utilizadas para descrever o desempenho individual no trabalho, as dimensões: desempenho da tarefa, desempenho contextual, comportamento contraproducente no trabalho e desempenho adaptativo.

Mais especificamente, é constatada expressiva publicação com foco em avaliação de desempenho, cobrindo tópicos relacionados a: formatos de escalas, classificações de avaliações, treinamento, reações, propósitos da avaliação, fonte de avaliação, processos cognitivos e correlatos demográficos (DeNISI; MURPHY, 2017). O processo tem sido conduzido na prática por diversas técnicas, como método de classificação, escalas de classificação gráfica, método de incidentes críticos, ensaios narrativos, gerenciamento por objetivos, escala de avaliação ancorada em comportamentos, contabilidade de recursos humanos, centros de avaliação, 360 graus e 720 graus (AGGARWAL; THAKUR, 2013).

A avaliação de desempenho deve ser considerada essencial no ciclo da gestão. Isso, porque tem o potencial de ser utilizada como ferramenta gerencial e, assim, contribuir para planejar ações e práticas organizacionais como as de desenvolvimento de pessoas (DREWES; RUNDE, 2002). Nesse sentido, tem-se um diagnóstico que gera informações para outros sistemas de gestão de pessoas, incluindo processos de desenvolvimento na carreira e movimentação dos funcionários (ENAP, 2000). Dessa forma, a avaliação fornecerá, ao gestor, uma descrição da situação de trabalho dos indivíduos, direcionando-o na tomada de decisão.

A avaliação de desempenho deve, também, permitir identificar se as metas de trabalho foram cumpridas, informando se os resultados esperados pela organização estão sendo atingidos (DREWES; RUNDE, 2002). As metas de trabalho deverão ser estabelecidas de forma conjunta (LAWLER; BENSON; McDERMOTT, 2012), de maneira cooperativa (DREWES; RUNDE, 2002) e participativa (ENAP, 2000). Importa destacar que Ogbonnaya e Valizade (2015) constataram a geração de efeitos positivos de processo decisório participativo nas atitudes e bem-estar dos funcionários. Ademais, Gonzaga *et al.* (2017) salientaram a

relevância de que o acompanhamento do alcance de metas e objetivos seja conduzido de forma efetiva e transparente.

Além do estabelecimento de metas a serem atingidas pelos indivíduos e o acompanhamento da realização dos processos de trabalho, a avaliação de desempenho possibilita o fornecimento de *feedback* constante. Destarte, Coelho Junior (2011) ressaltou o papel do *feedback* como integrante da gestão do desempenho humano no trabalho, ilustrando que a falta de *feedback* da chefia pode acarretar impactos negativos no resultado. Entretanto, Drewes e Runde (2002) observaram dificuldades no fornecimento de *feedbacks* francos e construtivos, mesmo por parte dos gerentes mais experientes.

Vieses nos resultados decorrentes de fatores como motivação para avaliar e falta de conhecimento do plano de trabalho do avaliado podem prejudicar o processo (COELHO JUNIOR, 2011). Outro aspecto que pode comprometer a avaliação de desempenho é o fato de os resultados frequentemente não suscitarem consequências aos avaliados (DREWES; RUNDE, 2002). Enfatiza-se, assim, a importância do treinamento para a realização processo avaliativo (DREWES; RUNDE, 2002; ENAP, 2000; FLETCHER, 2002; LAWLER; BENSON; McDERMOTT, 2012).

No que se refere ao contexto do serviço público brasileiro, diversos estudos propuseram-se a examinar processos de avaliação de desempenho realizados nas organizações (e.g., COELHO JUNIOR; BOTELHO, 2019; DONATO *et al.*, 2013; ELVIRA, 2018; GONZAGA *et al.*, 2017; PINTO; BEHR, 2015). Visões negativas sobre o processo são apontadas para esse contexto, como a percepção de predomínio da utilização da avaliação de desempenho para fins remuneratórios (COELHO JUNIOR; BOTELHO, 2019; ELVIRA, 2018), bem como a insatisfação com a avaliação, dificuldades em se avaliar, receios em se avaliar chefias e a subjetividade do processo (PINTO; BEHR, 2015). Todavia, a avaliação de desempenho deve ser considerada como uma relevante prática organizacional de gestão de pessoas em organizações públicas (ELVIRA, 2018).

Parte 2. Método

Delineamento

Esta pesquisa, de campo, teve caráter descritivo e correlacional, com recorte transversal. Foi realizado um levantamento (*survey*), em uma organização pública brasileira, acerca da percepção de efetividade da avaliação de desempenho adotada no órgão, por meio de um questionário construído e validado para esta finalidade.

Caracterização da organização em estudo

A organização na qual a pesquisa foi conduzida pertence à Administração Direta. Assim, os servidores que nela trabalham são regidos pela Lei nº 8.112/90. Trata-se de um órgão do Poder Executivo Federal que se dedica à organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. O nome do órgão não será citado por uma questão de sigilo.

Algumas atribuições que são de responsabilidade da organização dizem respeito a: vigilância e controle sanitário de fronteiras, portos marítimos, fluviais e aéreos, bem como ações relacionadas à saúde ambiental. Sua missão refere-se à promoção da saúde da população brasileira mediante estabelecimento de parcerias com órgãos federais e com unidades da Federação.

A pesquisa foi feita na Coordenação Geral de Gabinete, que se subdividia em 6 departamentos, tais como a Divisão Financeira e a Divisão de Análise Técnica. Na Coordenação Geral, à época da realização da coleta de dados, estava lotado um total de 110 servidores públicos.

Perfil da amostra

De uma população de 110 servidores, a amostra final contou com 59 respostas. Ressalta-se que alguns servidores estavam de férias ou de licença, portanto, não participaram da pesquisa. Características da amostra estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos participantes

Variável	Frequência	%
Gênero		
Masculino	32	59,3 %
Feminino	22	40,7 %
Nível do Cargo		
Nível médio	37	67,3 %
Nível Superior	17	30,9 %
Requisitado	1	1,8 %
Grau de Escolaridade		
Segundo grau incompleto	1	1,8 %
Segundo grau completo	15	26,8 %
Nível superior incompleto	9	16,1 %
Nível superior completo	24	42,9 %
Pós-graduação lato-sensu	6	10,7 %
Pós-graduação scriccto-sensu	1	1,8 %
Período no cargo efetivo		
Menos de 3 anos	24	43,6 %
De 3 a 7 anos	7	12,7 %
De 8 a 10 anos	1	1,8 %
Mais de 10 anos	23	41,9 %

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, a amostra caracterizou-se como predominantemente masculina. Além disso, a maioria dos respondentes ocupava cargos para os quais o nível médio de escolaridade era exigido. Entretanto, a maioria dos servidores indicou possuir nível superior completo ou grau de escolaridade mais elevado. A idade dos participantes foi de, aproximadamente 39 anos na média, variando de 21 a 68 anos. Outra característica observada está relacionada ao período em que os trabalhadores estavam no cargo efetivo. A maior frequência de respondentes ficou distribuída em dois períodos: os que estavam no cargo efetivo há menos de três anos (43,6 %) e os que estavam no cargo efetivo há mais de dez anos (41,9%).

Quanto ao tipo de participação no processo de avaliação de desempenho, a grande maioria dos servidores é somente avaliado. No que se refere aos que participam como avaliadores, o número de pessoas envolvidas é variado. Na Tabela 2, esses resultados são detalhados.

Tabela 2: Tipo de participação na avaliação de desempenho

Variável	Frequência	%
Participação como avaliado		
Sim	53	96,4 %
Não	2	3,6 %
Participação como avaliador		
Sim	17	30,4 %
Não	39	69,6 %
Número de funcionários avaliados		
2	6	50,0 %
5	2	16,7 %
6	2	16,7 %
10	1	8,3 %
12	1	8,3 %

Fonte: elaborada pelos autores.

Procedimentos de coleta de dados

Os servidores da Coordenação Geral foram convidados a participarem e a responderem à pesquisa. Quanto aos procedimentos éticos, foi apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido sobre a participação na pesquisa. Nesse termo, havia o objetivo da pesquisa e explicações sobre a mesma. Foi garantido o anonimato e o sigilo das respostas. Foi ressaltado que a participação seria espontânea e que o respondente poderia parar de responder em qualquer ponto do questionário. Reforçou-se que a pesquisa não estava vinculada a nenhum programa do órgão, que tinha finalidade meramente acadêmica e que não era necessária a identificação por nome. Foi informado que os dados seriam analisados de

forma agrupada e não individualmente. Assim, foi resguardado o sigilo dos dados, de modo que a equipe de pesquisa não sabia de quem eram as respostas dadas.

O questionário foi entregue, presencialmente, nas dependências físicas do órgão, àqueles servidores que demonstraram interesse em participar do estudo. Alguns responderam no exato momento da entrega, mas a maioria dos respondentes devolveu o questionário preenchido alguns dias após a data de entrega.

Caracterização do instrumento de pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foi construído e validado um questionário, com base nas principais dimensões teóricas e aspectos sugeridos pela literatura. Todos os procedimentos de construção e de validação por juízes e semântica da medida, sugeridos por Pasquali (2010), foram adotados.

Foram identificados agrupamentos teóricos relacionados ao que geraria efetividade da avaliação de desempenho sob o olhar daqueles envolvidos com ela. Essas dimensões teóricas, relativas a tipos de crenças e percepções sobre a efetividade do sistema de avaliação de desempenho, definidas para este trabalho foram: ‘percepção de utilidade dos resultados da avaliação de desempenho’, ‘aspectos técnicos/metodológicos relacionados ao ato de avaliar’, ‘credibilidade/legitimidade da avaliação’ e ‘papel dos atores sociais na avaliação’.

Após o levantamento teórico, na literatura científica, e a definição de quais seriam as categorias de efetividade que fariam parte deste estudo, foram elaborados itens representativos. Dessa forma, esses itens deveriam ter seu conteúdo contido em, pelo menos, uma dimensão teórica de efetividade. Os itens foram, então, apresentados oralmente e debatidos no contexto do grupo de pesquisas em que este trabalho foi realizado. Assim, nove membros do grupo de pesquisas discutiram sobre a redação e a pertinência de cada item proposto, tendo-se o consenso como critério de decisão sobre a permanência do item. Foram realizadas quatro reuniões de trabalho para se chegar à versão final da medida aqui proposta.

Foi também conduzida a validação por juízes, com três docentes do curso de Administração, da universidade a qual o grupo de pesquisa está vinculado. Após a validação por juízes, foi feita validação semântica com servidores do órgão em que a pesquisa foi realizada. Essa validação semântica permitiu verificar a clareza nas instruções de preenchimento do questionário, bem como se os itens eram de fácil compreensão e estavam aderentes à linguagem predominante na organização. A validação semântica foi feita com três servidores da área de recursos humanos/gestão de pessoas. Ressalta-se que, por falta de

amostra com tamanho suficiente, não foi possível, nesse momento, validar, psicometricamente, esta medida.

O questionário de pesquisa possui 41 itens. Cada item foi apresentado em forma de assertiva, a ser julgada pelos participantes. Estes deveriam manifestar suas opiniões escolhendo, em uma escala tipo *Likert*, de 5 pontos, a opção que melhor representasse seu nível de concordância com as afirmações apresentadas. O intervalo da escala variava entre '1' (discordância total com a afirmação do item) a '5' (concordância total com a afirmação do item). O questionário continha, ainda, aspectos funcionais (se cargo efetivo e/ou comissionado, tempo no cargo efetivo, órgão de exercício e de lotação, tempo no órgão) e demográficos (idade, gênero e escolaridade).

Procedimentos de análise de dados

Os dados foram tabulados e analisados com auxílio do *software* SPSS versão 23.0. Foram realizadas análises estatísticas exploratórias e descritivas (média, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação), bem como foram calculadas as correlações entre as variáveis (*Spearman*).

Parte 3. Resultados e discussão

Para a descrição dos resultados obtidos, inicialmente foram observadas as médias das respostas dos questionários para cada item. Os resultados estão sintetizados na Tabela 3. Entre as maiores médias calculadas, constam afirmativas que dizem respeito à importância atribuída à avaliação de desempenho e à percepção de sua utilidade (vide itens 6, 18 e 26).

Entretanto, a necessidade de se avaliar o desempenho e relacioná-lo com outros sistemas de gestão de pessoas parece não corresponder ao esperado, segundo a opinião dos respondentes, uma vez que foram constatadas médias menores a itens que afirmam sobre a utilização dos resultados para ações como melhoria nas condições de trabalho (item 24), melhoria nas relações de trabalho, motivação ou desempenho (item 36) ou alcance de melhores resultados (item 40). Nesse sentido, a segunda menor média constatada (item 30) refere-se à afirmação de que a avaliação de desempenho leva a uma melhor utilização das competências e capacidades do servidor.

Esses resultados são relevantes pois argumenta-se, aqui, que o uso tático dos resultados da avaliação é essencial para que a percepção de efetividade se faça mais positiva e que a identidade com a prática é estabelecida quando se percebe que, de fato, ela é utilizada para fins gerenciais, como se espera dela. Conforme detalhou Coelho Junior (2011), é

necessário realizar uma boa avaliação e proceder com a utilização dos dados em ações como levantamento de necessidades de capacitação, potencial reaproveitamento do colaborador em funções diversas e amplas decisões gerenciais. Contudo, os próprios avaliadores, em muitos casos, não julgam o processo de avaliação de desempenho como algo importante (LOTTA, 2002) ou acreditam que tenha contribuição restrita a práticas remuneratórias (PINTO; BEHR, 2015).

Tabela 3: Medidas de tendência central dos itens de percepção de efetividade da avaliação de desempenho

	ITENS	Média	D.P.	C.V
1	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos)	3,00	1,13	0,38
2	As metas individuais, definidas por meio do sistema de avaliação de desempenho individual (ADI), são claras e corretamente definidas	3,29	1,16	0,35
3	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta organização	3,00	1,17	0,39
4	Nesta organização existe coerência entre meu nível de esforço e o resultado da minha ADI	3,27	1,33	0,40
5	As metas definidas por meio do sistema de ADI são passíveis de serem alcançadas	3,90	1,07	0,27
6	O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor	3,73	1,48	0,40
7	Vincular a ADI à remuneração me motiva	3,74	1,37	0,37
8	O <i>feedback</i> que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho	2,96	1,42	0,48
9	A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz	2,83	1,27	0,45
10	A ADI me estimula a crescer dentro desta organização	2,66	1,38	0,52
11	O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados da minha organização	3,02	1,27	0,42
12	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias	2,67	1,14	0,43
13	Os critérios de ADI adotados nesta organização são justos e permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	2,91	1,26	0,43
14	O sistema de ADI está sempre sendo modificado propiciando uma melhora contínua	2,81	1,09	0,39
15	Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho	2,15	1,31	0,60
16	Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	2,74	1,30	0,47
17	O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado	2,76	1,20	0,43
18	A avaliação de desempenho individual (ADI), atualmente em vigor, é importante para a organização e seus funcionários	3,09	1,27	0,41
19	A ADI é realizada de forma imparcial	3,02	1,43	0,47
20	A ADI me permite entender perfeitamente o que meus avaliadores esperam de mim	2,84	1,34	0,47
21	O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados	2,86	1,39	0,49
22	Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho	2,86	1,38	0,48
23	O <i>feedback</i> que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho	2,71	1,20	0,44
24	Os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho	2,86	1,26	0,44
25	As ADI efetuadas são justas com o tanto que desempenho em meu trabalho	3,22	1,27	0,39
26	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	3,12	1,13	0,36

continua

Tabela 3: Medidas de tendência central dos itens de percepção de efetividade da avaliação de desempenho

ITENS	continuação		
	Média	D.P.	C.V
27 O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	2,92	1,10	0,38
28 Sou avaliado pelo meus colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico que eu	3,15	1,47	0,47
29 A ADI é realizada por meio de um processo claro, onde avaliador e avaliado compreendem perfeitamente cada etapa	2,93	1,21	0,41
30 O sistema de ADI leva minha organização a utilizar melhor as minhas competências e capacidades	2,59	1,31	0,50
31 Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para a elaboração de novas metas e promover novas políticas organizacionais	2,88	1,19	0,41
32 É justa a vinculação da ADI à remuneração	3,37	1,43	0,42
33 Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	2,64	1,21	0,46
34 Sou informado a respeito do meus resultados na ADI e dos critérios utilizados	3,16	1,28	0,40
35 O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração	2,83	1,36	0,48
36 A avaliação de desempenho gera resultados bons, tais como: melhoria nas relações de trabalho, motivação ou aumento no desempenho	2,81	1,27	0,45
37 Acho justo os gerentes serem avaliados pelos seus subordinados	4,12	1,25	0,30
38 Os atuais critérios da ADI são adequados	2,79	1,21	0,43
39 É constante a comunicação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação do desempenho	2,76	1,28	0,46
40 O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados	2,81	1,26	0,45
41 O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual está funcionando satisfatoriamente	2,78	1,29	0,46

Fonte: elaborada pelos autores.

Destaca-se também que, entre as menores médias observadas, constam itens a respeito do papel das chefias e lideranças na avaliação de desempenho. Como exemplo, podem ser mencionadas as percepções negativas quanto à preparação dos gerentes para a condução do processo de avaliação de desempenho (item 16) e no que se refere à consideração, por parte da cúpula da organização, da avaliação de desempenho como ação estratégica prioritária (item 12). Com a constatação desses resultados, reforça-se, neste trabalho, o argumento de que a credibilidade e legitimidade da avaliação de desempenho é questionada pelos envolvidos no processo quando eles não têm a percepção de comprometimento da cúpula organizacional com a prática, fortalecendo a importância do papel das chefias para a efetividade do processo de avaliação de desempenho. Nesse sentido, amplo respaldo é encontrado na literatura para o papel fundamental das chefias na avaliação de desempenho (e.g., COELHO JUNIOR, 2011; COELHO JUNIOR; BOTELHO, 2019; DREWES; RUNDE, 2002; ELVIRA, 2018; LAWLER; BENSON; McDERMOTT, 2012; FLETCHER, 2002). Portanto, é necessário que

os avaliadores, geralmente chefias, conheçam a importância que a avaliação de desempenho tem para a organização e que sejam preparados para participarem do processo como um todo.

Importa mencionar que a maior média calculada refere-se à afirmativa de que os servidores consideram justo que os gerentes sejam avaliados pelos subordinados (item 37). Entretanto, tal fato ainda não ocorre no órgão em que a pesquisa foi feita, ainda que se indiquem benefícios da avaliação de desempenho com o envolvimento de múltiplos avaliadores (e.g., AGGARWAL; THAKUR, 2013; ENAP, 2000), o que pode garantir maior isonomia e a busca contínua por boas práticas de gestão.

Já a segunda maior média observada mostra que os participantes acreditam que as metas definidas por meio do sistema de avaliação de desempenho são passíveis de serem cumpridas (item 5). Além disso, elevada média foi constatada para a concordância com a existência de coerência entre o nível de esforço dedicado pelo servidor e o seu resultado na avaliação de desempenho (item 4). Todavia, sugere-se, aqui, que, para uma maior efetividade da avaliação de desempenho, aspectos relacionados à metodologia de avaliação sejam repensados.

Essa recomendação é feita com base no fato de que a afirmativa de que o *feedback* recebido permite ao indivíduo saber como melhorar seu trabalho (item 23) e de que os respondentes concordam com que a maneira pela qual a avaliação é feita estimula o crescimento profissional na organização (item 10) obtiveram uma das menores médias calculadas. Ademais, a menor de todas as médias foi observada para a afirmativa de que os servidores participaram na elaboração dos critérios avaliativos (item 15), ainda que o planejamento conjunto entre gestores e subordinados seja relevante ao processo (COELHO JUNIOR, 2011; DREWES; RUNDE, 2002) e a participação no desenvolvimento dos procedimentos de avaliação seja importante para a aceitação e credibilidade do processo (ENAP, 2000).

No que tange à dispersão dos dados, o desvio padrão mostrou-se elevado para os itens, de forma que todas as afirmativas resultaram em um coeficiente de variação acima de 25%. Esses resultados sugerem grande diversidade entre as respostas apresentadas, demonstrando a existência de heterogeneidade nas percepções. Uma possível interpretação para esse fato seria a de que o local de trabalho, ou seja, um determinado setor da organização, gere diferenças nas percepções sobre a efetividade da avaliação de desempenho. Assim, poderia haver setores em que a avaliação de desempenho fosse mais positivamente percebida quanto a sua efetividade do que outros.

Também foram conduzidas análises a fim de serem verificadas as correlações entre os itens. Serão aqui apresentados os resultados relativos às correlações de maior força perante o objeto investigado. Primeiramente, foram identificadas fortes correlações entre aqueles que julgam a efetividade da avaliação de desempenho quanto à utilidade do *feedback* e à utilidade dos resultados da avaliação de desempenho.

Aqueles que julgam que a avaliação de desempenho estimula seu crescimento profissional dentro da organização também acreditam que o *feedback* recebido contribui para a melhoria do seu desempenho ($r = 0,77, p < 0,001$). A utilidade do *feedback*, aliás, é percebida positivamente por aqueles que se sentem valorizados pelo seu trabalho ($r = 0,72, p < 0,001$). Ademais, aqueles que julgam que a avaliação de desempenho é relevante na busca por melhores resultados de trabalho também acreditam que o *feedback* recebido tem sido útil ($r = 0,67, p < 0,001$). Ressalta-se que a importância do *feedback*, na avaliação de desempenho em organizações públicas, tem sido enfatizada (e.g., ELVIRA, 2018; ENAP, 2000), mostrando-se que a prática de avaliação de desempenho permite a identificação de pontos fortes e fracos do avaliado (DONATO *et al.*, 2013; PINTO; BEHR, 2015).

Foi averiguada, também, correlação positiva entre aqueles que acreditam que os gestores organizacionais estão preparados para conduzir a avaliação de desempenho e o julgamento de aspecto de efetividade da prática ($r = 0,69, p < 0,001$). Além disso, aqueles que acreditam que o atual sistema de avaliação de desempenho é adequado também acreditam que o processo leva a melhor utilização de suas competências e capacidades ($r = 0,70, p < 0,001$). Esses resultados vão ao encontro de discussões apresentadas por Lawler, Benson e McDermott (2012) que ressaltaram a propriedade e liderança dos gestores como essencial para o sucesso da gestão de desempenho e defenderam a integração do processo com a estratégia geral de gestão de pessoas.

Conclusões

O presente estudo teve o objetivo de examinar crenças e percepções de trabalhadores da Administração Pública brasileira acerca da efetividade da avaliação de desempenho no órgão em que trabalham. Por meio de um *survey*, realizado com 59 servidores públicos de uma organização, foram investigados fatores de efetividade pertinentes às dimensões teóricas ‘percepção de utilidade dos resultados da avaliação de desempenho’, ‘aspectos técnicos/metodológicos relacionados ao ato de avaliar’, ‘credibilidade/legitimidade da avaliação’ e ‘papel dos atores sociais na avaliação’. Foram verificadas as percepções mais positivas e negativas, a heterogeneidade das respostas, bem como correlações entre

percepções dos servidores participantes da pesquisa. Acredita-se, dessa forma, que o objetivo proposto tenha sido atingido.

Com a discussão dos resultados à luz da literatura, foram argumentados, como aspectos necessários à percepção de efetividade da avaliação de desempenho: o uso tático dos resultados da avaliação para fins gerenciais, o papel essencial das chefias demonstrando compromisso com a prática, o conhecimento de sua importância e o adequado preparo para conduzi-la, bem como a relevância de serem repensadas as questões relacionadas à metodologia de avaliação, como a forma de *feedback* repassado e a maior participação dos servidores propiciando um planejamento conjunto dos procedimentos de avaliação. Espera-se que os resultados apresentados e essas sugestões propostas contribuam para o avanço das discussões acerca da percepção de efetividade da avaliação de desempenho, em especial no contexto da Administração Pública brasileira.

A qualidade da avaliação de desempenho precisa ser buscada continuamente. Além disso, deve-se falar sobre a avaliação de desempenho como uma etapa necessária ao ato de desempenhar uma função pública. É preciso, ainda, ter sensibilidade e compromisso para que o processo de gestão de desempenho, como um todo, seja realizado eficazmente. Outrossim, a conscientização da importância da gestão do desempenho deve ser consolidada em todos os níveis hierárquicos da organização, envolvendo a capacitação para o processo avaliativo.

O desempenho do servidor público não depende exclusivamente dele, pois ele é altamente dependente do ambiente interno e externo, bem como de um complexo conjunto de variáveis dos mais distintos níveis (individual, de contexto e macroorganizacional). Mesmo a passos lentos, típicos de qualquer tipo de mudança de cultura organizacional, é preciso que se avance na profissionalização da gestão do desempenho na Administração Pública brasileira. Faz-se necessário que os indivíduos estabeleçam identidade com a gestão do desempenho e que se vejam como parte essencial para a sua realização. Destarte, os benefícios advindos da gestão do desempenho, em todos os seus níveis, precisam ser continuamente apresentados e reforçados nos contextos organizacionais.

Cabe ressaltar, como limitação desta pesquisa, que, devido ao fato de apenas ter sido analisada a percepção dos trabalhadores lotados em uma coordenação da organização, os resultados não podem ser extrapolados a todo o contexto laboral. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a coleta de dados com uma amostra mais ampla, em que seja viável aplicar análises estatísticas inferenciais tocantes à percepção dos servidores a respeito da efetividade da avaliação de desempenho.

Recomenda-se, ainda, para futuras pesquisas, que outras variáveis do comportamento organizacional sejam testadas na predição de efetividade percebida da avaliação de desempenho. Sugerem-se como questões de pesquisa: indivíduos mais comprometidos com o seu trabalho percebem a avaliação de desempenho como mais efetiva? Estilos de liderança democráticos ou autocráticos influenciam na percepção de efetividade da gestão de desempenho? Qual é o papel das configurações de equipes de trabalho sobre a percepção de efetividade? A busca por respostas a essas questões de pesquisa certamente contribuirá para a consolidação deste campo de estudo, referente à efetividade da avaliação de desempenho, temática de enorme relevância às organizações públicas brasileiras.

Referências

AGGARWAL, Ashima; THAKUR, Gour Sundar Mitra. Techniques of performance appraisal: a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 2, n. 3, p. 617-621, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

_____. Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão do desempenho humano no trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa, 2011.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BOTELHO, Erica de Aguiar. Crenças e opiniões sobre a avaliação de desempenho: percepções dos servidores de um órgão da Administração Pública brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 43., 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2019.

DeNISI, Angelo S.; MURPHY, Kevin R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017.

DONATO, José *et al.* Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.

DREWES, Gesa; RUNDE, Bernd. Performance Appraisal. In: SONNENTAG, Sabine (Ed.). *Psychological management of individual performance*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2002. p. 137-154.

ELVIRA, Enrique J. Sánchez. *Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal brasileira*. 2018. 326 f. Tese (Doutorado em Políticas

Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. Cadernos ENAP 19. Brasília: ENAP, 2000.

FLETCHER, Clive. Appraisal: an individual psychological perspective. In: SONNENTAG, Sabine (Ed.). *Psychological management of individual performance*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2002. p. 115-135.

FOGAÇA, Natasha *et al.* Job performance analysis: scientific studies in the main journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, v. 30, n. 4, p. 231-247, 2018.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel *et al.* Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, Edição Especial, p. 1-21, 2017.

KOOPMANS, Linda *et al.* Conceptual frameworks of individual work performance. a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 53, n. 8, p. 856-866, 2011.

LAWLER, Edward E.; BENSON, George S.; McDERMOTT, Michael. What makes performance appraisals effective? *Compensation & Benefits Review*, v. 44, n. 4, p. 191-200, 2012.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.

OGBONNAYA, Chidiebere Ndukwe; VALIZADE, Danat. Participatory workplace activities, employee-level outcomes and the mediating role of work intensification. *Management Research Review*, v. 38, n. 5, p. 540-558, 2015.

PASQUALI, Luiz. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, Sabini (Ed.). *Psychological management of individual performance*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2002. p. 3-25.