

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – UNIGRANRIO
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ECSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Leonardo Ferreira Bezerra

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
BRASILEIRA**

Tese de Doutorado

DUQUE DE CAXIAS

2021

Leonardo Ferreira Bezerra

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Governança

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Deborah Moraes Zouain

DUQUE DE CAXIAS

2021

B574a Bezerra, Leonardo Ferreira.

Análise dos fatores que influenciam o processo avaliação de desempenho individual na administração pública federal brasileira./Leonardo Ferreira Bezerra. – Duque de Caxias, 2021
211 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy", Escola de Ciências Sociais Aplicadas,
2021.

"Orientadora: Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain".
Referências: f. 123.

1. Administração. 2. Administração pública. 3. Gestão de pessoas. 4. Desempenho I. Zouain, Deborah Moraes. II. Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy. III. Título.

CDD – 658

Leonardo Ferreira Bezerra

“Análise Dos Fatores que influenciam a Avaliação de Desempenho Individual na
Administração Pública Federal Brasileira”

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio
“Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos
requisitos parciais para obtenção do grau de
Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em 13 de abril de 2021

Banca Examinadora

Profa. Dra. Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho
Wanderley
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Prof. Dr. Marcus Brauer
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho
CESGRANRIO

Soli Deo gloria,

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conduzir, sempre, e me abençoar em todas as etapas da minha vida.

A minha mãe, irmão e avó, pelo amor incondicional, me apoiando a cada passo da minha jornada.

A minha orientadora, Profa Dra. Deborah Zoauin, pelas palavras de encorajamento e apoio, sendo fundamental no meu crescimento acadêmico e profissional.

Aos Professores Dres Marcus Brauer e Ovídio Filho, pela experiência que me passaram, sendo exemplos não só na esfera acadêmica, mas de vida. Agradeço as oportunidades que sempre me deram ao longo da minha jornada.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINGRANRIO, pelos conhecimentos transmitidos e incentivos, que me proporcionaram um valioso amadurecimento na vida acadêmica.

Aos colegas de Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINGRANRIO, por dividir os desafios decorrentes desta jornada acadêmica, comemorando os momentos mais felizes e me confortando em momentos mais complicados.

A Instituição que trabalho, em especial os servidores e colaboradores do meu setor, pela compreensão e apoio. Entendendo e respeitando as longas horas de dedicação as disciplinas do doutorado e elaboração da Tese.

Aos servidores dos órgãos pesquisados, pela disponibilidade em responder ao questionário com atenção e de forma completa.

Por fim, a todos que, de forma direta ou indireta, colaboraram para a realização desta tese de doutorado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

RESUMO

Na Administração Pública Federal Brasileira, a partir do movimento gerencialista, foram publicadas diversas instrumentos legais com a finalidade de normatizar a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, entre esse arcabouço legal, destaca-se o Decreto nº 7.133/2010, que norteia o processo avaliativo para, aproximadamente, 280 mil servidores. Diversos estudos apontam a dificuldade de instituições públicas em adequar-se as diretrizes dessa normativa. Assim, este estudo apresenta como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho individual, na Administração Pública Federal Brasileira, norteado pelo Decreto nº 7.133/2010. Para se alcançar esse objetivo foi utilizada uma pesquisa quali-quantitativa, sendo o estudo dividido em duas partes: a primeira parte, teve como objetivo identificar os fatores, para isso, foi desenvolvido um questionário, com base em entrevistas semiestruturadas com gestores de RH, pesquisa bibliográfica, que, posteriormente, foi aplicado a servidores públicos; a segunda parte foi, a partir dos resultados obtidos, propor um modelo com o intuito de analisar os fatores, identificados, utilizando Análise Fatorial Exploratória, Confirmatória e Modelagem de Equação Estrutural. Como resultado, foram identificados sete fatores: Fatores Proximais, Metodologia do Decreto nº 7.133/2010, Feedback, Aspectos Culturais, Engajamento, Estrutura Institucional, Utilidade. Entre os resultados, destacam-se o impacto que os Fatores Proximais apresentam sobre Engajamento e Utilidade e o impacto não significativo dos Aspectos Culturais e Estrutura Institucional sobre os Fatores Proximais. Além disso, como contribuição teórica as análises das relações apontam que fatores endógenos ao processo apresentam maior influência, quando comparado a fatores exógenos, dessa forma, ratificando a importância dos fatores proximais no processo avaliativo (MURPHY; DENISI, 2008) Além disso, a partir dos resultados, é possível discorrer sobre possíveis implicações dos resultados em políticas públicas da área de gestão de pessoas, no serviço público, além de recomendar alguns aprimoramentos na forma com que o processo avaliativo é executado na Administração Pública.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

In the Brazilian Federal Public Administration, from the managerial movement, several legislations were published to standardize the performance evaluation of federal civil servants, among this legal framework, stands out Decree N°. 7.133/2010, which guides the evaluation process for approximately 280 thousand civil servants. Several studies point out the difficulty of public institutions in adapting the guidelines of this regulation. Thus, this study aims to identify and analyze the factors that influence the process of evaluating individual performance in the Brazilian Federal Public Administration, guided by Decree N°. 7.133/2010. To achieve this objective a quali-quantitative approach was used, and the study was divided into two parts: the first part aimed at identifying the factors, for this, a questionnaire model was developed, based on semi-structured interviews with HR managers, bibliographic research, and then applied to public servants; the second part was, based on the results obtained, to propose a model to analyze the factors, identified, using Factorial Exploratory Analysis, Confirmatory and Structural Equation Modeling. As a result, 7 factors were identified: Proximal Factors, Methodology of Decree No. 7,133/2010, Feedback, Cultural Aspects, Engagement, Institutional Structure, Utility. Among the results, we highlight the impact that the Proximal Factors have on Engagement and Utility, the fact that factors related to the Feedback and Methodology of Decree No. 7,133/2010 explain 73% of the Proximal Factors and the non-significant impact of Cultural Aspects and Institutional Structure on the Proximal Factors. Also, the analysis of the relationships points out that proximal factors have a greater influence on the evaluation process, when compared to exogenous factors. Based on these results, the thesis concludes by discussing the possible implications of the results on public policies in the area of people management, public service, in addition to recommending some improvements in the way the evaluation process is carried out in Public Administration.

Keywords: Performance Evaluation. Public Administration. People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Carreiras com Maiores Custos de Gratificação de Desempenho – abril/2020.....	24
Figura 1	Direcionamento da Tese.....	27
Quadro 2	Proposta que compõem o domínio do desempenho no trabalho.....	29
Quadro 3	Definições de Avaliação de Desempenho.....	31
Figura 2	Ciclo Avaliação de Desempenho.....	34
Figura 3	Etapas da Avaliação de Desempenho.....	37
Figura 4	Valores Competitivos para um Sistema Eficaz de Avaliação do Desempenho.....	39
Quadro 4	Vantagens e Limitações da Avaliação de Desempenho.....	40
Figura 5	Modelo de um Processo de Avaliação de Desempenho.....	41
Figura 6	Contexto Social da Avaliação de Desempenho.....	42
Figura 7	Estrutura Conceitual: Antecedentes à Aceitação da Avaliação Desempenho pelos Funcionários.....	43
Quadro 5	Fatores que influenciam um processo de Avaliação de Desempenho	47
Figura 8	Setores do Estado, formas de propriedade e de administração na reforma gerencial de 1995.....	51
Quadro 6	Problemas da Políticas de AD dos servidores públicos compilados da literatura recente	52
Figura 9	Barreiras, na Administração Federal, às políticas de AD dos servidores públicos.....	54
Quadro 7	Evolução da Legislação que trata da Avaliação de Desempenho na APFB.....	59
Figura 10	Desmembramento de metas conforme à sistemática para avaliação de desempenho.....	60
Figura 11	Ciclo da Avaliação de Desempenho.....	61
Figura 12	Composição da Avaliação de Desempenho da CNEN.....	62
Quadro 8	Fatores de Desempenho da Avaliação de Desempenho Individual.	63
Figura 13	Percurso Metodológico da Pesquisa.....	67

Quadro 9	Respostas ao item 3 do Roteiro de Entrevista.....	70
Quadro 10	Dimensões, Fatores e Variáveis do Modelo Proposto.....	72
Quadro 11	Variáveis do Instrumento de Coleta de Dados.....	74
Quadro 12	Escala do Questionário.....	76
Quadro 13	Síntese do primeiro Estágio do Planejamento da AF.....	79
Quadro 14	Índice de Ajuste ao Modelo de Mensuração.....	82
Quadro 15	Resumo da Metodologia da Pesquisa.....	84
Figura 14	Distribuição geográfica dos respondentes.....	85
Figura 15	Estrutura Conceitual Hipotéticas das interações entre os fatores que influenciam o processo de ADI.....	106
Quadro 16	Comparação dos Modelos.....	109
Figura 16	Modelo Livre x Fixo – Validade Discriminante.....	111
Quadro 17	Índices de Regressão do Modelo.....	113
Figura 17	Resultado das Hipóteses do.....	113
Quadro 18	Coefficiente de Determinação.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da Amostra	856
Tabela 2 - Matriz das cargas rotacionadas utilizando o método Oblíquo Oblimin com 42v ...	89
Tabela 3 - Matriz das cargas rotacionadas, utilizando o método Oblíquo Oblimin com 27v ..	92
Tabela 4 - Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 1 – Fatores Proximais	94
Tabela 5 - Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis da Fator 2 - Metodologia Decreto nº 7.133/2010.....	97
Tabela 6 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis da Fator 3 - Feedback.....	999
Tabela 7 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 4 – Aspectos Culturais.....	100
Tabela 8 - Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 5 – Engajamento	101
Tabela 9 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 6 – Estrutura Institucional	102
Tabela 10- Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 5 – Utilidade	102
Tabela 11 – Correlação entre os Fatores	107
Tabela 12 – Cargas Fatoriais do Modelo.....	108
Tabela 13 – Matriz de Validade Discriminante.....	110
Tabela 14- Comparação Modelo Livre e Fixo	111
Tabela 15-Índice de Ajuste do Modelo Comparação Modelo Livre e Fixo	112

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

OCDE	Organização para a cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
APFB	Administração Pública Federal Brasileira
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
MARE	Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado
RH	Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
APO	Administração por Objetivos
NAP	Nova Administração Pública
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
APG	Administração Pública Gerencial
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
RJU	Regime Jurídico Único
GDACT	Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia
GEAC	Gratificação Específica de Atividade Cultural
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
CAD	Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho
GDARA	Gratificação de Desempenho de Atividade de Reforma Agrária
GDAC	Gratificação de Desempenho de Atividade Cultural
GDINEP	Gratificação de Desempenho de Atividades de Estudos, Pesquisas e Avaliações Educacionais
e-SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
AF	Análise Fatorial
AFC	Análise Fatorial Confirmatória

SEM	Structural Equation Modeling
MLE	Método de Estimação de Máxima Verossimilhança
SRMR	Raiz do Erro Médio Quadrático Residual Padronizado
RMSEA	Raiz do Erro Médio Quadrático de Aproximação
CFI	Índice de Ajuste Comparativo
TLI	Tucker-Lewis
Alpha	Alfa de Cronbach
FC	Fidedignidade Composta
AVE	Variância Extraída Média
BTS	Teste de Esfericidade de Barlett

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	16
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	18
1.3	OBJETIVO E TESE	21
1.4	JUSTIFICATIVA	22
1.5	DELIMITAÇÃO	24
1.6	ESTRUTURA DO PROJETO DE TESE	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	28
2.1	O RH ESTRATÉGICO	28
2.2	DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
2.3	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	34
2.4	VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
2.5	FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR UM PROCESSO AVALIATIVO	40
2.5.1	Fatores Distais	42
2.5.2	Fatores Proximais	43
2.5.3	Fatores Intervenientes	45
2.5.4	Fatores Distorcentes	45
2.5.5	Fatores de Julgamento	46
2.5.6	Fatores Consolidados	46
3	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FOCO EM GESTÃO DE PESSOAS	48

3.1	A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO PATRIMONIALISMO À NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (NAP)	48
3.2	O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA E OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESFERA PÚBLICA	52
4	A TRAJETÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA	56
4.1	A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO PROPOSTA PELO DECRETO Nº 7.133/2010	59
5	METODOLOGIA	66
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	67
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	68
5.3	COLETA DE DADOS	69
5.4	CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	70
5.4.1	Operacionalização das Variáveis	73
5.4.2	Pré-Teste	77
5.5	MÉTODO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
5.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	84
6	ANÁLISE DE RESULTADOS	85
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	85
6.2	IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES	88
6.2.1	Fatores Proximais (F-1)	93
6.2.2	Metodologia Decreto nº 7.133/2010 (F-2)	97
6.2.3	Feedback (F-3)	98
6.2.4	Aapectos Culturais (F-4)	100
6.2.5	Engajamento (F-5)	101
6.2.6	Estrutura Institucional (F-6)	102

6.2.7	Utilidade (F-7)	102
6.2.8	Consolidação da Identificação dos Fatores	103
6.3	CONSTRUÇÕES DAS HIPÓTSES	104
6.4	ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	107
6.4.1	Correlação de Pearson	107
6.4.2	Análise Fatorial Confiematória	108
6.4.3	Confiabilidade e Validade do Constructo	110
6.4.4	Análise dos Índices de Mensuração	112
6.4.5	Teste das Hipóteses	113
6.4.6	Discussão dos Resultados	115
7	CONCLUSÃO	118
7.1	SUMÁRIO DO ESTUDO	118
7.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	119
7.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	120
7.5	ESTUDOS FUTUROS	122
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	139
	APÊNDICE B –INSTRUMENTO DA PESQUISA	140
	APÊNDICE C – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	147
	APÊNDICE D – SCRIPT DO R	211

1. INTRODUÇÃO

Na Administração Pública, gerir de forma efetiva o desempenho de servidores públicos não é uma escolha, mas uma necessidade (CUNHA *et al.*, 2018). Em 2008, 93% dos países pertencentes à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) utilizavam algum sistema de avaliação de desempenho para avaliar seus servidores públicos (LAH; PERRY, 2008). Dessa forma, percebe-se a expansão da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) como um instrumento de gestão, nas organizações públicas, entretanto pouco se conhece sobre o que pode influenciar esse processo e quais suas consequências nas organizações (CAPPELLI; CONYON, 2018). Nesse capítulo inicial é apresentado o tema, a contextualização e a justificativa do estudo, além de esclarecer o problema, bem como o objetivo que norteiam a pesquisa. Por fim, são apresentadas as delimitações e estrutura do trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

No ambiente corporativo, um processo avaliativo tem duas grandes finalidades: a melhoria do desempenho futuro (desenvolvimento) e a avaliação propriamente dita (somativa) (DENISI; PRITCHARD, 2006; SELVARAJAN; CLONINGER, 2012). Enquanto a abordagem desenvolvimentista se concentra em aprimorar o desempenho dos funcionários, identificando lacunas de crescimento a serem desenvolvidas, a somativa (focada na administração) está relacionado a estímulos extrínsecos, na qual a avaliação é um processo vinculado a incentivos financeiros e promoções (BOHLANDER; SNELL, 2011; REINKE, 2003). Desse modo, diversos trabalhos acadêmicos procuraram explicar sob diversos prismas o processo de avaliação de desempenho, no âmbito das organizações (IQBAL; AKBAR; BUDHWAR, 2015), tanto no setor público (AMMONS; ROENIGK, 2015; FARNDAL; KELLIHER, 2013; KIM; HOLZER, 2014), como no setor privado (CHEN; ELDRIDGE, 2010; DAL VESCO; BEUREN; POPIK, 2016).

No mundo atual, o processo de avaliação de desempenho está vinculado ao planejamento estratégico, ao acompanhamento sistemático do progresso, à solução de problemas e à revisão final dos resultados obtidos, para, no fim, possibilitar a elaboração de novas propostas, sendo um mecanismo capaz de estimar o aproveitamento do potencial humano (BERGAMINI; BERALDO, 2008; PONTES, 2010). Na concepção de Marras (2012), é por

meio da avaliação de desempenho que é possível aferir o nível de qualidade profissional dos trabalhadores e as competências necessárias para o desenvolvimento de tarefas. Para Denisi e Smith (2014), avaliar de forma sistemática é uma ótima iniciativa. Todavia, o que é avaliado, por quem e como a avaliação é realizada são, provavelmente, as decisões mais críticas a serem tomadas, devendo ser balizadas em função da estratégia e cultura da organização. Nessa seara, Ikramullah *et al.* (2016) consideram que os principais itens que devem ser observados ao diagnosticar um processo avaliativo são: participação dos empregados, definição dos propósitos da avaliação, monitoramento da performance e preparação dos avaliadores.

No setor público, o crescimento do modelo do *New Public Management*, nas principais democracias do mundo, trouxe um maior foco em estudos sobre avaliação de desempenho, pois está relacionada à maior responsabilização de resultados ao agente público (BATTAGLIO, 2015; PAULA, 2005). Assim, com o estado aderindo a novos papéis, na economia, as organizações públicas foram pressionadas a mudar a ênfase do serviço público, com foco na transparência, responsabilidade, eficiência e desempenho. Por consequência, para atender a toda essa demanda, foram desenvolvidos processos de avaliação de desempenho de funcionários, muito deles inspirados na iniciativa privada (WANG *et al.*, 2019).

Acompanhando essa mudança de paradigma, no Brasil, a Administração Pública Federal Brasileira (APFB), desde a década de 60, promulgou atos que se preocupavam com a mensuração do desempenho de servidores públicos. A Lei nº 3.780 (BRASIL, 1960) foi a primeira legislação a se preocupar em avaliar resultados, estabelecendo critérios de merecimento para promoção na carreira de servidores. Atualmente, o normativo mais significativo da APFB é o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) que norteia os critérios e procedimentos gerais a serem observados, no processo de desempenho individual e institucional, em diversos órgãos da APFB.

No final da segunda metade do século XX, aconteceu uma modernização da Administração Pública, de acordo com Pinto e Behr (2015). A partir da década de 70, a máquina pública de países como Inglaterra e Estados Unidos começaram a ter mais foco nos resultados. No Brasil, essa mudança de paradigma teve início, nos anos 90, sendo o principal documento o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995), elaborado por Bresser Pereira, então Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). Este documento apresentou como grande inovação a ênfase nos resultados, em detrimento aos meios, com maior foco em resolver as demandas da população, ao invés de se preocupar com a burocracia, muitas vezes excessiva, do Estado. Uma das principais diretrizes do PDRAE foi

utilizar dispositivos originários do setor privado, na gestão pública, como a avaliação de desempenho (SOUZA, 2012; SEABRA, 2001). Este novo modelo é denominado Gerencialismo, que Pollitt (1993) define como uma atividade de direcionamento do fluxo de recurso, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. Paula (2005) complementa que o modelo gerencialista baseia-se na eficiência e no ajuste estrutural da Administração Pública.

Desse modo, vários setores do serviço público desenvolveram novas diretrizes gerencialistas, uma dessas áreas foi a de gestão de pessoas, mais especificamente, na política de ADI. Entre os diversos instrumentos legais criados, destaca-se o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) que regulamentou os critérios e procedimentos de 49 (quarenta e nove) gratificações de desempenho, de um total de 87 (oitenta e sete) vigentes, na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2013). Esse Decreto trouxe diversas inovações, todavia o processo tornou-se mais complexo em diversos pontos, assim demandando um maior conhecimento do gestor público em como aplicá-lo da melhor forma nas instituições públicas (BEZERRA *et al.*, 2017).

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

À luz de todo o arcabouço legal supracitado, especialmente, a Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), que trouxe o princípio da eficiência à Administração Pública, e o PDRAE (BRASIL, 1995), que norteou políticas de governabilidade, os órgãos públicos implementaram, de forma gradual, processos de avaliação de desempenho dos servidores públicos (BERGUE, 2010). Entretanto, em muitas instituições, constatou-se pontos que poderiam ser aprimorados no processo. Alguns estudos acadêmicos recentes apontam diversos problemas enfrentados por organizações públicas na operacionalização de seu processo de avaliação de desempenho.

Sediyama, Fialho e Silva (2017) ao realizarem um estudo em uma prefeitura do estado de Minas Gerais, concluíram, em sua pesquisa, que o processo de avaliação de desempenho “está mais atrelado a uma adoção cerimonial, ou seja, para atender às exigências legais”. Bezerra *et al.* (2019), por outro lado, perceberam que os gestores públicos da autarquia estudada não consideravam, ao avaliar o desempenho, fatores políticos e culturas. Desse modo, gerando conflito durante o processo de avaliação e cooperando com sua falta de credibilidade. Já Lopes e Fonseca (2017) perceberam que o processo era apenas formalidade, além do feedback perante os servidores serem considerados insuficiente, o processo não ser objetivo e a falta de dados

relativos as atribuições dos cargos. Ficagna et al. (2014), ao analisarem a avaliação de desempenho, em um prefeitura do estado do Rio Grande do Sul, constataram que os avaliadores não atribuem a nota que consideram adequada ao servidor avaliado, pois poderia gerar atrito entre os integrantes da equipe, já que muitas vezes eram amigos pessoais. Por último, Pinto e Behr (2015) descrevem a dificuldade da chefia em realizar a avaliação de desempenho de modo objetivo em uma Universidade do Espírito Santo.

Assim, constatou-se que diversos órgãos públicos apresentam dificuldades ou limitações que prejudicam o desenvolvimento correto do processo de ADI. As disfunções apontadas, no parágrafo anterior, estão alinhadas com os fatores citados por Gil (2012), que podem atrapalhar a execução da ADI, tais como: pouca participação da alta cúpula, despreparo gerencial e falta de definição dos objetivos.

Com a finalidade de definir e delimitar o problema ao escopo da pesquisa, o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), foram entrevistados 3 (três) gestores de recursos humanos de 3 (três) órgãos públicos, em órgãos avaliados, seguindo as diretrizes dessa legislação, todos eles com mais de 5 (cinco) anos de experiência como responsáveis pelo processo avaliativo de seus órgãos. As entrevistas foram realizadas, presencialmente, conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado com perguntas sobre as maiores dificuldades, na aplicação da ADI, no respectivo órgão. Na qual foram identificadas as seguintes disfunções no processo:

- A ADI não tem credibilidade perante os servidores;
- Os servidores não veem utilidade na avaliação de desempenho;
- O processo de avaliação não tem adesão por parte dos servidores;
- A avaliação só é vista como forma de manutenção da gratificação de desempenho (pró forma);
- Essa gratificação, que é atrelada ao desempenho, é considerada uma extensão do salário do servidor. Logo, a nota de grande parte dos servidores é máxima;
- Os insumos da avaliação não alimentam outros sistemas, como capacitação e realocação de servidores; e
- A avaliação é vista como uma ferramenta de punição. Isso faz com que o chefe tenha receio em avaliar, negativamente, seu subordinado, quando necessário.

Dessa forma, após mais de dez anos da publicação do Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), é possível observar a importância dessa ferramenta, na APFB, e dificuldade que muitos

órgãos apresentam em adequar-se às diretrizes do referido decreto e como esse processo pode ser influenciado por diversos tipos de fatores.

Do ponto de vista teórico, Denisi e Murphy (2017) realizaram um estudo sobre os cem anos de pesquisas sobre avaliação e gestão de desempenho. Neste estudo, espuseram que, até o ano de 1970, essa área apresentava 94 (noventa e quatro) publicações. Entretanto, a partir da década de 70, houve um significativo aumento. O período com maior número de publicações foi de 1970 a 2000, sendo publicados 187 (cento e noventa e sete) artigos. Para esse intervalo de tempo, os autores dividiram os artigos em oito grupos: *Formatos de Avaliações*, *Índices de Avaliação*, *Treinamento*, *Reações*, *Propósitos da Avaliação*, *Fontes da Avaliação*, *Processo Cognitivo*, *Correlações Demográficas*. Dessa forma, os autores destacam a predominância de artigos, os quais criam, testam ou adaptam *Formatos de Avaliações* e que falam sobre *Índices de Avaliação* são 73, 40% da totalidade das publicações. Desse modo, o presente artigo acompanha essa tendência, pois pretende utilizar uma escala e adaptá-la a um contexto.

Também é importante lembrar o artigo de Zouain *et al.* (2019), no qual foi realizado um estudo bibliométrico sobre a produção científica, na área de avaliação de desempenho, no serviço público, entre os anos de 2008 e 2017, no portal *SCOPUS*, obtendo-se como resultado o quantitativo de artigos publicados dessa temática, em períodos da área de Administração, Psicologia e Ciências Sociais: 363 (trezentos e sessenta e três), no mundo, e 8 (oito), no Brasil, demonstrando a escassez de publicações sobre esse assunto. Outro achado considerável dessa pesquisa foi que os cinco artigos mais citados da área de avaliação de desempenho, no serviço público, foram publicados em um único periódico: *Journal of Applied Psychology*. Por último, os autores destacaram os periódicos com maior número de publicações: *International Journal Of Human Resource Management* (18 publicações), *Review Of Public Personnel Administration* (14 publicações) e *Journal Of Applied Psychology* (13 publicações). Assim, grande parte do arcabouço teórico desse estudo partiu de pesquisas publicadas nesses periódicos.

Cantarelli, Belle e Belardinelli (2020) fizeram uma revisão sistêmica, nos seguintes periódicos, que publicaram sobre a área pública e gestão de pessoas: *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration Review*, *Review of Public Personnel Administration*, *Public Personnel Management* e *International Public Management Journal*. O período pesquisado foi entre 2008 e 2016, totalizando 181 (cento e oitenta e um) artigos e foi observado que 40 % dos artigos tratavam-se de pesquisas empíricas do tipo *survey*. Já Iqbal, Akbar e Budhwar (2015), ao desenvolverem um quadro teórico sobre a eficácia da avaliação de desempenho, constaram que dos 104 (cento e quatro) estudos empíricos, 64 %

foram realizados com empregados que estavam envolvidos com o processo avaliativo estudado. Além disso, esses autores concluíram que a literatura que trata do tema carece de uma visão holística sobre o processo. Denisi e Smith (2014), após uma vasta revisão da literatura sobre o tema, propuseram um modelo para que as organizações possam aprimorar o desempenho individual de seus funcionários, entretanto, apontam a dificuldade de relacionar o processo de desempenho com uma melhora na performance individual.

Nesse cenário, verifica-se que o número de pesquisas, na área de ADI, é escasso e, quando se trata de identificar fatores, os quais podem influenciar um processo avaliativo, esse quantitativo é ainda menor na área pública, ainda há poucos dados que apontam fatores que influenciam um processo avaliativo (MURPHY; DENISI, 2008). Nessa seara, Amaral *et al.* (2018), ao analisarem pesquisas científicas, em inglês, sobre ADI, na área pública, constataram as seguintes lacunas e oportunidades: (I) a falta de estudos que utilizam modelos, os quais analisam as interações entre o processo de avaliação de desempenho e o ambiente; os estudos, em sua maioria, focam-se em métricas individuais de desempenho, a partir de instrumentos construídos, exclusivamente, com base em um arcabouço teórico, (II) escassez de estudos, os quais evidenciem formas de mensurar a confiança, equidade e credibilidade de sistemas de avaliação de desempenho, na esfera pública, delineando conceitos com foco nos servidores públicos; e (III) a ausência de estudos construtivistas, ou seja, estudos que gerem aprendizagem ao decisor e servidores que se enquadram em contexto específico.

No Brasil, esse cenário se repete, sendo um tema ainda pouco explorado academicamente (REYNAUD; TODESCAT, 2017), esses autores analisaram a produção científica relacionada à avaliação de desempenho, na área publicada, em periódicos brasileiros. Entre os achados da pesquisa, pode-se destacar: (I) são escassas as produções acadêmicas nacionais que debatem a ADI, no serviço público, e (II) não há uma teoria consolidada, no contexto público, justificando, assim, a escolha temática da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa é norteadada pela seguinte pergunta:

Quais os fatores influenciam o processo de avaliação de desempenho individual, na administração pública federal brasileira, norteadado pelo Decreto n° 7.133/2010?

1.3 OBJETIVO E TESE

A partir de uma abordagem indutiva, considerando as lacunas supracitadas, esta tese apresenta como objetivo geral **identificar e analisar os fatores que influenciam o processo**

de avaliação de desempenho individual, na Administração Pública Federal Brasileira, norteado pelo Decreto nº 7.133/2010. Os fatores utilizados como ponto de partida, neste estudo, foram propostos por Murphy e Denisi (2008), sendo adaptados à realidade do serviço público brasileiro, de acordo com relevantes obras publicadas nas literaturas internacionais e nacionais, as quais debatem a ADI na esfera pública. Para se alcançar o objetivo, foram realizadas quatro etapas, as quais foram sistematizadas pelos seguintes objetivos específicos, conforme segue:

1. Construir e validar um modelo para identificar e analisar os fatores, os quais influenciam os processos de ADI da APFB, norteados pelo Decreto nº 7.133/2010;
2. Identificar os Fatores e descrevê-los à luz do estado da arte do tema estudado;
3. Analisar os fatores identificados, utilizando técnicas quantitativas; e
4. Discutir as implicações práticas e teóricas das análises, sugerindo pontos a serem melhorados no processo da ADI da APFB.

A tese defendida, neste estudo, é que a ADI, na APFB, apresenta disfunções, o que resulta em processos que não conseguem cumprir seu propósito. Os fatores que causam essas limitações, no processo, podem ser identificados e analisados, a partir do modelo desenvolvido com base em Murphy e Denisi (2008).

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta tese pretende ampliar a produção de conhecimento teórico sobre ADI na esfera pública. Cantarelli, Belle e Belardinelli (2020) e Denisi e Murphy (2017) apontam que os artigos de ADI, na área pública, predominantemente, são empíricos e buscam analisar fontes primárias, por meio de levantamento (*survey*), utilizando-se escalas criadas ou adaptadas. Entretanto, esse tipo de estudo é pouco utilizado para analisar a relação entre fatores internos e externos, bem como processo de avaliação de desempenho (AMARAL *et al.*, 2018).

O modelo que foi elaborado por esta pesquisa foi norteado pelo proposto por Murphy e Denisi (2008), que elaboraram um modelo de avaliação, contendo os principais fatores, os quais influenciam um processo avaliativo. Este instrumento, de acordo com os autores, pode ser

utilizado para comparar a avaliação de desempenho em diferentes organizações, nações e culturas, pois é composto por fatores que surgem em diferentes cenários, cabe ressaltar que este modelo ainda não foi utilizado para análise no contexto da APFB. Além do modelo Murphy e Denisi (2008), serão utilizadas outras obras com temática semelhante, com a finalidade de adaptar de forma mais eficiente o questionário à realidade do serviço público, no Brasil, tais como Odelius e Santos (2007) e Côrtes e Meneses (2019), ambos desenvolveram instrumentos com a finalidade de identificar fatores que influenciam processos em órgãos públicos.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de gestão de pessoas que aprimora os resultados da organização, bem como sua integração com os objetivos do indivíduo, sendo um processo de construção de conhecimento, para que os tomadores de decisão possam identificar, organizar e medir os aspectos necessários para a gestão de desempenho (ENSSLIN *et al.*, 2017; LAVOR; VILLARDI, 2015). Dessa forma, identificar os fatores que influenciam um processo pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas relacionadas à avaliação e outras áreas de gestão de pessoas.

A metodologia de avaliação do Decreto n° 7.133 (BRASIL, 2010) é utilizada por grande parte das instituições públicas, conforme dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal (BRASIL, 2020a), verificou-se que, em abril de 2020, a máquina pública era composta por cerca de 645 (seiscentos e quarenta e cinco) mil servidores federais civis ativos e, ao filtrar este dado, constatou-se que existiam 40 (quarenta) gratificações de desempenho originárias desse instrumento legal, distribuídas entre 280 (duzentos e oitenta) mil servidores, 43% do quantitativo total de servidores públicos ativos. O quadro 1, a seguir, mostra as 5 (cinco) carreiras com maiores gastos referentes à rubrica de gratificação de desempenho:

Quadro 1 - Carreiras com Maiores Custos de Gratificação de Desempenho – abril/2020

Nomenclatura da Gratificação	Nomenclatura da Carreira	Quantitativo de Servidores	Valor total (abril/20)
Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (GDPST)	Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho	113.352	R\$ 228.390.921,10
Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE)	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo	69.201	R\$ 126.391.844,33
Gratificação de Desempenho de Atividade de Especialista Ambiental (GDAEM)	Carreira de Especialista em Meio Ambiente, do Ministério do Meio Ambiente	7.494	R\$ 32.128.347,68
Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT)	Carreiras de Ciência e Tecnologia	20.741	R\$ 32.058.491,01
Gratificação de Desempenho de Atividade Fazendária - GDFAZ	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda	12.038	R\$ 28.186.660,51

No mês de abril de 2020, o total de gastos com gratificações decorrentes dessa metodologia de avaliação foi de, aproximadamente, 625 (seiscentos e vinte e cinco) milhões de reais mensais. Os dispositivos do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) também estão presentes em legislações que normatizam a ADI, em diversos Estados Brasileiros (SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012). De acordo com Bergamini e Beraldo (2008), o valor de uma avaliação de desempenho depende da forma com que ela é usada. Como um simples instrumento, ela não agrega valor, somente os processos, os quais utilizaram os insumos da avaliação que demonstraram sua utilidade nas organizações. Assim, pode-se observar que este método de avaliação é utilizado para avaliar uma parte significativa dos servidores da APFB. Dessa forma, justifica-se uma investigação mais profunda sobre fatores que influenciam este processo, com a finalidade de auxiliar no entendimento de toda sua dinâmica na Administração Pública.

Na prática, os resultados desta tese pretendem mostrar um diagnóstico sobre a atual política federal brasileira de ADI. Esse diagnóstico pode auxiliar os tomadores de decisões a aprimorarem instrumentos e gerirem com maior qualidade a ADI dos servidores públicos, não só, na esfera federal, mas estadual e municipal, contribuindo no avanço dessa política pública. Em segundo momento, pretende-se, a partir dos resultados obtidos, propor recomendações de melhorias e aprimoramentos, no processo de ADI, principalmente, das instituições, cujo processo é norteado pelo Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010).

Para se alcançar o objetivo da pesquisa, utilizou-se, na metodologia, uma abordagem quali-quantitativa (CRESWELL, 2010), sendo desenvolvido um modelo, a partir de uma revisão sistêmica de obras relacionadas ao tema e entrevistas com gestores públicos. A partir desse modelo foi elaborado um questionário, utilizado na coleta de dados, que foi aplicado a servidores públicos. Com os dados obtidos, foram realizadas as análises descritivas e quantitativas (análise fatorial exploratória, confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais), com base nas principais teorias relacionadas ao tema e respostas abertas do questionário.

1.5 DELIMITAÇÃO

Diante de vários modelos de avaliação utilizados, na Administração Privada e Pública, este estudo focará, na análise do processo de avaliação individual de órgãos públicos da APFB, que são norteados pelas diretrizes do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010). O processo de ADI não é gerido de forma isolada, tendo interações com diversos outros processos. Dessa forma, também serão abordadas outras dimensões como a avaliação institucional e a avaliação de equipes de trabalho, com a finalidade de auxiliar no entendimento do processo de ADI.

1.6 ESTRUTURA DO PROJETO DE TESE

Esta tese foi estruturada em 7 (sete) capítulos. No primeiro, foi apresentada a temática do estudo e introduzidos alguns pontos da pesquisa, contextualizando o problema, bem como objetivo da tese.

O referencial teórico foi dividido em 3 (três) partes; o capítulo 2 (dois) explora os trabalhos acadêmicos sobre avaliação de desempenho; o capítulo 3 (três), discute a Administração Pública Brasileira; e o capítulo 4 (quatro) apresenta a trajetória da avaliação de desempenho na APF.

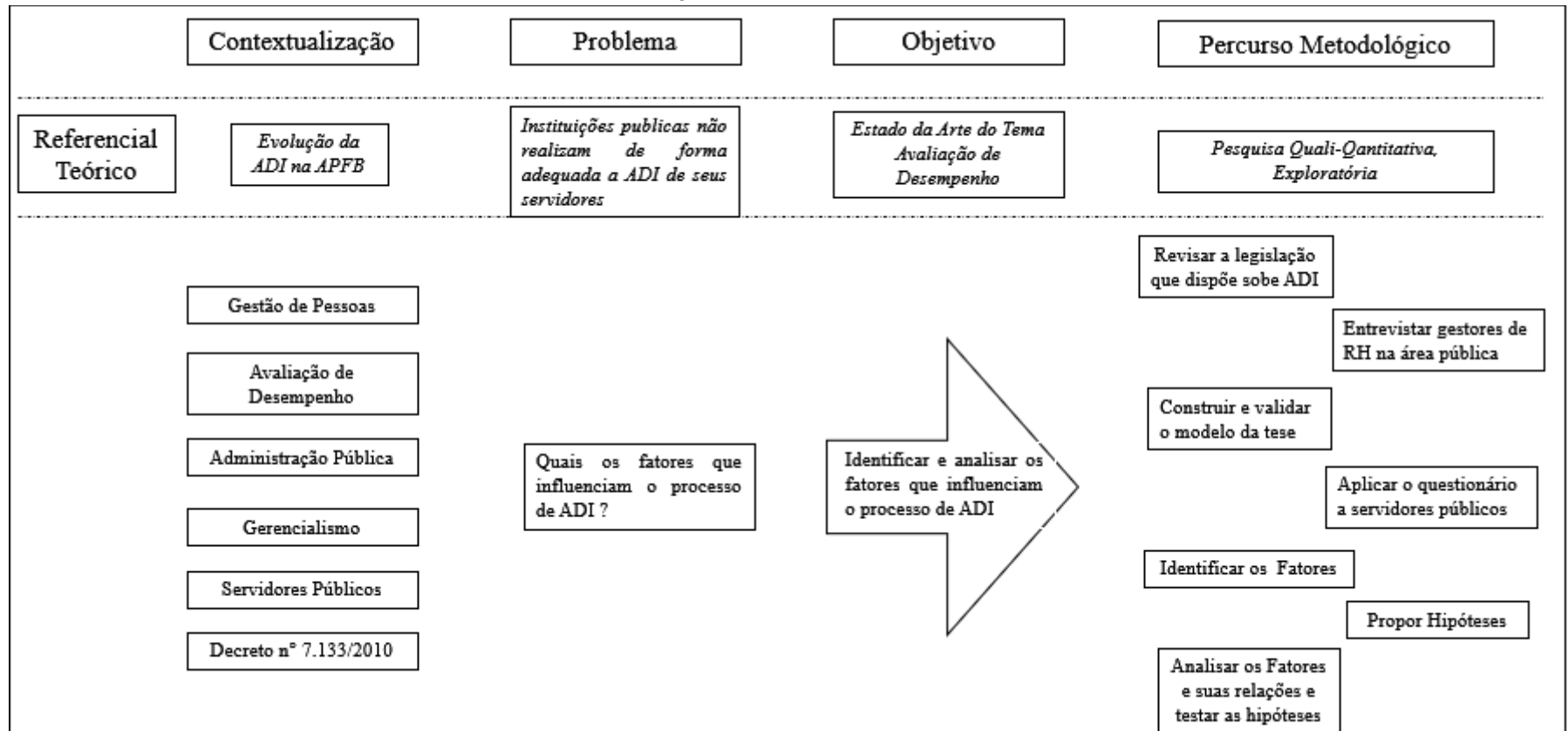
A metodologia foi descrita, no 5º capítulo, na qual são apresentadas as explicações sobre métodos e técnicas de pesquisa, além da construção, bem como a validação do instrumento, definição da amostra, procedimentos de coleta e análise dos dados.

O sexto capítulo, refere-se à análise do resultado. Optou-se pela divisão em três etapas: identificação dos fatores que influenciam o processo de ADI; proposição de hipóteses, de

acordo com os fatores e principais teorias do modelo inicial; análise dos fatores e suas relações, bem como teste das hipóteses propostas.

Por último, no capítulo 7 (sete), foram apresentadas as conclusões e considerações da tese, bem como contribuições e futuras aplicações com os resultados da pesquisa. A Figura 1, a seguir, apresenta um panorama geral do caminho epistemológico que esta pesquisa percorreu.

Figura 1 - Direcionamento da Tese



2. REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Neste capítulo, foi contextualizado o tema ADI, na área de Recursos Humanos (RH). Primeiramente, será apresentada a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e sua interface com a ADI. Em seguida, pretende-se realizar um levantamento sobre o tema, e, a partir dessa literatura, serão apresentadas as definições de avaliação de desempenho mais utilizadas, juntamente, com seus métodos e objetivos. Também será feito um paralelo com autores que dialogam com a área pública, além de discutidos fatores que autreso da área apontam que podem influenciar o processo de ADI.

2.1 O RH ESTRATÉGICO

Os estudos direcionados à gestão de pessoas surgiram, no final do século XIX, inicialmente, com foco nas relações industriais. Posteriormente, o foco passou a ser a administração de pessoal, até, na década de 80, convergir para a gestão de recursos humanos (KAUFMAN, 2009). Nessa direção, Brandl, Ehnert e Bos-Nehles (2012) pontuam 3 (três) formas de administração que influenciaram, diretamente, o RH: a Clássica, a Neoclássica e a Moderna. A primeira surgiu com a Administração Científica. Assim, as atividades que envolvem pessoas são centralizadas no setor de RH; a segunda, entende que existe uma mútua dependência entre o RH e o gestor de linha, em relações a assuntos de recursos humanos, na empresa; já a terceira, a teoria é que a gestão de recursos humanos deve ser flexível, em função dos ambientes serem cada vez mais dinâmicos e complexos.

Nas últimas décadas, em função de um ambiente externo mais instável e desafiador, a área de RH assumiu um posicionamento mais estratégico nas organizações (ULRICH *et al.*, 2011). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) pressupõe o alinhamento entre práticas de RH e objetivos estratégicos da organização, incluídas todas as atividades associadas às pessoas, no âmbito da instituição, tais como: treinamento, recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação desempenho. Dessa maneira, estimulando os gestores de RH a incluírem conceitos de estratégia em seu cotidiano (ALLEN; WRIGHT, 2007).

Nessa linha, houve um considerável aumento, na preocupação com o comportamento individual, orientado para o atingimento de metas, essa foi uma importante característica da GERH (FISHER, 2002). Nesse sentido, a área de gestão de pessoas demandou um maior volume de recursos, sendo necessário justificar o investimento para a alta cúpula da

organização. Nessa lógica, a avaliação de desempenho teve o papel de mensurar o ganho de produtividade dos empregados, a partir desse novo modelo de gestão de pessoas (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

Uma vertente dessa mudança de paradigma é a gestão de pessoas baseada em desempenho, que não envolve apenas uma reformulação do sistema de recompensa, mas também exigiu a reforma de todas as práticas de gestão e de mentalidade dos gestores (AMMONS; ROENIGK, 2015), inclusive relacionadas à ADI. Lee (2017), em um estudo com foco no modelo de gestão pública americana, aponta que um processo avaliativo justo, na percepção dos servidores, motiva o trabalhador e inibi a sensação de desperdício de esforço de trabalho.

2.2 DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É valido pontuar teorias que definem desempenho e os principais estudos que normatizaram seu conceito no ambiente corporativo. A partir da década de 70, houve um significativo aumento de publicações relacionadas à avaliação ou gestão de desempenho (DENISI; MURPHY, 2017). Em relação às pesquisas mais modernas, Bendassolli (2012) identificou, a partir da literatura internacional, desde o final da década de 80, 6 (seis) tipos de modelos que explicam o desempenho, quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Proposta que compõem o domínio do desempenho no trabalho

Modelos	Proposta	Elementos principais
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus componentes	<p><i>Determinantes do desempenho:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • conhecimento declarativo; • conhecimentos procedimentais e habilidades; • motivação. <p><i>Componentes do desempenho:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • proficiência em tarefas específicas ao cargo; proficiência em tarefas não específicas ao cargo; comunicação oral e escrita; • demonstração de esforço; • manutenção da disciplina pessoal; • facilitação para pares e desempenho de equipe; supervisão e liderança; e • gestão.
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	<p><i>Desempenho da tarefa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • contribuição para o core técnico do cargo. <p><i>Desempenho de contextual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • persistência e esforço na realização das tarefas;

		<ul style="list-style-type: none"> realizar as tarefas voluntariamente; extra papel seguir regras e procedimentos; ajudar e cooperar com os outros; e apoiar e defender os objetivos organizacionais.
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p><i>Importância das habilidades e de variáveis disposicionais do desempenho variam segundo dois estágios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> estágio de transição e estágio de manutenção. <p><i>Dimensões do desempenho:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> comportamentos orientados para a tarefa; comportamentos interpessoais; comportamentos de indisponibilidade; e comportamentos destrutivos.
Frese e Zapf (1994); Frese e Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho como conceito sequencial e desempenho ativo	<p><i>Desempenho como um processo sequencial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> estabelecimento de objetivos; busca de informação; planejamento; monitoramento; <i>feedback</i>. <p><i>Desempenho ativo é resultado de ações derivadas de iniciativas pessoais, composta por três facetas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> autoiniciativa, proatividade e persistência.
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	<p>Desempenho como ação situacional e adaptativa expressa nas seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> lidar com emergências e situações de crise; lidar como o estresse no trabalho; resolver problemas criativamente; lidar com situações de trabalho incertas e <i>imprevisíveis</i>; aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho; demonstrar adaptabilidade interpessoal; demonstrar adaptabilidade cultural; e demonstrar adaptabilidade física.
Beal, Weiss, Barros e Macdermid (2005)	Desempenho episódico	<p><i>Episódios de desempenho com comportamentos dirigidos aos objetivos organizacionais, contém os seguintes elementos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> nível de recursos cognitivos e sua alocação; demandas de atenção relacionadas à tarefa; autorregulação da atenção; recursos regulatórios; <i>pull</i> de tarefas com efeito na atenção; e questões afetivas.

Fonte: Adaptado de BENDASSOLLI (2012, p. 174 - 175).

Os modelos apontados, no quadro supracitado, ajudam a entender os diferentes focos da literatura de que trata o conceito de desempenho. Os modelos, em geral, complementam-se, sendo o primeiro baseado, na entrega da tarefa; já o segundo foca no desempenho da tarefa e no contexto de equipe de trabalho; enquanto o terceiro e quarto modelos têm foco no processo como um todo, relacionando avaliação a comportamento; o quinto modelo relaciona desempenho como a capacidade de adaptação, ou seja, o desempenho está vinculado à forma como o funcionário reage em uma situação adversa e sua capacidade de adaptação; por fim, o sexto modelo vincula o desempenho individual ao institucional, ou seja, o quanto o desempenho individual contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao focarmos a avaliação de desempenho em um contexto organizacional, Denisi e Murphy (2017) definem que avaliação é um processo formal que os trabalhadores são avaliados por um juiz (chefia), a qual é mensurado o desempenho, a partir de uma dimensões e escalas já determinadas, designando, ao final, uma pontuação, que é informado ao funcionário avaliado.

Avaliar o desempenho de pessoas sempre foi um desafio para a área de gestão de pessoas, nas organizações. A racionalidade que um processo avaliativo almeja, ao copiar o desempenho real de um funcionário e colar em um formulário análogo a um processo de psicometria, é um desafio para as organizações, sendo muito discutido por funcionários e questionada sua eficácia nas organizações (FOLGER; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992). No Brasil, surgem outras questões, apontadas por Lucena (2004), a qual descreve que as crenças e culturas brasileiras interferem, nas avaliações, uma vez que o brasileiro não gosta de ser avaliado e nem avaliar. De acordo com a autora, entre os motivos dessa rejeição à avaliação estão: medo de se expor, não ter argumentos para avaliar e resistência à mudança. As definições de avaliação de desempenho acompanharam a evolução do RH, conforme descrito, na seção anterior, sendo influenciadas de acordo com as correntes predominantes da área de gestão de pessoas, à época. A seguir, o quadro 3, apresenta as principais definições de autores clássicos sobre avaliação de desempenho:

Quadro 3 - Definições de Avaliação de Desempenho

Definição	Autor(s)
Avaliação de desempenho tem como premissa a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas).	(LUCENA, 1992)
Um conjunto de diretrizes e processos que possibilitam um diagnóstico e a gestão do conhecimento, disponibilizando informações para outros sistemas de incentivos.	(ODELIUS, 2000)

Um instrumento da área de gestão de pessoas que oferece à empresa uma clara visão sobre o nível de contribuição de cada empregado de acordo com o tempo.	(DUTRA, 2002)
É um processo utilizado pelas organizações ao avaliar o desempenho multidimensional dos funcionários.	(HUFFMAN; VERNOY; VERNOY, 2003)
Por meio da avaliação é possível conhecer a dinâmica comportamental, os resultados e o ambiente organizacional.	(BERGAMINI; BERALDO, 2008)
A ADI tem por utilidade acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos colaboradores durante sua permanência na organização, bem como mensurar seu nível de conhecimento, habilidade e atitudes.	(MARRAS, 2012)
Trata-se de uma metodologia na qual se almeja, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados e esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando for preciso e avaliar os resultados conseguidos.	(PONTES, 2010)
Uma ferramenta versátil que o gestor possui, pois pode auxiliar em vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o empregado avaliado.	(BOHLANDER; SNELL, 2011)

Em literaturas mais modernas, são apresentadas novas concepções como a de Lavor e Villardi (2015), que definem a avaliação de desempenho como uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de gestão de pessoas, a qual tem, como fundamento, a melhoria da performance organizacional e sua integração com os objetivos do indivíduo. Já Ensslin *et al.* (2017) definem a avaliação de desempenho como um processo para construir conhecimento, no decisor, buscando identificar, organizar e medir os aspectos necessários para a gestão do contexto, permitindo visualizar gráfica e numericamente os impactos das ações. Há também definições mais instrumentais, como:

A avaliação de desempenho pode ser definida como uma interação estruturada formal entre um subordinado e supervisor, que, geralmente, toma a forma de uma entrevista periódica (anual ou semianual), na qual o desempenho do trabalho do subordinado é examinado e discutido, com a finalidade de identificar pontos fortes e fracos, bem como oportunidades de melhoria e desenvolvimento de competências. (SAMEERA BEGUM; SUMALATHA, p. 75, 2015, Tradução do autor).

Xavier (2006) complementa, assumindo que a ADI pode ser realizada em duas dimensões: a primeira formal, conforme supracitado; e a segunda gerencial, na qual o gestor analisa o desempenho institucional, pessoal e da equipe. Bavaresco e Salvagni (2016) lembram

que, se o uso gerencial dessa ferramenta for adequado, há grande probabilidade de sucesso, na organização. Desse modo, ocorrendo o desenvolvimento individual e coletivo.

Já em relação às finalidades de um processo de avaliação de desempenho, no contexto institucional, Pontes (2010) aponta diversos objetivos, entre eles: dinamizar o planejamento da empresa; desenvolver pessoas; estabelecer os resultados esperados pela organização; melhorar a comunicação, na organização; criar um clima de confiança, motivação e cooperação; e identificar talentos na empresa.

Por outro lado, Bergamini e Beraldo (2008) afirmam que o valor da avaliação de desempenho dentro da empresa depende de seu uso, ou seja, a ADI como simples instrumento não chega a lugar algum, somente o que é feito dela. Isso revelará sua verdadeira utilidade na organização.

Já Bohlander e Snell (2011) consideram que o processo avaliativo pode influenciar o comportamento do funcionário, tendo dois tipos de objetivos: o desenvolvimento: com foco, na possibilidade de planejar melhor oportunidades de crescimento do trabalhador, identificando necessidades de treinamento, detectando problemas em potencial e estabelecendo metas; e o administrativo: que visa referendar decisões, bem como validar treinamentos e critérios de seleção.

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é reconhecer e recompensar o desempenho, ou seja, enfoque administrativo. O pagamento por mérito, pode ser definido como uma política, na qual as organizações possibilitam aumento salários aos colaboradores com maior desempenho em relação a outros (TREVOR; REILLY; GERHART, 2012). A área pública acompanha essa reflexão, pois o foco da avaliação acaba sendo premiar ou punir servidores, muitas vezes o instrumento avaliativo é copiado da iniciativa privada, sem o devido estudo e adaptação à realidade das instituições públicas. Somando a isso, existe uma grande rigidez, no instrumento, que, embora tenha foco na objetividade, acaba impondo critérios estáticos, na avaliação, não respeitando a diversidade de carreiras existentes no serviço público brasileiro (BERGUE, 2010).

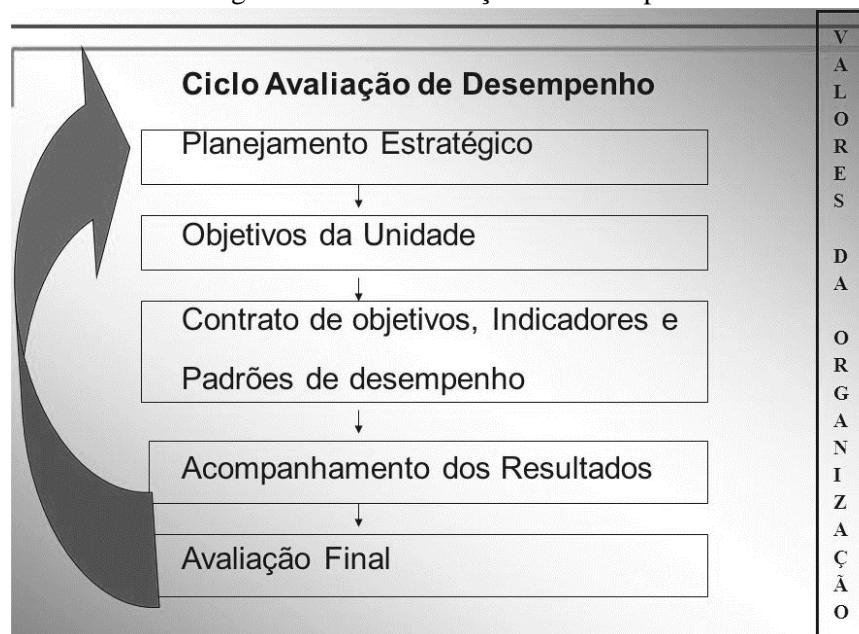
Por último, é relevante diferenciar os termos “gestão de desempenho” e “avaliação de desempenho”, já que, na literatura pesquisada, percebe-se divergências na adoção desses dois termos. Para este estudo, será considerada a definição mais difundida, na qual “gestão do desempenho” pode ser definida como um sistema que, face ao resultado obtido, na avaliação de desempenho, deve gerenciar ações, métricas e estratégicas, em busca da elevação do nível do desempenho do indivíduo e da própria organização, sendo um sistema integrado composto por diversos processos da área de gestão de pessoas, inclusive o de ADI (BRANDÃO;

GUIMARÃES, 2001; DEN HARTOG; BOSELIE; PAAUWE, 2004). Desse modo, o foco deste trabalho recai, no conceito de *avaliação* de desempenho como um processo micro, como já definido, anteriormente, no Quadro 1, ou seja, a partir do resultado da avaliação, obtém-se dados relevantes para outros processos organizacionais. Assim, avaliar não é um fim em si mesmo, mas um ponto de partida da gestão do desempenho, com a finalidade de aprimorar o desempenho individual alinhado ao planejamento estratégico corporativo (AGUINIS, 2009; AGUINIS; PIERCE, 2008).

2.3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo que inicia com o planejamento, durante sua execução é feito o acompanhamento e, ao final, o resultado é mensurado, bem como utilizado para o próximo ciclo avaliativo, assim como um ciclo PDCA, que, de acordo Marshall Junior *et al.* (2008) é um método gerencial, o qual promove a melhoria contínua, baseado em 4 (quatro) etapas integradas: planejamento, execução, verificação e ação corretiva.

Figura 2 - Ciclo Avaliação de Desempenho



Fonte: PONTES (2010).

Assim, desde o planejamento estratégico até a avaliação final, o gestor de RH deve exercer o papel estratégico, escolhendo a metodologia mais adequada à realidade da empresa, aplicando indicadores e padrões corretos, com o intuito de aprimorar o processo avaliativo.

Pontes (2010) aponta que existem 2 (duas) formas de verificar o desempenho das pessoas: quantitativa e qualitativa. Nesse sentido, diversos foram os métodos criados pela área de RH para avaliar o desempenho individual, os principais são: métodos de escolha forçada, incidentes críticos, comparativo, escala gráfica, escala de padrão misto, pesquisa de campo, avaliação 360 graus e administração por objetivos (BOHLANDER; SNELL, 2011; MARRAS, 2012; PONTES, 2010).

Escolha Forçada

O método avalia por meio de frases pré-definidas que descrevem o desempenho individual. O avaliador recebe formulários com frases e, entre elas, deverá escolher a que mais se adequa a sua avaliação de determinado empregado (GIL, 2012). O autor acrescenta que este método foi criado pelas Forças Armadas com a finalidade de controlar o subjetivismo e influências externas. Cabe destacar que, na esfera pública, nas primeiras regulamentações de processos de avaliação de desempenho, não era permitido ao gestor conceder nota máxima a todos os membros de sua equipe, assim ele era obrigado a tirar pontuação de seus servidores.

Método de Incidentes Críticos

O método de incidentes críticos parte do princípio que existem comportamentos do indivíduo que podem gerar resultados normais, positivos ou negativos. Assim, esse método não se preocupa em avaliar o cotidiano, mas situações extremas do comportamento do funcionário. Para isso, o gestor deve observar e registrar aspectos considerados bons ou ruins de sua equipe em um relatório, em um determinado período (PONTES, 2010).

Método Comparativo

Este método utiliza análises comparativas entre os funcionários com sua equipe de trabalho, estabelecendo uma média entre o funcionário e seus colegas, assim confrontando os resultados individuais entre grupos e intergrupos (MARRAS, 2012).

Escala Gráfica

O método de escala gráfica relaciona o desempenho mensurado pela chefia com uma escala. As dimensões de uma escala são listadas e colocadas, ao lado de uma escala de valores, assim o gestor classifica cada dimensão do desempenho do funcionário observável pela escala, e, ao final, a pontuação é totalizada (DESSLER, 2003).

Escala de Padrão Misto

Neste método, segundo Bohlander e Snell (2011), o avaliador pode mensurar o desempenho de seu funcionário da seguinte forma: o avaliador, por meio de formulário, irá categorizar, se o desempenho de seu colaborador é superior, médio e inferior para cada comportamento descrito.

Pesquisa de Campo

De acordo com Pontes (2010), este é o método que mais consegue lidar com a subjetividade. Inicia-se com uma reunião de um responsável da área de RH com cada gestor, para que, individualmente, seja avaliado o desempenho de cada funcionário, devendo o gestor justificar cada ponto por meio de análise de fatos e situações. Dessa forma, procura-se avaliar o comportamento da pessoa, na execução do trabalho, e não a pessoa.

Avaliação 360 graus

Avaliação 360° é um modelo que consegue obter mais número de informações sobre o desempenho de um funcionário, pois amplia a quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA, 2001). Dependendo do tipo de empresa, os avaliadores podem ser, além da chefia, sua equipe de trabalho, subordinados, fornecedores e clientes. Esta forma de avaliação, de acordo com Brandão *et al.* (2008), é mais rica e fidedigna do que a feita por uma única pessoa, sobretudo, porque todos os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo, além de ser mais justa, se comparada a outros métodos, já que uma visão extrema de um avaliador se dilui na avaliação dos demais (LOPES; VIGARANI; FARIA, 2007). Para Espinilla *et al.*, (2013) a vantagem deste tipo de avaliação é a capacidade de capturar julgamentos de diversos ângulos, com cada fonte fornecendo informações únicas. Como aspecto negativo, Lopes,

Vigarani e Faria (2007) destacam que a avaliação de desempenho 360° apresenta um custo alto de formalização, pois requer um período elevado para sua implementação, já que o processo é mais complexo que os demais.

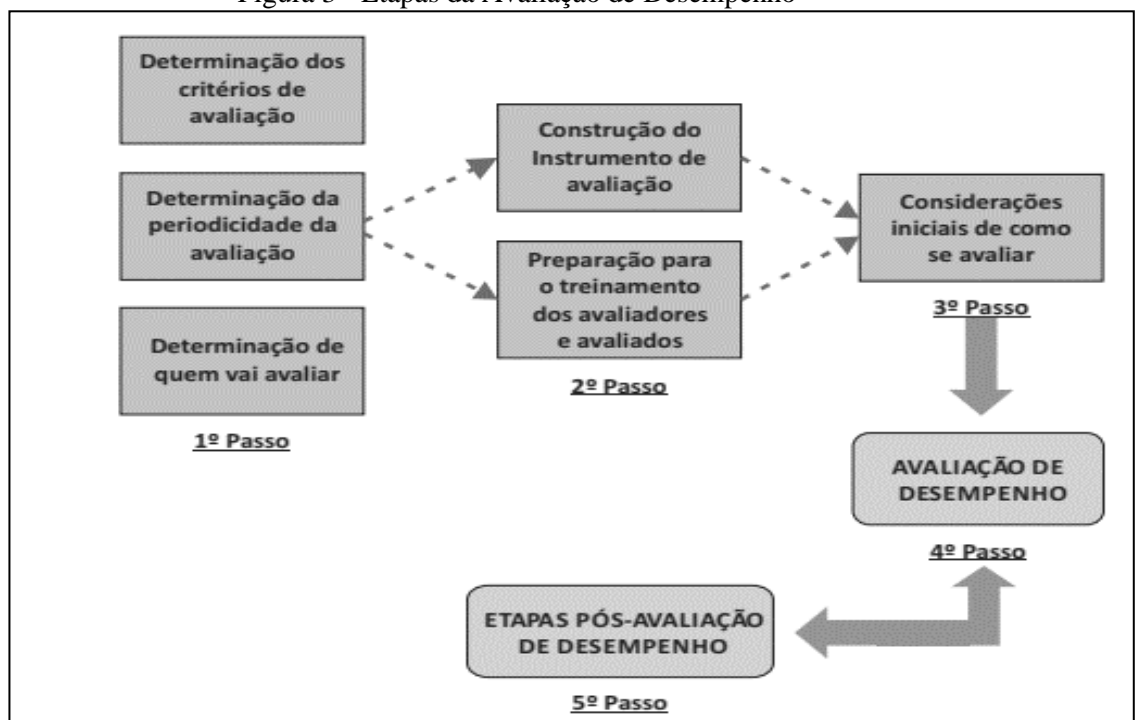
Administração por Objetivos

O método de Administração por Objetivos (APO) parte da premissa que o gerente estabelece metas mensuráveis e a discute de forma periódica, direcionando o funcionário ao alcance do resultado desejado. Dessler (2003) dividiu a APO em 6 (seis) etapas, são elas:

- 1) Estabelecer as metas da organização;
- 2) Estabelecer as metas departamentais;
- 3) Discutir as metas departamentais;
- 4) Definir resultados esperados;
- 5) Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados; e
- 6) Dar feedback.

A metodologia, os critérios, a periodicidade, o instrumento e os atores da avaliação são escolhas que devem ser feitas, nas etapas iniciais do ciclo avaliativo, ou seja, em sua fase de planejamento, como vemos, na figura 3, a seguir:

Figura 3 - Etapas da Avaliação de Desempenho



Fonte: BAPTISTA; DALMAU (2015).

Independente do instrumento escolhido, os avaliadores podem prejudicar todo o processo de avaliação, mesmo numa sistemática bem organizada. Desse modo, é essencial o treinamento e comunicação adequados para todos os empregados, principalmente, os avaliadores (BAPTISTA; DALMAU, 2015). Logo, a escolha da metodologia e adesão de toda a empresa é essencial para o sucesso do processo avaliativo. No âmbito da Administração Pública, Rodrigues, Freitas e Messias (2020) apontam que o sucesso de uma avaliação não depende, exclusivamente, do instrumento em si, mas da forma com que ele é utilizado, já que trata-se de um processo que envolve toda a organização, sendo a capacitação uma excelente forma de melhorar sua assimilação. Isso proporciona ao servidor o conhecimento do que avaliar e como fazê-lo.

Ikramullah *et al.* (2016) consideram que, apesar de muitos estudos, na área de avaliação de desempenho, a maioria dos processos avaliativos não operam de forma adequada. De acordo com estes autores, as principais obras que estudam formas de se mensurar a eficácia de um processo avaliativo, focam-se em critérios isolados para medir a eficácia de uma AD. Os autores destacam 4 (quatro) principais, são eles: (1) Critério de Utilização, com foco no propósito do processo avaliativo; (2) Critério Qualitativo, que se refere à percepção de justiça do funcionário em relação ao processo; (3) Critério Quantitativo, relacionado à metodologia e critérios da avaliação, ou seja, o quanto a avaliação é precisa e imparcial; e (4) Critério de Resultados, que se refere às reações individuais e institucionais em relação aos resultados de uma avaliação. Entretanto, não é uma tarefa trivial determinar a eficácia de um processo avaliativo (CHIANG; BIRTCH, 2010; LEVY; WILLIAMS, 2004). Dessa forma, Ikramullah *et al.* (2016), com base em Quinn e Rohrbaugh (1983), desenvolveram um *quadro de valores competitivos para um Sistema Eficaz de Avaliação do Desempenho*, composto por 4 (quatro) quadrantes, com a finalidade de diagnosticar a eficácia de um sistema de AD: Processos Internos, Relações Humanas, Sistema Aberto e Objetivo Racional, a seguir, a figura 4 apresenta os componentes de cada quadrante:

Figura 4 - Valores Competitivos para um Sistema Eficaz de Avaliação do Desempenho

		<i>Flexível</i>	
		<i>Modelo de Relações Humanas</i>	<i>Modelo de Sistema Aberto</i>
<i>Interno</i>	Participação do Avaliado		Metas de Desempenho Flexíveis
	Desenvolvimento do Funcionário		Propósitos da Regras e Definições
	Coaching e Aconselhamento		Satisfação das Partes Interessadas
	Qualificação do Avaliador		Planejamento e Definições dos objetivos
	Feedback regular do desempenho		Monitoramento da Performance
	Forma da Avaliação		Resultados
	Voz do Avaliado		
		<i>Modelo de Processo Interno</i>	<i>Modelo de Objetivo Racional</i>
		<i>Controlado</i>	
			<i>Externo</i>

Fonte: Traduzido de IKRAMULLAH *et al.* (2016).

Para Ikramullah *et al.* (2016), todos os quadrantes devem ser analisados de forma concorrente, pois as áreas podem se influenciar de forma simultânea, ou seja, uma visão integrada do processo, na qual é considerada que cada quadrante pode influenciar e ser influenciado por outro. Por exemplo, um sistema pode ter fortes processos internos e, ao mesmo tempo, flexibilidade na definição das metas de um empregado. O *modelo de processo interno* enfatiza o “processo”, ou seja, os registros da avaliação e seu funcionamento adequado; o *modelo de objetivo racional* tem ênfase na relação entre as metas e a melhoria no desempenho; o *modelo das relações humanas* se baseia na coesão entre o avaliador e avaliado, bem como o treinamento adequado; por fim, o *modelo de sistemas abertos* tem foco, na resolução criativa dos problemas, ou seja, a inovação. Muitas dessas características podem ser observadas, no serviço público, para Salazar (2018) e Lopes e Fonseca (2017), a Administração Pública cada vez mais prioriza uma forma de gestão com foco em obtenção de melhores resultados e em aumento de produtividade dos funcionários.

2.4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Bavaresco e Salvagni (2016), uma avaliação de desempenho com metas mensuráveis e indicadores de desempenho bem elaborados, pode trazer bons resultados às organizações, pois pode servir como base para o plano de carreiras e sistema de remuneração.

No processo de avaliação, também, é possível identificar disfunções, já que avaliar está sujeito ao envolvimento humano, assim erros e preconceitos são constantes ameaças a uma ADI eficaz (BATTAGLIO, 2015). Dessa forma, a ADI pode ser considerada um instrumento de gestão que possibilita medir a eficiência, bem como a eficácia dos funcionários, alinhando o desempenho dos empregados aos objetivos e metas institucionais.

Moreira *et al.* (2015), debruçados em Bohlander e Snell (2011), citam algumas vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho sobre diferentes prismas (empresa, gestor e empregado), a seguir, o quadro 4 esquematiza as principais vantagens e limitações:

Quadro 4 - Vantagens e Limitações da Avaliação de Desempenho

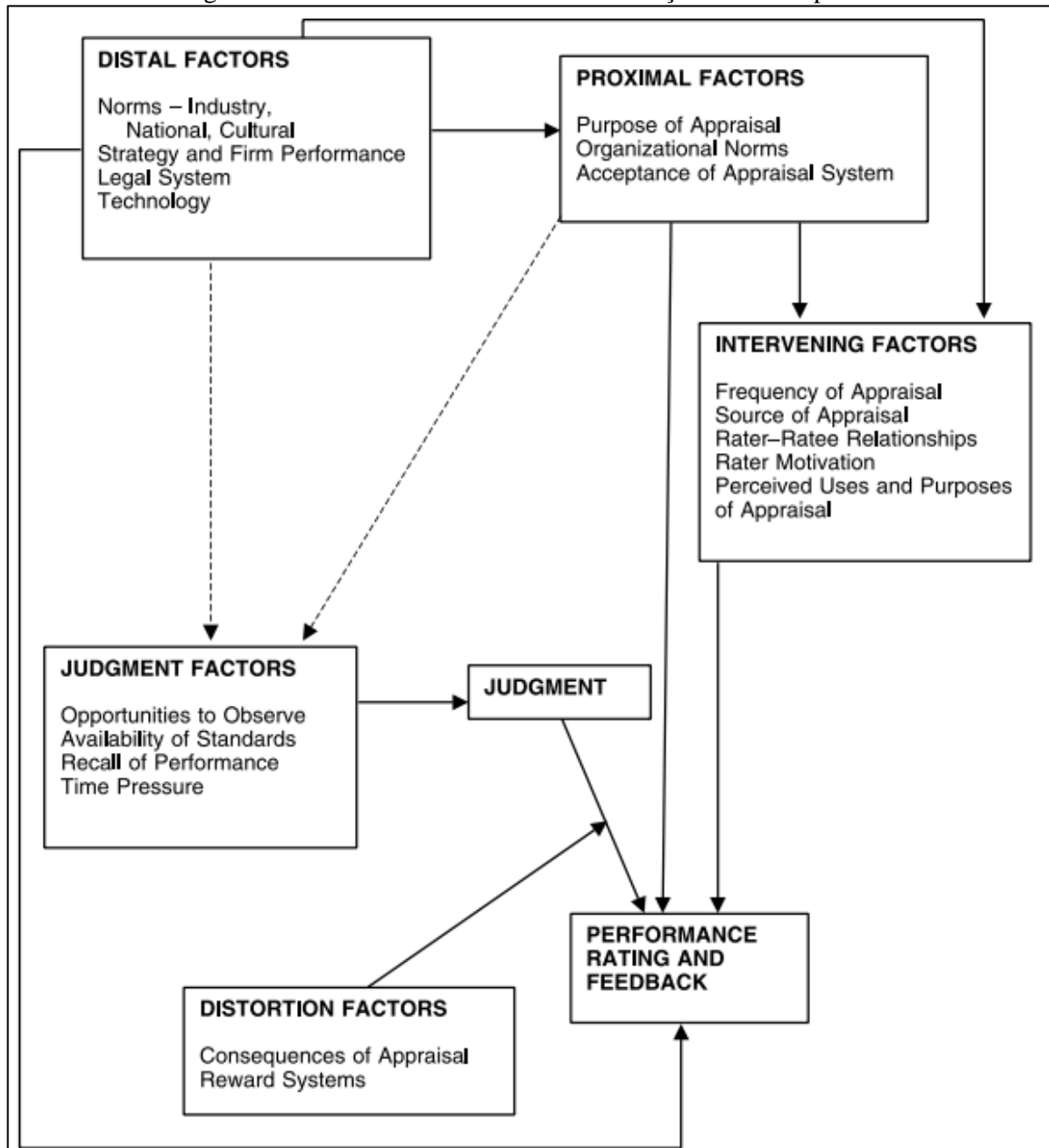
Vantagens	Limitações
Contagia e motiva a organização	Exige organização e planejamento
Melhora a Comunicação	Subjetividade da avaliação
Amplia o conhecimento do gestor sobre sua equipe e si mesmo	O processo de avaliação é lento e exige disponibilidade de toda a empresa
Estimula a interação entre colaboradores e gestores	Avaliação apresenta erro, em geral pela falta de preparo dos avaliadores
Aumenta as oportunidades de valorização e crescimento dos colaboradores	Dificuldade em colocá-la em prática como planejado
Esclarece de forma mais clara as tarefas e metas esperadas pela empresa	O processo pode tornar-se superficial

Fonte: BOHLANDER; SNELL (2011).

2.5 FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR UM PROCESSO AVALIATIVO

Murphy e Denisi (2008) propuseram um modelo de avaliação, contendo os principais fatores que influenciam um processo avaliativo. Esse instrumento, de acordo com os autores, pode ser utilizado para comparar a ADI em diferentes organizações, nações e culturas, pois é composto por fatores que podem influenciar esse processo em diversos cenários. Desse modo, podendo servir de base a estudos que buscam analisar o processo de avaliação, promovendo a discussão do tema. Os autores, baseados em diversos estudos, elaboraram 2 (dois) tipos de modelos: o primeiro com foco, na avaliação de desempenho, ou seja, com foco, no processo avaliativo e, finalizando, no *feedback* da avaliação; o segundo com foco, na gestão de desempenho, partindo do *feedback* da avaliação e sua interação com outros processos de recursos humanos. Assim, o primeiro modelo está alinhado ao presente estudo, conforme, figura 5, a seguir:

Figura 5 – Modelo de um Processo de Avaliação de Desempenho



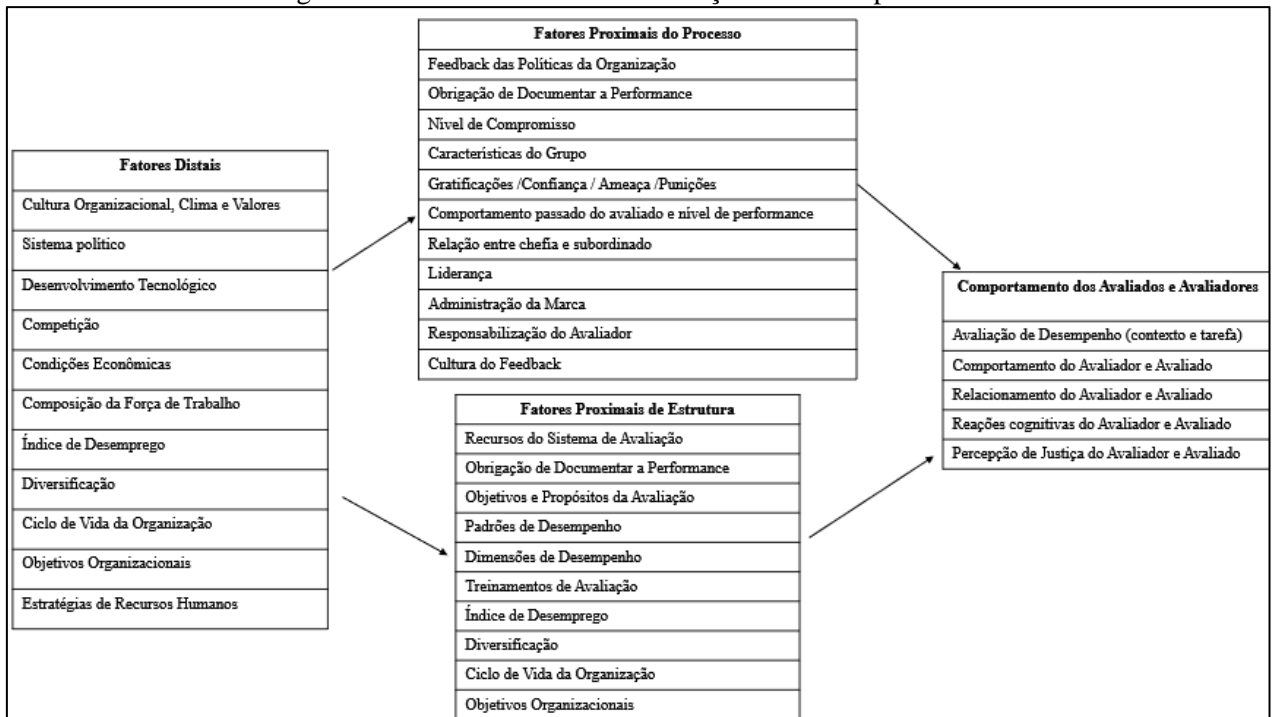
Fonte: MURPHY; DENISI (2008).

De acordo com os autores, os fatores dividem-se em 5 (cinco) tipos de fatores: distais, proximais, mediadores, distorcentes e de julgamento. A seguir, cada dimensão, será desenvolvida, individualmente, à luz dos autores supracitados.

2.5.1 Fatores Distais

Para Murphy e Denisi (2008), a princípio, os *fatores distais* não são, diretamente, associados à ADI, entretanto podem desempenhar um papel importante na forma com que processos avaliativos são conduzidos. Esses fatores não são controlados de forma integral pela organização, entretanto influenciam as decisões internas da área de avaliação. Entre esses fatores estão a Cultura Organizacional, que, de acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) é uma programação mental, fenômeno coletivo, a qual provém do ambiente social, onde o indivíduo vive. Valmorbidia e Ensslin (2016) apontam que um dos principais desafios da ADI é tornar-se parte da Cultura Organizacional, permitindo um maior envolvimento entre os participantes do processo avaliativo. Também são considerados como *fatores distais*: a estratégia da organização, o ramo da empresa, legislação e tecnologia. Levy e Williams (2004) consideraram que esses fatores distais, que também chamam de “do contexto”, influenciam os fatores proximais de estrutura e processos de uma avaliação, bem como influenciam o comportamento dos participantes da avaliação. A seguir, figura 6, sintetiza esse conceito:

Figura 6 – Contexto Social da Avaliação de Desempenho

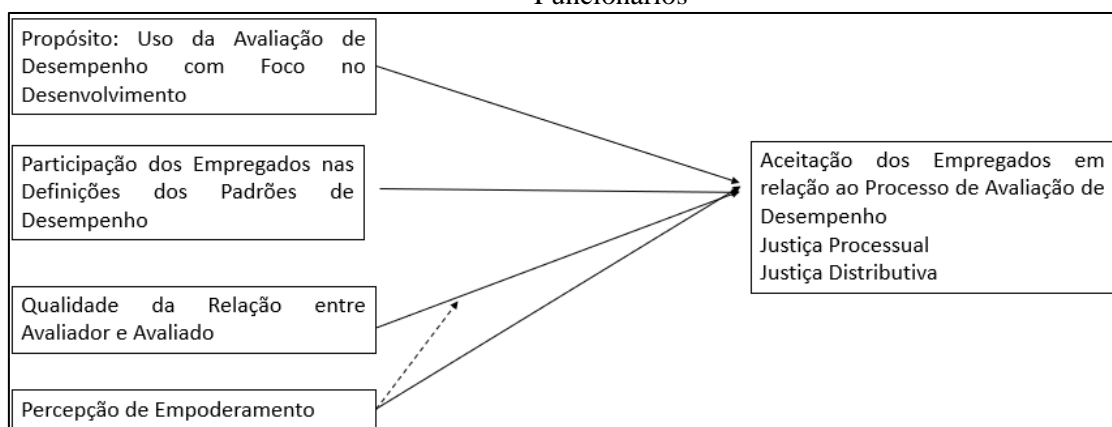


Fonte: Adaptado de LEVY; WILLIANS (2004).

2.5.2 Fatores Proximais

São mais próximos à realidade das organizações, sendo possível maior controle, se comparado aos fatores distais. Esses fatores são considerados mais críticos, pois têm maior influência. Todavia, organização tem maior controle, o estudo destaca 3 (três) fatores proximais: propósito da avaliação, normas institucionais e aceitação da avaliação. Sobre esse último, Kim e Holzer (2014) apontam que: a abordagem desenvolvimentista da avaliação, a participação do empregado, o empoderamento, a equidade da relação entre superior e subordinado antecedem a aceitação da avaliação de desempenho pelos funcionários, bem como a justiça processual e distributiva, no processo avaliativo, a figura 7, abaixo, elaborada pelos autores, auxilia na compreensão desse conceito:

Figura 7 - Estrutura Conceitual: Antecedentes à Aceitação da Avaliação Desempenho pelos Funcionários



Fonte: Adaptado de KIM; HOLZER (2014).

É válido avançar, nos 2 (dois) tipos de justiça: a processual e a distributiva. A justiça processual está relacionada aos meios para se alcançar os resultados da avaliação de desempenho, focando-se no processo, ou seja, nas formas e procedimentos utilizados para se chegar ao resultado da avaliação (SOUTO; REGO, 2003; SUDIN, 2011). Ainda sobre a justiça processual, Beuren, Kreuzberg e Franz (2016), a partir do modelo de Hartmann e Slapničar (2012), avaliaram os efeitos da formalidade, voz e medidas, na percepção da justiça processual de uma ADI, e constaram que todos afetam essa percepção, sendo a relação entre elas influenciada pelo ambiente de trabalho.

A justiça distributiva, por sua vez, possui relação com as percepções dos funcionários em relação à remuneração decorrente do processo avaliativo, analisando as percepções de

justiça dos trabalhadores sobre as consequências da avaliação em sua empresa, tais como gratificações, promoções, aumentos salários, distribuição de prêmios e participação de capacitações em contrapartida ao que o trabalhador considera que contribuiu para a empresa, ou seja, a justiça distributiva está relacionada à equidade do que o empregado fornece para a empresa e o que ele recebe, por meio da avaliação (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020; MILKOVICH; NEWMAN, 2004; SOTOMAYOR, 2007).

Sobre esse aspecto, Dal Vesco; Beuren e Popik (2016) constatam que a forma, pela qual são distribuídos salários e lucros, bem como a decisão dos gestores está mais relacionada à satisfação com o trabalho do que a forma com que a avaliação é executada. A relevância do salário também é um aspecto importante para Hartmann e Slapničar (2012), os quais apontam que a transparência do salário é fundamental para a percepção de justiça, sendo: a justiça processual um melhor preditor da motivação intrínseca, quando os níveis de transparência são baixos; e a justiça distributiva é um melhor preditor, quando os níveis de transparência são altos.

Assim, para este estudo, o fator de aceitação desenvolvido por Murphy e Denisi (2008) será considerado à luz dos 4 (quatro) componentes indicados no resultado do estudo de Kim e Holzer (2014): abordagem desenvolvimentista da avaliação, participação do empregado, qualidade da relação entre superior e subordinado, bem como a percepção do empoderamento. Outros autores como Moynihan (2008) e Roberts (2003) destacam a importância da participação do empregado na definição de objetivos e apuração do resultado de um processo avaliativo.

Em outros artigos, são trazidos fatores proximais que podem influenciar o processo de avaliação de desempenho. Fernandez e Moldogaziev (2013) e Kim e Holzer (2014) observaram que, ao ser concedida maior autoridade ao funcionário, no processo de trabalho, este se sente encorajado a participar mais do processo, sem medo de ser punido. Dessa forma, o fator empoderamento deve, também, ser considerado. Outro ponto importante é que, como a avaliação é consequência da interação entre o gestor e o funcionário, a qualidade do relacionamento é um importante fator para a promoção e a aceitação de um processo avaliativo, não importando a qualidade dos instrumentos avaliativos, se não houver confiança entre as partes (KIM; HOLZER, 2014; PICHLER; VARMA; PETTY, 2008), por outro lado. Rubin e Edwards (2018) consideram que sistemas de avaliação bem desenhados aumentam a percepção de justiça no processo avaliativo.

Já Pichler, Varma e Petty (2008) apontam que a perspectiva social, dentro do contexto de avaliação, deve ser considerada, um exemplo é como se dá a propagação do poder (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Os referidos autores, também, pontuam a

importância do treinamento, para que o processo seja realizado de forma mais profissional, além da conscientização da sua importância no desenvolvimento dos funcionários. De acordo com Cropanzano; Bowen e Gilliland (2007), a justiça, dentro do processo de avaliação, é essencial, pois mesmo que o processo não flua como esperado, se há a percepção de justiça, os funcionários mantêm o respeito e confiança pela organização. O propósito da avaliação também deve ser considerado nessa dimensão, de acordo com Kim e Holzer (2014), a avaliação com foco no desenvolvimento contribui, positivamente, com aceitação dos funcionários no processo.

Outro importante aspecto dentro dos fatores proximais é o grau de relação entre servidor e avaliado, de acordo com Beuren, Eggert; Santos (2020), o resultado da avaliação de desempenho tem influência de forma positiva e direta na confiança entre avaliador e avaliado, todavia essa confiança é influenciada pelo feedback e a justiça procedural da avaliação. Sobre esse aspecto, Bravo e Mello (2020) exaltam a importância da transparência, no processo avaliativo, para que este seja mais fidedigno. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) apontam algumas características que devem ser consideradas, no processo de ADI, na Administração Pública, tais como: avaliação, previamente, negociada entre avaliador e avaliado, metas e resultados individuais definidos e alinhados à instituição, distribuição igualitária das atividades entre os profissionais, bem como uma avaliação sistêmica, a qual possibilite que o gestor explique de forma clara o produto, o qual espera do empregado.

2.5.3 Fatores Intervenientes

São fatores, cujos efeitos são resultados da interação dos fatores distais e proximais, por exemplo são afetados pela cultura e estrutura de recompensas da empresa. Murphy e Denisi (2008) destacam alguns fatores, como: a frequência da avaliação; o que é avaliado, no processo; as motivações do processo avaliativo; a relação entre avaliador e o processo; e a percepção do propósito da avaliação.

2.5.4 Fatores Distorcentes

Há diversos fatores que podem distorcer o resultado de uma avaliação. Partindo da premissa que um avaliador é um juiz, ele mesmo com seu julgamento pode tomar uma decisão diferente, influenciado por algum fator. No presente estudo, são destacados dois deles: consequências da avaliação e sistema de recompensas.

2.5.5 Fatores de Julgamento

Para Murphy e Denisi (2008), estão relacionados à tradução do juízo de valor de um gestor, ao avaliar. Nessa dimensão, são considerados fatores que podem influenciar na tomada de decisão, sendo destacados dois fatores: a percepção do processo avaliativo e os padrões utilizados. Este último fator, segundo Roberts (2003), é o principal para a criação de um processo de avaliação válido e confiável. Folger, Konovsky e Cropanzano (1992) consideram a importância de critérios e metas de avaliação bem definidas para a legitimidade do processo, pois não podemos ter certeza de que uma avaliação está mensurando o desempenho de forma correta, todavia podemos controlar, se os parâmetros são justos.

Nessa seara, com a finalidade de contextualizar os fatores ao objeto estudado, foi realizada uma pesquisa com artigos publicados em periódicos da área pública e de gestão de pessoas, no Brasil, sendo encontrado 3 (três) artigos que poderiam contribuir, na identificação de fatores, os quais influenciam um processo de gestão de pessoas, na área pública. São eles: Odellius e Santos (2007), cujo objetivo do artigo foi, a partir de 2 (duas) organizações públicas federais brasileiras, identificar e descrever aspectos associados, níveis organizacional, gerencial e individual, que, na percepção de avaliadores e avaliados, influenciam o processo de avaliação de desempenho; Conceição e Lima (2016), analisaram a percepção dos servidores de uma Universidade do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho, verificando como essa percepção se correlaciona com os objetivos institucionais; Já Côrtes e Menezes (2019) procuraram “*identificar aspectos interferentes na implementação da gestão estratégica de pessoas (GEP) nos órgãos do Poder Legislativo Federal brasileiro e as possíveis relações entre eles*”.

2.5.6 Fatores Consolidados

A seguir, a tabela 1 com os principais fatores identificados, no estudo de Murphy e Denisi (2008), cujo foco está no processo de avaliação de forma ampla; Côrtes e Menezes (2019)¹, que elaboram um modelo para analisar o processo de implantação do modelo de competências nas Agências Federais de Regulação. Ao identificar fatores intervenientes, na implantação da gestão de desempenho, na Administração Pública; Fonseca e Menezes (2016)

¹ O artigo citado de Cortez e Menezes (2019) é derivado de sua dissertação, publicada em 2016.

para analisar o processo de implantação do modelo de competências nas Agências Federais de Regulação.

Quadro 5- Fatores que influenciam um processo de Avaliação de Desempenho

Fatores	Subfatores
Fatores Distais	Normas de Comportamento
	Estratégia e Ramo da Empresa
	Normativos Gerais
	Tecnologia
	Políticos
Fatores Proximais	Propósitos da Avaliação
	Institucional
	Aceitação da Avaliação
Fatores Intervenientes (mediadores)	Fonte da Avaliação
	Frequência da Avaliação
Fatores de Julgamento	Percepções dos funcionários
	Padrões de Avaliação
	Erros no processo avaliativo
Fatores distorcentes (moderadores)	Consequências da Avaliação
	Recompensas
	Motivação da Avaliação
Setoriais	Integração estratégica de GP
	Reputação da unidade de GP
	Recursos da unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP
	Estrutura da unidade de GP
	Metodologia de implementação
	Coexistência do papel funcional de GP

Fonte: Adaptado de CÔRTEZ; MENEZES (2019) e MURPHY; DENISI (2008).

Denisi e Smith (2014) apontam que, após décadas de estudos sobre avaliação e gestão de desempenho, muito se aprendeu sobre como avaliar e melhorar o desempenho individual, no trabalho, entretanto pouco se aprendeu sobre como alavancar o desempenho individual e aprimorar o desempenho das equipes de trabalho.

3. REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FOCO EM GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo, será descrita a evolução da Administração Pública Brasileira, sendo mostrada sua evolução histórica e interface com a área de gestão de pessoas. Adotou-se o entendimento que existiram 3 (três) modelos predominantes no Brasil: Patrimonialista, Burocrático e Gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 1996; PALUDO, 2015; PAULA, 2005).

3.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO PATRIMONIALISMO À NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (NAP)

Patrimonialista

No patrimonialismo, o poder público se organiza de forma análoga ao poder doméstico do governante, não há uma distinção entre interesse público e privado, sua forma de decisão baseia, exclusivamente, no livre-arbítrio, com base, nas experiências pessoais do governante, sendo um tipo de dominação tradicional (WEBER, 2005).

Filippim, Rossetto e Rossetto (2010) descrevem que o patrimonialismo, no Brasil, manteve-se predominante, no período Colonial, no Império e na República Velha, tendo como principais características: a lealdade pessoal ao mandatário; o favoritismo, assistencialismo, clientelismo e dependência da população em ações esporádicas; práticas de gestão com viés puramente pessoal.

Apesar de ser considerado por muitos autores já superado, Pinho (1988) aponta que o patrimonialismo brasileiro tem mostrado um poder de residência e adaptabilidade, distante de ser um resíduo na composição social e política no Brasil. A primeira ruptura com esse modelo, aconteceu em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, que tinha como principal objetivo promover a primeira reforma administrativa no país (BRESSER-PEREIRA, 1996). Apesar da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e, posteriormente, várias tentativas de reformas com o objetivo de extinguir o patrimonialismo, no serviço público brasileiro, até hoje pode-se observar características do patrimonialismo na Administração Pública Brasileira (PINHO, 1988; ZWICK *et al.*, 2012).

Burocrática

A Burocracia, à luz de Weber (2005), é um aparato técnico-administrativo composto por profissionais que são contratados, em virtude de sua qualificação para o cargo, quem tem como principais atributos o formalismo, impessoalidade e profissionalização. Sob a ótica pública, esse aparato apresenta as seguintes características: as funções públicas são ocupadas por servidores públicos, capacitados para o cargo; as tarefas desempenhadas por eles são determinadas por normas e regulamentos, bem como a hierarquia é norteada por códigos e normativos que regulamentam as relações de autoridade. Ou seja, há uma profissionalização e estruturação da Administração Pública.

A ruptura do modelo patrimonialista para o burocrático, no governo Vargas, foi a tentativa da APFB em aproximar-se da Administração Burocrática Clássica. Nesse momento, o objetivo do DASP foi profissionalizar o serviço público e torná-lo mais centralizado, hierarquizado, com um foco na cultura científica e meritocracia (BRESSER-PEREIRA, 1999; RABELO, 2011). Todavia, autores com uma abordagem mais crítica, como Ramos (1983), defendem que a efetividade da burocracia, na modernização, está sujeita a fatores políticos e sua eficácia está, diretamente, relacionada à estrutura de poder, no Brasil. Historicamente, a burocracia é utilizada como instrumento legitimador do poder dos grupos dominantes.

Na década de 60, houve uma tentativa fracassada de romper com o modelo burocrático em direção ao modelo gerencial. O Decreto Lei nº 200 (BRASIL, 1967) teve como objetivo a transferência de atividades de produção de bens e serviços para as entidades especializadas, descentralizando a administração de forma racional. Entretanto devido a *gene* patrimonialista, essa reforma não foi completada. Já em meados da década de 70, iniciou-se uma crise política, no Brasil, e a burocracia estatal é vista como um problema, considerado um sistema autoritário em degradação. Na década de 80, com a abertura política foi percebida a necessidade de uma nova reforma. A partir dos anos 90, foi entendida a necessidade de implantar um modelo mais gerencial e superar os problemas da burocracia weberiana (BRASIL, 1995).

Nova Administração Pública

A primeira grande onda desse movimento ocorreu, na Inglaterra, liderado por Margaret Thatcher, nos anos 67. O chamado *Next Steps*, de acordo com Paula (2005), tinha como principal objetivo separar as atividades de planejamento e execução, na Administração Pública, ou seja, as políticas públicas deveriam ser executadas por Ministérios e a execução dessas

políticas foi dividida entre agências executivas e empresas terceirizadas, considerando a natureza do serviço. Para alcançar esse objetivo, o serviço público começou a utilizar ideias advindas do setor privado, entre as ferramentas relacionadas ao estabelecimento de metas e avaliação do desempenho. Ainda, segundo a autora, as medidas estabelecidas, nesse movimento, foram base para a difusão e consolidação da Nova Administração Pública (NAP) em outros países. Para Moynihan e Pandey (2007), esse movimento coloca maior ênfase em indicadores concretos ao mensurar os resultados, em detrimento a julgamentos subjetivos vinculados a atitudes e competência, sendo uma inovação ao modelo de tomada de decisão por parte dos órgãos.

No Brasil, a NAP, também chamada Administração Pública Gerencial (APG), ganhou força, a partir da década de 90, com uma agenda governamental mais liberal, apesar de tentativas de reforma gerencial. O Grande marco inicial, no Brasil, foi a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995). Esse plano propôs um novo paradigma na Administração Pública: a ênfase nos resultados em detrimento aos meios, ou seja, o foco não estava, na burocracia excessiva, mas nos resultados gerados pela máquina pública à sociedade (SOUZA, 2012). Esse movimento apresenta características bem definidas, Giacomo (2005, p. 161) sintetiza os principais atributos da NAP, conforme segue:

Entre nós, o equivalente ao New Public Management ou à Nova Gestão Pública é a AP Gerencial, a qual se caracteriza pela utilização intensa das práticas gerenciais com ênfase na eficácia, sem, contudo, perder de vista a função eminentemente pública do aparelho estatal. A AP Gerencial tem como característica central agilizar as funções de planejar, organizar, liderar, controlar e coordenar. Não se trata, portanto, de criar (mais) um (novo) monstro burocrático e depois ter que alimentá-lo. Os pontos fortes da AP gerencial são: a descentralização, a delegação de autoridade, um rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos antecipadamente, considerando o indivíduo, em termos econômicos, como consumidor ou usuário, e em termos políticos, como cidadão. A AP gerencial contribui para implementar mudanças que explicitem melhor os mecanismos de responsabilização (*accountability*) por parte dos agentes estatais, a fim de assegurar o atendimento às necessidades dos cidadãos e mais escrupulo no trato da *res pública*. (GIACOMO, 2005, p.161)

A proposta da NAP, em relação aos servidores, é transformar uma visão burocrática em empreendedora, orientada para a lógica de mercado, na tomada de decisão de forma orgânica e direcionada, desse modo, fornecendo maior flexibilidade, agilidade e criatividade (WOOD JUNIOR, 2001). Em contrapartida, há autores como Paula (2005) e Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) que tecem crítica à NAP e à proposta do gerencialismo. De acordo com esses autores, a

Administração Pública deve utilizar com cautela instrumentos de mercado, já que os objetivos são diferentes; enquanto o primeiro busca a realização de políticas públicas, o segundo tem por finalidade o lucro e a sobrevivência. Desse modo, há uma contradição na “busca pela eficiência”, já que os objetivos dessas dimensões pública e privada são divergentes. Para Paula (2005), o modelo gerencialista não rompeu com a linha tecnocrata, reproduzindo o autoritarismo e patrimonialismo, uma vez que o processo decisório continuou exclusivo de um núcleo estratégico do Estado. A seguir, a figura 8 sintetiza essa reforma:

Figura 8 - Setores do Estado, formas de propriedade e de administração na reforma gerencial de 1995

	Forma de propriedade			Forma de administração	
	Estatal	Pública não-estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●				●
Atividades exclusivas Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●
Serviços não-exclusivos Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	●			●
Produção para o mercado Empresas estatais		Privatização →	●		●

Fonte: BRESSER PEREIRA (1996).

Assim, essa reforma tinha como direcionamento delimitar a área de atuação do Estado, diminuindo, desse modo, a máquina pública, flexibilizando suas atividades, com o objetivo de torná-la mais ágil e enxuta. Como resultado dessa política, à época, ocorreram diversas privatizações e diminuição de concursos públicos (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2017; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

É importante, também, destacar outras correntes que mostram interpretações diferentes sobre a evolução da Administração Pública Brasileira, como ZWICK *et al.*, (2012), que consideram o modelo atual brasileiro uma mistura entre o patrimonialismo, modelo burocrático e gerencialismo. Esse modelo é denominado Administração Pública tupiniquim. Schwartzman (1988), sob a perspectiva weberiana, afirma que a Administração Brasileira, sob o viés histórico, predomina a dimensão neopatrimonial, que representa a continuidade da dominação pública, na modernidade, decorrentes da classe dominante. Por mais que essas visões não façam parte do caminho epistemológico do presente trabalho, geram uma importante reflexão sobre o histórico da evolução da Administração Pública Brasileira.

3. 2 O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA E OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESFERA PÚBLICA

Cada vez mais a sociedade exige um poder público voltado para resultados, com foco no cliente-cidadão. Para Bresser-Pereira (1996), o cliente-cidadão tem maior prerrogativas e pode exigir mais do que um cliente ou consumidor comum. Esse novo paradigma exige uma postura mais ética e transparente nas instituições públicas. Por outro lado, há uma diminuição de recursos e pessoal, nas instituições, exigindo maior flexibilidade e adaptabilidade dos servidores. Assim, o setor de gestão de pessoas de qualquer órgão público tem papel fundamental, nesse gerenciamento, ou seja, nessa mudança de cenário o RH deixa de ser um “cartório” para assumir uma posição estratégica nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010). A avaliação de desempenho na esfera pública, também passou por diversas mudanças, Sánchez-Elvira (2018b. p. 7) sintetiza problemas apontados por diversos autores da área, conforme segue, na tabela 2:

Quadro 6 - Problemas da Políticas de AD dos servidores públicos compilados da literatura recente

Dimensão	Problemas	Casos
Percepção geral	São injustas e orientadas para o controle	Haque (2012); Kashikar (2012); Ferreira-da-Silva <i>et al.</i> (2015); Kong <i>et al.</i> (2013); Urdaneta e Urdaneta (2013)
	Focadas na Remuneração	Liu & Dong (2012); Ohemeng <i>et al.</i> (2015)
	Escassas expectativas em relação à utilidade dos processos	Ohemeng <i>et al.</i> (2015)

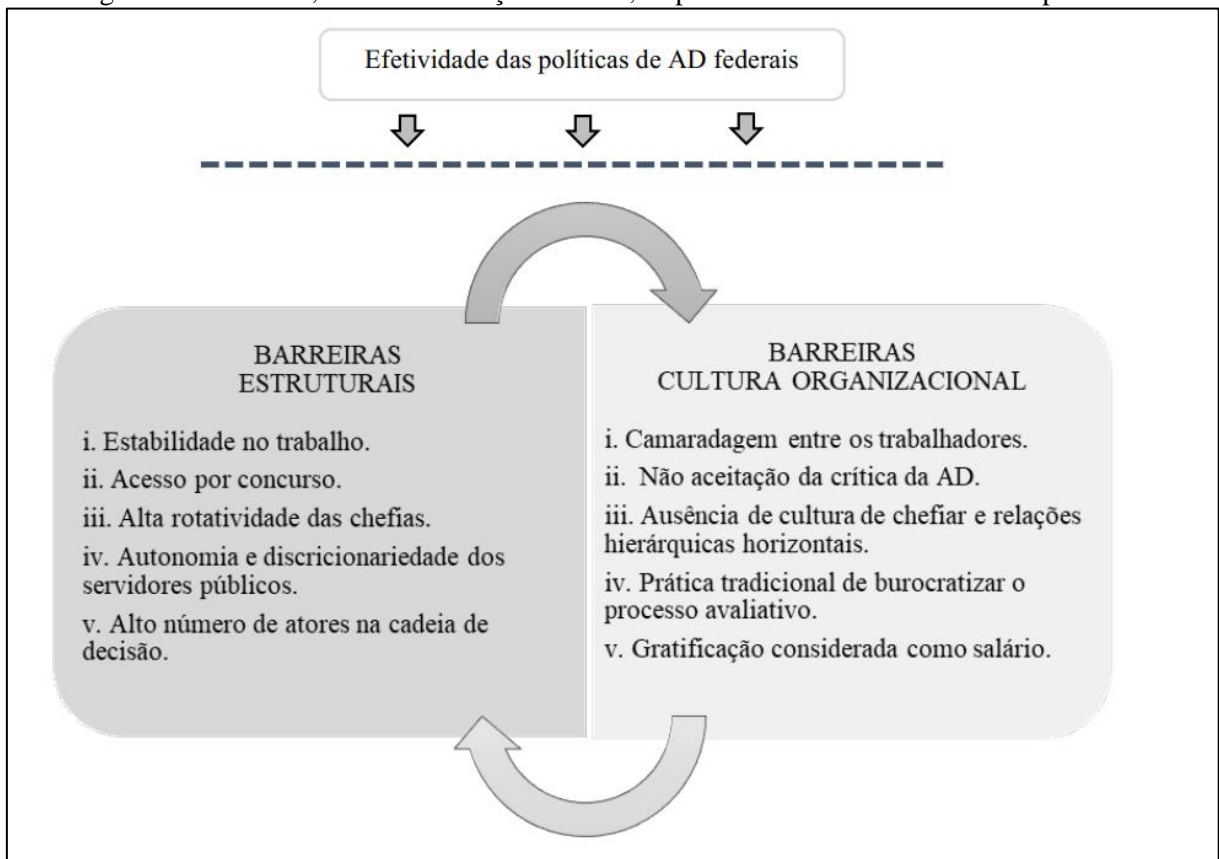
	Pouco compromisso da alta Administração	Haque (2012); Lin & Kellough (2019)
	Barreiras culturais	Ohemeng <i>et al.</i> (2015); Kong <i>et al.</i> (2013)
CrITÉRIOS da avaliação	Ausência de critérios objetivos para avaliar	Lin & Kellough (2019); Špalková <i>et al.</i> (2015); Kashikar (2012)
	Falta de clareza dos critérios de avaliação e dos objetivos de desempenho	Liu & Dong (2012); Špalková <i>et al.</i> (2015); Kashikar (2012)
	Os objetivos dos trabalhadores não estão alinhados aos da entidade	Liu & Dong (2012); González & Hernández (2010)
	Não estão diferenciados por categorias profissionais	Kashikar (2012)
Papel das chefias	Leniência generalizada nas avaliações	Ohemeng <i>et al.</i> (2015)
	Falta de treinamento dos avaliadores	Haque (2012); Liu & Dong (2012); Ohemeng <i>et al.</i> (2015); Kong <i>et al.</i> (2013)
	Ausência de supervisão e acompanhamento das chefias do planejado	Ohemeng <i>et al.</i> (2015), Urdaneta & Urdaneta (2013)
	Subjetividade dos avaliadores no julgamento do desempenho dos trabalhadores	Haque (2012); Ferreira-da-Silva <i>et al.</i> (2015); Kong <i>et al.</i> (2013)
	Inadequação de feedback durante o processo avaliativo	Haque (2012); Ohemeng <i>et al.</i> (2015)
Uso dos Resultados	Não contribuem para a melhoria do desempenho	Haque (2012); Špalková <i>et al.</i> (2015); Ohemeng <i>et al.</i> (2015); González & Hernández (2010)
	Não geram informações para os planos de carreira nem para a capacitação.	Haque (2012); Liu & Dong, (2012); Špalková <i>et al.</i> (2015); Kashikar (2012); Ferreira-da-Silva <i>et al.</i> , 2015; Kong <i>et al.</i> (2013)
	Os bônus econômicos pelo desempenho reforçam a corrupção	Sundström (2017)

Fonte: SÁNCHEZ-ELVIRA (2018b, p. 7).

O autor identificou 4 (quadro) dimensões: a percepção geral dos processos, os critérios da avaliação, o papel da chefia e o uso de resultados. Farndale e Kelliher (2013) corroboram a importância das chefias, na ADI, pois são as maiores responsáveis da percepção do processo

avaliativo pelos empregados. Observa-se que vários elementos podem ser eventuais problemas relacionados à ADI, no serviço público, sendo uma realidade em diversos países. A partir desse referencial teórico, o autor, coletou dados em 15 (quinze) instituições, sendo 7 (sete) nacionais e 8 (oito) internacionais, nos quais destacou alguns achados: (I) a gestão de desempenho, em geral, funciona de forma limitada; (II) a maioria dos servidores recebem nota máxima; (III) o processo de avaliação não é aceito; e (IV) considerado injusto por grande parte dos servidores. Sánchez-Elvira (2018b) também identificou barreiras relacionadas, principalmente, à avaliação de desempenho na APFB, consolidadas, na figura 9, a seguir:

Figura 9 – Barreiras, na Administração Federal, às políticas de AD dos servidores públicos



Fonte: SÁNCHEZ-ELVIRA (2018b. p. 14).

O supracitado autor dividiu em 2 (dois) tipos de barreiras à efetividade das políticas de avaliação de desempenho: barreiras estruturais, que estão relacionadas às normas que regem a avaliação e as barreiras da cultura organizacional, que podem ser definidas como *“rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma Organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos”* (PIRES; MACÊDO, 2006).

Em relação às barreiras estruturais, destaca-se a questão da estabilidade e concurso público, após ser provido, no seu cargo, o servidor considera que o esforço, enquanto candidato para a vaga, o qualifica. Assim, responde, negativamente, a uma pontuação baixa na avaliação, esse conceito também foi discutido por Odelius e Santos (2007), sendo constatado que a estabilidade influencia de forma negativa o processo avaliativo no serviço público.

Já, ao falar sobre barreiras da cultura organizacional, pode-se destacar alguns pontos trazidos por Sánchez-Elvira (2018a) como a política de “camaradagem” entre os servidores, que não desejam se indispor com seus pares, falta de cultura do gerenciamento, ou seja, a avaliação é vista como uma atividade isolada das demais, feitas duas vezes ao ano. Outro elemento citado é o fato do avaliado (servidor) não aceitar crítica ao seu desempenho, pois a gratificação é vista como parte da remuneração. Assim, servidores que não ficam satisfeitos com sua pontuação recorrem a comissões de recurso, o que gera um desgaste ao avaliador, e, conseqüentemente, do processo.

4. A TRAJETÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

A Administração Pública, principalmente, a partir da Era Vargas, em 1930, buscou formas de avaliar o desempenho dos servidores públicos, à luz do modelo burocrático. A criação do DASP foi um importante marco na busca de um serviço público mais profissional e técnico (RABELO, 2011). Esse Departamento foi criado e estruturado pelo Decreto nº 579/1938, e entre suas competências destacam-se “promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União”, bem como “inspecionar os serviços públicos” (BRASIL, 1938).

Em 1960, houve um outro marco importante relacionado à avaliação de desempenho de servidores públicos: a publicação, no Governo Juscelino Kubitschek, da Lei nº 3.780 (BRASIL, 1960). Essa legislação dispunha sobre a organização de cargos, no poder executivo, sendo incluídos alguns critérios a serem observados, na evolução funcional dos servidores, mas sem criar uma ferramenta de avaliação, conforme se observa, no trecho, a seguir:

Art. 29. Promoção é a elevação do funcionário, pelos critérios de merecimento e antiguidade de classe, à classe superior dentro da mesma série de classes e será feita à razão de um terço por antiguidade e dois terços por merecimento.
Art. 30. Merecimento é a demonstração positiva pelo funcionário, durante sua permanência na classe, de pontualidade e assiduidade, de capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compressão dos deveres e, bem assim, de qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior. (BRASIL, 1960).

Durante o período militar, foi publicada a Lei nº 5.645 (BRASIL, 1970), que, em seu artigo 6º, definiu: “a ascensão e a progressão funcional obedecerão a critérios seletivos, a serem estabelecidos pelo Poder Executivo”, esses critérios foram regulamentados, posteriormente, pelo Decreto nº 80.602 (BRASIL, 1977). Entre as normas estabelecidas, pode-se destacar: a obrigatoriedade de avaliação de desempenho para fins de progressão e promoção, na carreira; definição do interstício de avaliação e grau de avaliação (muito bom, bom e regular); a diferenciação entre a avaliação individual e do grupo; e a introdução do conceito de escolha forçada na Administração. Essa regulamentação foi feita em um capítulo composto por 15 (quinze) artigos, que tratou, exclusivamente, sobre o assunto.

Pouco tempo depois, em 1980, foi publicado o Decreto nº 84.669 (BRASIL, 1980) que revogou o Decreto nº 80.602 (BRASIL, 1977). Apesar de manter alguns pontos da legislação anterior, como a escolha forçada, esse documento trouxe maiores explicações em relação aos critérios e método de avaliação, trazendo, inclusive, em seu anexo, um formulário com os conceitos de avaliação com a respectiva pontuação. Outro ponto interessante é o seu Art. 18, o

qual estabelece que ocupantes de cargo de alto escalão, independente da avaliação, receberão avaliação máxima, essa diretriz é presente até os dias atuais.

Em 1988, no Brasil, foi promulgada uma nova constituição, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que se encontra vigente. Sob o prisma de gestão de pessoas, no serviço público, é importante observar a seção II (Art. 37 a 41) da Constituição, que trata dos servidores públicos. Por meio desse instrumento, foi definido que todos os ocupantes de cargo na administração direta, fundações e autarquias seriam considerados servidores públicos, regidos por regime jurídico e previdência própria. Essa mudança se estendeu aos Estados e Municípios, ou seja, as pessoas que ocupavam cargos públicos, deixaram de ter sua relação de trabalho com o governo regulamentada pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (empregados públicos) para se tornarem estatutários (servidores públicos). Para Bresser Pereira (BRASIL, 1995), essa escolha foi um “retrocesso burocrático sem precedentes”, pois paralisou o avanço gerencialista do Estado, aumentou os custos e dificultou a adoção de ferramentas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho, já que a relação de trabalho mediada por um estatuto é mais rígida e burocrática, dificultando a flexibilização de gratificações vinculadas ao desempenho e demais instrumentos de gestão da área de recursos humanos.

Outro assunto tratado em nossa Constituição é a estabilidade do servidor público, em seu art. 41, alterada pela Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), é normatizado que o servidor nomeado, em virtude de concurso público, após 3 (três) anos de efetivo exercício, será estável, perdendo o cargo apenas em três hipóteses: sentença judicial transitada em julgado, processo administrativo disciplinar ou avaliação periódica de desempenho, a ser regulamentada por lei complementar. Essa última hipótese, atualmente, é uma agenda em pauta no Congresso Nacional. O Projeto de Lei do Senado nº 116 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre critérios e procedimentos dessa avaliação, vem sendo debatido, além da Proposta de Emenda Constitucional 32 (BRASIL, 2020b), que prevê a normatização da gestão de desempenho no serviço público federal.

Em 11 de dezembro de 1990, foi publicado o Regime Jurídico Único (RJU) dos servidores públicos civis da União, Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), que normatiza os dispositivos legais relacionados à vida funcional dos servidores federais, ou seja, sua relação de trabalho. Nesse estatuto, são regulamentados diversos temas, tais como: forma de ingresso, vacância no serviço público, licenças, afastamentos, remuneração e vantagens. Um ponto a se destacar é o artigo 20, o qual definiu que, além dos 3 (três) anos de efetivo exercício, o servidor deve ser avaliado em um estágio probatório, conforme segue:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório, por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade; e
- V - responsabilidade.

Apenas em 1995, foi publicado uma legislação que criou uma gratificação variável condicionada ao desempenho, na Administração Pública Federal. A Medida Provisória nº 1.548 (BRASIL, 1996) instituiu a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP) em diversas carreiras do poder executivo. Ao longo do ano 2000, sucessivamente, a GDP foi sendo substituída por gratificações específicas relacionadas às atividades desenvolvidas, de acordo com cada plano de cargos e salários, como, por exemplo: a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT) para servidores da Carreira de Ciência e Tecnologia; a Gratificação Específica de Atividade Cultural (GEAC), para servidores do Plano Especial de Cargos da Cultura; e Gratificação de Desempenho de Atividades Hospitalares do Hospital das Forças Armadas (GDAHFA), para o quadro de pessoal dos hospitais das Forças Armadas.

Assim, ao observar o parágrafo supracitado, percebe-se a diversidade de gratificações de desempenho na esfera federal. Entre as várias legislações que criaram gratificações, destaca-se a Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008), que criou 49 (quarenta e nove) de um total de 87 (oitenta e sete) gratificações de desempenho constantes, no serviço público federal; seguida do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), que “regulamenta os critérios e procedimentos observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, bem como o pagamento das gratificações de desempenho [...]”, conforme descrito em sua ementa. O quadro 5, a seguir, de forma breve, mostra o caminho da legislação de avaliação de desempenho até o momento da publicação desse documento.

Quadro 7 - Evolução da Legislação que trata da Avaliação de Desempenho na APFB

Ano	Legislação
1988	Constituição Federal
1990	Lei nº 8.112 – Institui Regime Jurídico dos servidores - Define que a estabilidade no cargo público é adquirida, após avaliação especial de estágio probatório.
1995	Medida Provisória nº 1.548 – Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade – GDP.
1998	Emenda Constitucional nº 19 – Estabelece a Avaliação Periódica de desempenho para manutenção da estabilidade.
2008	Lei nº 11.788 – Dispõe sobre a reestruturação de diversas carreiras do serviço público federal.
2010	Decreto nº 7.133 – Estabelece Critérios e procedimentos gerais para o pagamento de diversas gratificações de avaliação de desempenho.
2011	Orientação Normativa nº 7 - Estabelece diretrizes, para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, bem como o pagamento das gratificações de desempenho a que se refere o Decreto nº 7.133.

Por mais que existam diversos outros instrumentos legais, a trajetória da legislação supracitada culminou, na publicação do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), que foi um importante marco, no serviço público federal, pois a sistemática de avaliação definida por esse instrumento é o ponto central do presente estudo.

4.1 A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO PROPOSTA PELO DECRETO Nº 7.133/2010

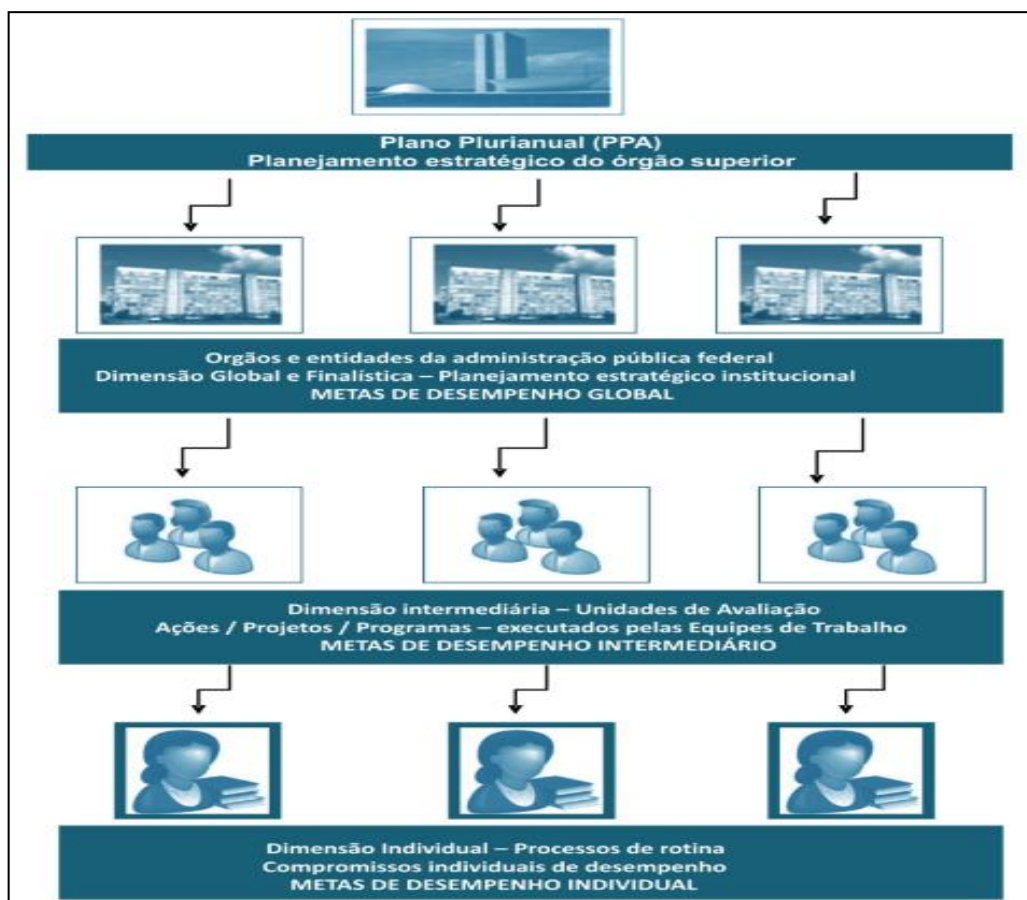
De acordo com Bezerra *et al.* (2019), sobre a publicação do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), os setores de recursos humanos tiveram os elementos necessários para implementar seu processo de avaliação de desempenho em seus órgãos, pois essa legislação é a principal norteadora das políticas de avaliação e gestão de desempenho das carreiras abarcadas, na legislação, conforme o quadro supracitado.

Para explicar de forma completa os principais tópicos e inovações desse documento, A Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) que, à época, era o órgão responsável por orientar todas as políticas de gestão de pessoas da administração direta autárquica e fundacional, desenvolveu o Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho (BRASIL, 2013), com o objetivo de orientar os responsáveis pela gestão de desempenho dos órgãos públicos, com carreiras constantes, na legislação supracitada, a operacionalizar a sistemática de avaliação de desempenho. De acordo com Bezerra *et al.* (2017), o referido manual está alinhado com as

principais publicações acadêmicas e de fácil assimilação prática, além de utilizar técnicas inovadoras, à época, de gestão de desempenho, como a avaliação 360 graus.

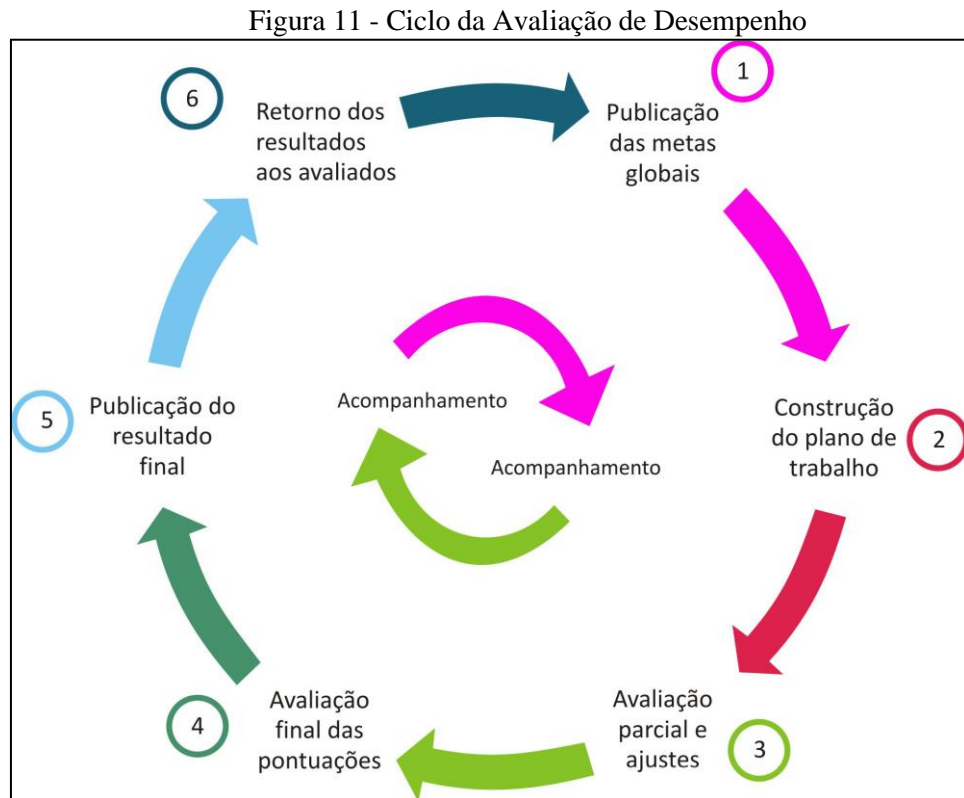
É importante destacar o objetivo da avaliação, de acordo com o supracitado Manual: “Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais.” (BRASIL, 2013, p. 41). Partindo dessa premissa, foi introduzido o conceito de metas institucionais (globais), metas intermediárias (setores) e metas individuais (servidores). Assim, vinculando a avaliação individual ao planejamento estratégico, e a instituição define suas metas, podendo utilizar indicadores como o Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias; em seguida, é definido como cada setor pode contribuir para o atingimento da referida meta; e, por fim, essa meta é desdobrada, para cada servidor, por meio do chamado plano de trabalho que, de acordo com o Manual (BRASIL, 2013), é o “desdobramento das metas globais em intermediárias e destas em metas individuais”. A figura 10, a seguir, apresenta uma visão holística desse processo.

Figura 10 - Desmembramento de metas conforme à sistemática para avaliação de desempenho



Fonte: BRASIL (2013).

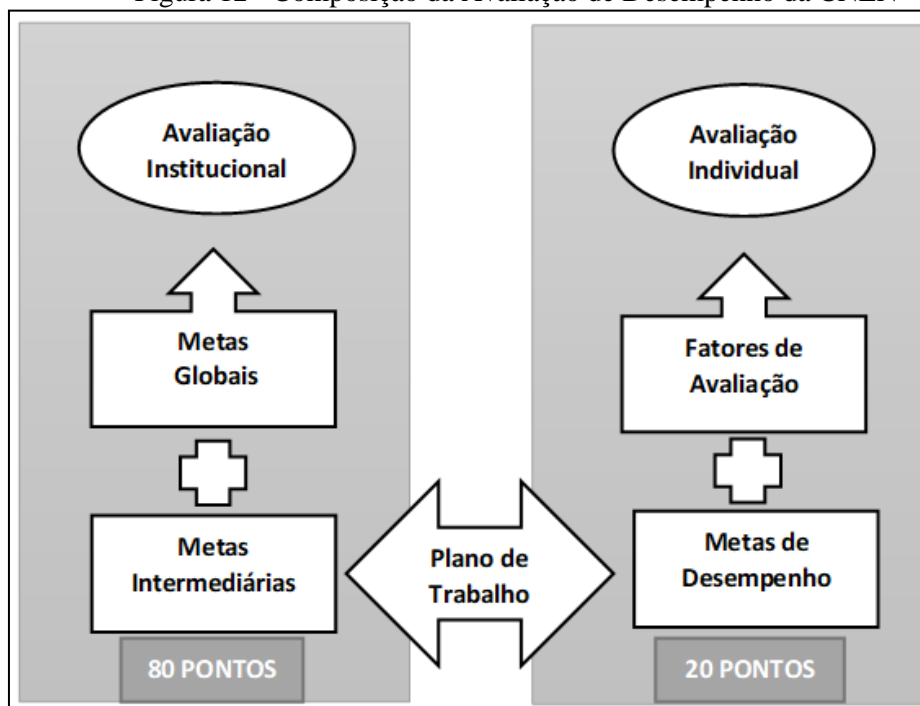
Outra importante inovação foi a definição de ciclos avaliativos, com duração de um ano, este ciclo é um processo contínuo, no qual os gestores têm a possibilidade de melhorar a cada período sua ferramenta de avaliação, assim como um ciclo PDCA, a figura 11, a seguir, mostra as principais etapas do ciclo avaliativo da avaliação de desempenho.



Fonte: BRASIL (2013).

Já a composição da gratificação de desempenho é estruturada da seguinte forma: os servidores recebem duas rubricas de pagamento: a primeira, de dimensão institucional, corresponde a 80 (oitenta) pontos, é mensurada por meio da avaliação das metas globais e intermediárias; já a segunda dimensão, a individual, corresponde a 20 (vinte) pontos e é mensurada, de acordo com o atingimento de metas individuais e fatores de desempenho, totalizando 100 (cem) pontos. Essa composição está alinhada com os achados de Milkovich e Newman (2004), os quais consideraram que uma das aplicações mais importantes de um processo formal de avaliação vinculado à remuneração é o alinhamento dos objetivos dos empregados à empresa, por meio de recompensas. A figura 12, a seguir, esclarece de forma mais clara essa distribuição.

Figura 12 - Composição da Avaliação de Desempenho da CNEN



Fonte: BRASIL (2013).

A partir dessa ilustração, é possível inferir a importância do Plano de Trabalho, que é o instrumento, o qual alinha os desejos institucionais com os individuais. O plano de trabalho é composto por metas individuais, acordadas pelo servidor e chefia imediata, no início do ciclo, podendo ser repactuado no decorrer do ano. O Manual (BRASIL, 2013), define meta da seguinte forma:

- **Meta** – Compromisso de desempenho expresso em termos de um objetivo a ser alcançado, de forma mensurável e em determinado período de tempo.
- **Meta global** – Meta institucional que expressa o esforço de toda a organização no alcance de seus resultados. Deve ser objetivamente mensurável, fixada e publicada anualmente em documento assinado pelo dirigente máximo do órgão, e elaborada, sempre que possível, em consonância com o PPA, a LDO e a LOA.
- **Meta intermediária** – Meta institucional estabelecida para as equipes de trabalho em consonância com as metas globais. Posicionamento futuro, em nível meso-organizacional, que reflete, normalmente, o posicionamento tático da organização.
- **Meta institucional** – Conjunto das metas globais e intermediárias de um órgão ou entidade.

- **Meta de desempenho individual** – *Posicionamento futuro que se deseja alcançar a partir do conjunto de atribuições e responsabilidades do indivíduo.*

Como explicado, na Figura 12, deve haver um alinhamento desde a meta global até a individual. Outro aspecto importante é mensurar a qualidade com que o servidor procura alcançar este objetivo institucional. Desse modo, o servidor é avaliado à luz de fatores de desempenho, que são importantes dispositivos dessa legislação, pois mensuram, sobre diversos ângulos, a forma com que o servidor desempenhou suas atividades. O quadro 6, a seguir, enumera os fatores determinados por essa legislação.

Quadro 8 - Fatores de Desempenho da Avaliação de Desempenho Individual

Fatores Mínimos Obrigatórios	Produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
	Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
	Trabalho em equipe;
	Comprometimento com o trabalho; e
	Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.
Fatores Opcionais	Qualidade técnica do trabalho;
	Capacidade de autodesenvolvimento;
	Capacidade de iniciativa;
	Relacionamento interpessoal; e
	Flexibilidade às mudanças.
Específicos	Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual.

Fonte: BRASIL (2013).

Todo servidor deve ser avaliado pelos fatores obrigatórios, e cada órgão pode incluir fatores opcionais, bem como criar fatores específicos de acordo com sua carreira. A grande inovação do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) foi a inclusão de mais atores, no processo, além da chefia imediata. Assim, o servidor também é avaliado por seus pares, subordinados (quando houver) e por ele próprio, essa dinâmica foi chamada pelo Manual (BRASIL, 2013) de *múltiplas fontes*, mas pode ser chamada também de 360 graus.

Em resumo, os 20 (vinte) pontos de gratificação referente à avaliação de desempenho do servidor são divididos da seguinte forma: metas individuais, que são avaliadas pelo gestor, conforme pactuado no início do ciclo; e fatores de desempenho, que são avaliados por *múltiplas fontes*, com os seguintes percentuais: 60% chefia imediata, 25% da equipe de trabalho e 15% pelo próprio servidor (autoavaliação).

Existem ainda alguns outros pontos da legislação, que merecem destaque, como o fato de os servidores ocupantes de cargos do alto escalão receberem o valor máximo da parcela individual. Sua participação, no processo, é apenas na hora de avaliar, ou seja, eles avaliam seus subordinados, mas não precisam, necessariamente, serem avaliados por eles, essa prática já está prevista desde o Decreto nº 84.669 (BRASIL, 1980). Outro aspecto é que, para o servidor ser avaliado tem que ter trabalhado por, no mínimo, 2 (dois) terços do ciclo avaliativo. Caso a avaliação não ocorra, será repetida a nota do último ciclo.

Está previsto, também, que caso o servidor não concorde com o resultado da avaliação, pode iniciar um processo de reconsideração, destinado à chefia, com o intuito de revisão da nota. Caso o chefe não aceite o pedido, o servidor poderá interpor recurso, que será destinado à Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), a qual o julgará em última instância. Essa comissão tem por objetivo acompanhar todas as etapas do processo avaliativo, propondo melhorias e soluções para eventuais conflitos. Outro ponto é que um servidor, com pontuação inferior a 50 (cinquenta) pontos, pode ser obrigado a passar por capacitações e procedimentos de readequação funcional.

Um item a se destacar, no Manual, é o capítulo destinado à gestão de desempenho, que apesar da legislação não tratar, diretamente, sobre esse ponto, mostra uma preocupação da SEGEP em introduzir esse importante conceito. Neste capítulo, são citados vários artigos acadêmicos com a finalidade de explicar o macroprocesso, no qual a avaliação de desempenho faz parte. Entretanto, as Unidades de Recursos Humanos, posteriormente, demonstraram dificuldade em sua implementação, devido, principalmente, à metodologia de avaliação 360° (BEZERRA *et al.*, 2019).

Por último, pode-se tecer algumas críticas a esta sistemática, como já exposto por Iqbal, Akbar e Budhwar (2015), os processos de ADI, majoritariamente, têm foco em uma abordagem, exclusivamente, administrativa, em detrimento à abordagem desenvolvimentista sobre avaliação. Dessa forma, a legislação estudada acompanha essa tendência; outro aspecto que pode ser comentado é a complexidade do processo, pois muitos órgãos tiveram dificuldades em aderi-la, já que a participação de mais autores, no processo, elevou o número de informações. Assim, os órgãos precisaram desenvolver sistemas específicos para avaliação de seus

servidores, necessitando da sua área de tecnologia da informação, sem qualquer auxílio da administração central do governo (BEZERRA *et al.*, 2017). Entretanto, um ponto a se destacar foi a escolha de relacionar o desempenho à remuneração do servidor. Kampkötter (2017), ao estudar as diferenças entre avaliações atreladas a recompensas, constatou que, além das avaliações vinculadas ao desempenho estarem correlacionadas, positivamente, à satisfação dos funcionários, também estimula a alta performance, pois acompanha o sentimento de reconhecimento de um trabalhador perante seu superior.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado todo o percurso metodológico escolhido para o desenvolvimento do presente estudo. Desde a estratégia de pesquisa, sua abordagem, o delineamento da pesquisa, a construção e validação do instrumento de pesquisa, a definição da amostra, o método de coleta, bem como análise de dados.

Para descrever as escolhas metodológicas serão utilizadas as taxinomias propostas por Vergara (2014). Desse modo, em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois, como citado por Reynaud e Todescat (2017), não há uma teoria consolidada sobre avaliação de desempenho, no setor público. Assim é uma área com pouco conhecimento acumulado, e este estudo pretende aumentar o conhecimento desse tema. Já em relação aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, uma vez que foi realizada uma pesquisa sistemática, em artigos e legislações de que tratam o tema; e de campo, pois foi realizada uma investigação empírica, por meio de entrevistas e questionários aplicados a servidores públicos.

Em relação ao tipo, foi escolhido o método quali-quantitativo, ou método misto. Neste método são coletados e analisados dados de natureza qualitativa e quantitativa para o estudo de um determinado fenômeno (CRESWELL, 2010). De acordo com o referido autor, esse método apresenta 3 (três) estratégias gerais de pesquisa: sequencial, simultânea e transformativa.

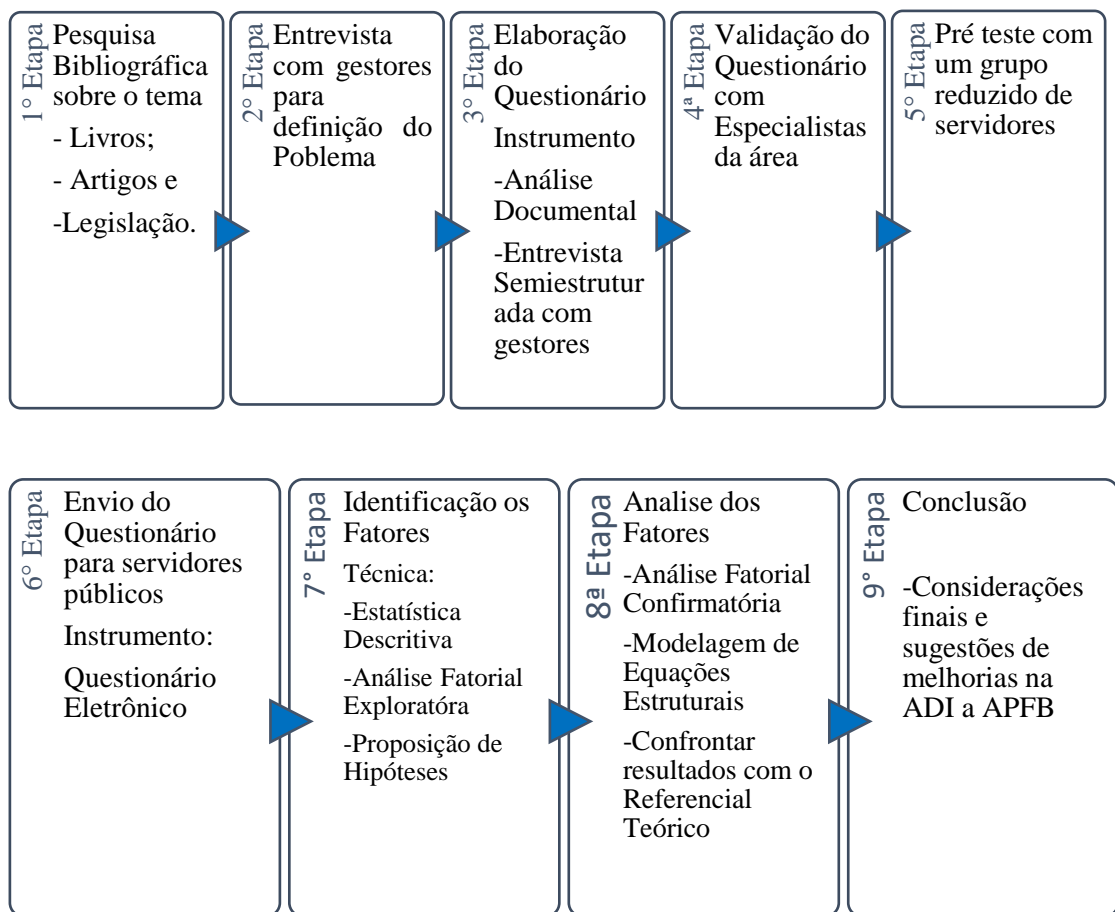
Na sequencial, o pesquisador amplia a análise dos dados obtidos de uma abordagem, utilizando-se de outra. Desse modo, pode-se iniciar uma pesquisa com uma entrevista semiestruturada e depois ampliar a amostragem por meio de um questionário. Enquanto, na simultânea, a pesquisa pode ser mesclada, ou seja, os métodos quantitativo e qualitativo são executados ao mesmo tempo. Por último, a transformativa tem foco no caráter participativo, podendo os métodos serem aplicados de forma sequencial ou simultânea.

No presente estudo, sob o prisma de Creswell (2010), foi utilizada a estratégia sequencial, já que, primeiramente, foi realizada uma entrevista com gestores de recursos humanos e especialistas. A partir dos resultados obtidos e referencial teórico do assunto, foi elaborado um questionário, com perguntas objetivas, e enviado a servidores públicos, cujo processo de avaliação foi regulamentado pelo Decreto n° 7.133/2010 (BRASIL, 2010). Com base nos resultados oriundos da coleta de dados desse questionário, foi utilizada abordagens de natureza quantitativa para a análise dos dados.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo do estudo, que é *identificar e analisar os fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho individual, na Administração Pública Federal Brasileira, norteado pelo Decreto n° 7.133/2010 (BRASIL, 2010)*, o presente trabalho foi dividido em 9 (nove) etapas, conforme descrito na figura 13, a seguir:

Figura 13 – Percurso Metodológico da Pesquisa



Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa, no estado da arte de que trata avaliação de desempenho, gestão de pessoas e administração pública, com foco em contextualizar o objeto de pesquisa, bem como identificar outros estudos, cujo tema trate de fatores que podem influenciar um processo avaliativo na área pública.

Na segunda etapa, foram entrevistadas 3 (três) gestores públicos de órgãos, cuja avaliação é regulamentada pelo Decreto n° 7.133/2010 (BRASIL, 2010). Todos são responsáveis pela operacionalização da gestão de desempenho, em sua instituição, há pelo

menos 5 (cinco) anos, demonstrando, dessa forma, experiência na área. A partir dessas entrevistas, foi possível entender importantes pontos da operacionalização do referido Decreto e formular o problema desta pesquisa. Na terceira etapa, foi elaborado o questionário, a partir da literatura, a qual trata sobre o tema, e dados coletados nas entrevistas com gestores. Na quarta etapa, o questionário foi validado por especialistas, na área, que deram sugestões relacionadas à coesão dos itens.

Na quinta etapa, foi realizado o pré-teste, para o qual foi selecionado um grupo reduzido de servidores que responderam ao questionário de forma mais criteriosa, observando a clareza dos itens, o quantitativo de perguntas e outros aspectos, com a finalidade de avaliar, se o questionário mensurava, exatamente, o que foi proposto (GIL, 2002). Mais adiante, na sexta etapa, o questionário foi enviado para servidores de instituições públicas, cujo processo de ADI obedece à sistemática do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010). Na sétima e na oitava etapas, foram realizadas as análises quantitativas para identificação, bem como a análise dos resultados (respectivamente). Foi feita, também, uma descrição dos dados. Por fim, na nona etapa, tratou-se da conclusão, na qual foram tecidas as considerações finais, limitações e propostas decorrentes dos achados da pesquisa.

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta pesquisa apresenta como unidade amostral o servidor público. Sendo sua população composta pelo conjunto de servidores públicos federais, cujo processo de avaliação de desempenho é norteado pelo Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), ou seja, o servidor deve receber alguma gratificação de desempenho à luz do decreto supracitado, tais como: Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia – GDACT, Gratificação de Desempenho de Atividade de Reforma Agrária – GDARA, Gratificação de Desempenho de Atividade Cultural – GDAC, Gratificação de Desempenho de Atividades de Estudos, Pesquisas e Avaliações Educacionais – GDINEP, ou participar do processo como gestor.

Para se alcançar essa população foram realizadas duas estratégias de pesquisa: (1) e-mail destinado à unidade de recursos humanos do órgão, (2) solicitação junto ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), na qual foi realizada uma consulta formal aos órgãos sobre a possibilidade de divulgação do questionário da pesquisa. Dessa forma, após entrar em contato com 19 (dezenove) instituições, obteve-se autorização para divulgação do questionário em 8 (oito) órgãos. Os questionários foram disponibilizados, para os servidores dessas instituições, durante os meses de julho e setembro de 2020, atingindo o

quantitativo de 376 (trezentos e setenta e seis) servidores, distribuídos em 25 (vinte e cinco) estados e o Distrito Federal.

5.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de levantamento (*survey*), de acordo com Provdanov e Freitas (2013). O levantamento (*survey*) acontece, quando há uma interrogação direta de pessoas, e se deseja conhecer o comportamento por meio de um questionário. Ainda, de acordo com os autores, esse instrumento é submetido a um grupo significativo de pessoas e, posteriormente, mediante análise quantitativa, chega-se a conclusões sobre os dados coletados. Para os referidos autores, entre as principais vantagens desse método estão a rapidez, a facilidade de quantificação e a economia. Entre as limitações, pode-se destacar a pouca profundidade. Esse instrumento pode ser definido da seguinte maneira:

Técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 2008, p. 128).

O questionário foi disponibilizado via plataforma *surveymonkey*, por meio desse serviço o pesquisador pôde criar questionários personalizados e enviá-los, por e-mail, aos participantes e, posteriormente, receber os resultados, em um banco de dados, no formato de planilha eletrônica, tabulada, acompanhada de estatísticas descritivas e gráficos (CRESWELL, 2010). Assim, utilizando essa interface, o questionário foi enviado, para o e-mail institucional dos participantes, precedido de uma breve explicação das motivações da pesquisa, explicando, principalmente, o objetivo acadêmico do instrumento e do anonimato. De acordo com Flick (2009), criar seu próprio questionário permite adaptá-lo às circunstâncias de seu estudo, desse modo deve-se refletir sobre o referencial teórico, ou empírico para formular questões e dimensões a serem analisadas, as quais devem ter sua confiabilidade e validade checadas no pré-teste.

5.4 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Após o levantamento bibliográfico, foi elaborada a Tabela 1 - Fatores que influenciam um processo de Avaliação de Desempenho, na seção 2.5.6, que lista os fatores selecionados para a pesquisa e o respectivo referencial teórico artigo. Com o objetivo de adequar os fatores ao presente estudo, a referida tabela foi modificada, conforme outros autores com importantes estudos na área de avaliação de desempenho (FONSECA; MENEZES, 2016; ODELIUS, 2000; ODELIUS; SANTOS, 2007; FEITOSA; LIMA, 2014; BERGUE, 2010; MOYNIHAN, 2008; FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2013; KIM; HOLZER, 2014; ROBERTS; 2003; PONTES, 2010; CROPANZANO; BOWENM; GILLILAND, 2007; FOLGER; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992; SÁNCHEZ-ELVIRA, 2018a; SÁNCHEZ-ELVIRA, 2018b, IQBAL; AKBAR; BUDHWAR, 2015). Além desse levantamento, foram entrevistados, por meio de entrevista semiestrutura, 3 (três) gestores públicos de órgãos, cujo processo avaliativo é normatizado pelo Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), com o objetivo de formular perguntas mais alinhadas ao escopo do estudo. A entrevista semiestruturada tem como característica ser um questionamento básico, apoiado em teorias, bem como em hipóteses relacionadas ao tema de pesquisa, favorecendo a descrição e explicação de determinado fenômeno social, auxiliando na compreensão de sua totalidade (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, para ser possível a execução da etapa supracitada, foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice A), para nortear a condução das entrevistas. As reuniões foram gravadas e transcritas, para posterior análise, com a finalidade de identificar os fatores que, de acordo com os gestores, mais influenciam o processo de avaliação de desempenho em seus respectivos órgãos. Vale destacar que todos os gestores são responsáveis pela operacionalização da gestão de desempenho em sua instituição há, pelo menos, 5 (cinco) anos, demonstrando, dessa forma, experiência na área. A seguir, quadro 7 apresenta as principais respostas que auxiliaram na formulação do questionário:

Quadro 9 – Respostas ao item 3 do Roteiro de Entrevista

Pergunta			
Quais os fatores que mais influenciam o processo de avaliação de desempenho? a) de Forma Negativa; b) de Forma Positiva			
Respostas:			
Respondente 1:	Pessoalidade	Engajamento dos servidores	Indicadores de Qualidade
Respondente 2:	Pessoalidade	Não valorização do Resultado	Premiação de servidores com bons resultados

Respondente 3:	Sistema de Avaliação	A relação entre chefia e servidor	Não utilização dos resultados em outros processos
-----------------------	----------------------	-----------------------------------	---

Assim, ao perguntar os fatores que mais influenciam o processo de avaliação, alguns aspectos se sobressaíram, tais como: a questão da personalidade; a relação entre servidor e gestor; a utilidade dos resultados da avaliação; e a personalidade.

Chefes imediatos não se empenham em incentivar seus subordinados para realizarem a avaliação, também não se reúnem com eles para dar um feedback, “olha vocês precisam melhorar isso (sic), eu dei minha nota por isso (sic)”, e não vejo esse engajamento da chefia imediata. (Respondente 1).

Quando o servidor é avaliado, ele pode ser um excelente servidor e o chefe não gostar dele, vai ser avaliado por esse lado (aspecto negativo), é a falta de impessoalidade. (Respondente 2).

Em relação à formulação dos itens que compuseram o questionário, os entrevistados contribuíram na composição de 4 (quatro) deles: personalidade, utilidade da avaliação, engajamento das chefias e qualidade dos indicadores. Além disso, foram levantadas questões que derivam da normatização do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010). Dessa forma, tendo como base de Murphy e Denisi (2008), foi elaborado um modelo com foco, na ADI da APFB, regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), o qual serviu de base para elaboração do questionário. A seguir, a descrição das etapas da construção do modelo e justificativa da seleção dos fatores, bem como os itens do modelo:

- (1) Em relação aos fatores, foi utilizada, majoritariamente, a estrutura proposta no modelo de Murphy e Denisi (2008). Assim, 3 (três) foram utilizadas: *Distal Factors* (Fatores distais), *Proximal Factors* (Fatores Proximais) e *Judgment Factors* (Fatores de Julgamento). O desenvolvimento dos itens foi uma adaptação de estudos, na mesma temática da tese, tais como Odelius e Santos (2007), Odelius (2000), Kim e Holzer (2014) e Lopes e Fonseca (2017).
- (2) Na dimensão de *Gestão de Pessoas* foram utilizados os itens desenvolvidos por Côrtes e Meneses (2019), que estudaram fatores pertinentes à unidade de gestão de pessoas de uma instituição pública federal brasileira.
- (3) Na dimensão do *Decreto nº 7.133* (BRASIL, 2010), foram utilizados os dados obtidos, nas entrevistas com gestores de RH, adaptando aos itens propostos por Odelius e Santos (2007).
- (4) Para definição dos fatores e variáveis de cada dimensão, foram utilizados estudos empíricos mais recentes e contextualizados com o objeto do estudo, em destaque Beuren, Kreuzberg e Franz (2016) que utilizaram os achados de Hartmann e Slapnicar (2012), em relação aos fatores que influenciam a percepção de justiça processual percebida em um processo

avaliativo; Kim e Holder (2014) que analisaram os fatores que influenciam a aceitação da avaliação, em organizações públicas; Sanchez-Elvira (2018a) que analisou a efetividade da política federal brasileira de avaliação de desempenho individual; Feitosa e Lima (2014) que analisaram a percepção dos servidores de um organização pública, sobre seu processo de ADI.

(5) Dessa forma, o modelo proposto neste estudo foi elaborado com 5 (cinco) Dimensões, 13 (treze) Fatores e 33 (trinta e três) variáveis. A seguir, o quadro 8 consolida o modelo proposto, no presente estudo, o qual foi elaborado, após a conclusão das 6 (seis) etapas supracitadas:

Quadro 10 - Dimensões, Fatores e Variáveis do Modelo Proposto

Dimensões	Fatores	Variável	Referências
Fatores Distais	Aspectos Culturais	Cultura Brasileira	Murphy e Denisi (2008); Odélius e Santos (2007) Odélius (2000)
		Cultura do Serviço Público	
		Cultura do Órgão	
	Legislação e Normas Externas	Legislação e Normas Externas à Instituição	Murphy e Denisi (2008);
	Estrutura Organizacional	Apoio da Alta Administração	Odélius e Santos (2007); Bergue (2010)
		Características da Instituição	
Descontinuidade Política			
Fatores Proximais	Propósitos da Avaliação	Utilidade	Murphy e Denisi (2008); Odélius e Santos (2007); Feitosa e Lima (2014); Fonseca e Menezes (2019); Sánchez-Elvira (2018); Iqbal; Akba e Budhwar (2015)
		Definição prévia dos critérios e padrões de avaliação	
		Feedback do Processo de Avaliação	
	Institucional	Normas Internas	Murphy e Denisi (2008); Odélius e Santos (2007); Sánchez-Elvira (2018), Ahenkan et al. (2018); Kim e Holzer (2014).
		Recursos Organizacionais	
		Engajamento dos Participantes	
		Comunicação Institucional	
Planejamento Estratégico			

	Aceitação da Avaliação	Abordagem Desenvolvimentista	Kim e Holzer (2014); Moynihan (2008); Cropanzano, Bowenm e Gilliland (2007); Folger, Konovsky e Cropanzano (1992)
		Participação do servidor no processo de avaliação	
		Relação entre Gestor e Avaliador	
		Empoderamento do servidor	
	Justiça Processual	Formalidade	Hartmann e Slapnicar (2012); Beuren, Kreuzberg e Franz (2016)
		Voz	
Medidas de Resultado			
Fatores de Julgamento	Percepções pelos servidores	A percepção do processo de avaliação	Murphy e Denisi (2008); Roberts (2003); Pontes (2010)
Fatores relacionados à área de Gestão de Pessoas	Reputação da unidade de GP	Reputação da unidade de Gestão de Pessoas	Cortês e Menezes (2019)
	Metodologia de implementação	Metodologia de implementação	
	Comissão/equipe de suporte a esclarecimento de dúvidas.	Comissão/equipe de suporte a esclarecimento de dúvidas.	
	Política de Treinamento para avaliadores e avaliados	Política de Treinamento para avaliadores e avaliados	
Decreto n° 7.133/2010	Decreto n° 7.133/2010	Gratificação de Desempenho vinculada à remuneração	Entrevistas com gestores, Odelius e Santos (2007)
		Avaliação 360 graus	
		Metas individuais vinculadas à institucional	
		Comitê de Avaliação de Desempenho	
		Ciclo Avaliativo	
		Fatores Fixos de Avaliação	

5.4.1 Operacionalização das Variáveis

Após a definição do modelo, esse documento foi revisado e analisado por especialistas, na área, com a finalidade de adequações relacionadas à tradução e à coesão textual, sendo sugerido a fragmentação de algumas variáveis. Assim, a versão final do modelo foi composta por 42 (quarenta e duas) variáveis, sendo distribuído da seguinte forma: 10 (dez) afirmativas relacionadas aos fatores distais, 20 (vinte) afirmativas relacionadas a fatores proximais, 2 (duas) afirmativas relacionadas aos fatores de julgamento, 4 (quatro) afirmativas relacionadas a fatores

da área de gestão de pessoas e 6 fatores relacionados à sistemática do Decreto n° 7.133 (BRASIL, 2010), conforme quadro 9, a seguir:

Quadro 11 -Variáveis do Instrumento de Coleta de Dados

Fatores	Número da Variável	Variáveis por extenso	Nome Abreviado
Aspectos Culturais	1	1. A Cultura Brasileira	Cultura_Brasileira
	2	2. A Cultura do serviço Público	Cultura_Servico_Publico
	3	3. A Cultura do seu Órgão	Cultura_Orgao
Legislação e Normas Externas à Instituição	4	4. As Leis e Decretos que criaram e normatizaram a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal Brasileira	Leis_Decretos
	5	5. O Regime Jurídico Único do servidor público federal (Lei n° 8.112/90)	Regime_Juridico
	6	6. A Estabilidade no serviço público, definida na Constituição Federal de 1988	Estabilidade_Servico_Publico
Apoio da Alta Administração	7	7. Nível de Apoio da Alta Administração (Patrocinadores do Processo)	Patrocinadores
Características da Instituição	8	8. Quantidade de Servidores do meu órgão	N_Servidores
	9	9. Grau de Hierarquização, ou seja, a quantidade de níveis hierárquicos da estrutura organizacional de minha instituição	N_Hierarquias
Descontinuidade Política	10	10. As mudanças políticas da minha instituição	Mudancas_Politicais_Inst
Utilidade	11	11. O gestor considerar que a avaliação é uma ferramenta útil para aprimorar o desempenho de sua equipe	Gestor_Avaliacao_Util
	12	12. O servidor considerar que a avaliação é uma ferramenta útil para aprimorar seu próprio desempenho	Servidor_Avaliacao_Util
Definição prévia dos critérios e padrões de avaliação	13	13. O gestor definir, de forma prévia, os critérios e padrões de avaliação	Gestor_Criterios_Previos
Feedback do Processo de Avaliação	14	14. A quantidade dos feedbacks recebidos (no caso dos avaliados) e fornecidos (no caso dos avaliadores)	N_Feedbacks
	15	15. A qualidade dos feedbacks recebidos (no caso dos avaliados) e fornecidos (no caso dos avaliadores)	Qualidade_Feedbacks
Normas Internas	16	16. Os normativos internos da Instituição que norteiam o processo avaliativo em seu órgão. (Portarias e demais regulamentos)	Normativas_Instituicao
Recursos Organizacionais	17	17. Disponibilidade de recursos financeiros que possibilitem uma melhor	Disponibilidade_Recursos_Gestao

		gestão do processo, como compra de software e quantidade de servidores dedicados ao processo de avaliação	
	18	18. Disponibilidade de recursos financeiros para o alcance das metas de trabalho definidas no processo avaliativo	Disponibilidade_Re cursos_Metas
Engajamento dos Participantes	19	19. Nível de engajamento dos gestores no processo avaliativo	Engajamento_Gesto res
	20	20. Nível de engajamento dos servidores no processo avaliativo	Engajamento_Servi dores
Comunicação Institucional	21	21. A Comunicação Institucional (e-mails, boletins e demais comunicados sobre a avaliação)	Comunicacao_Instit uicao
Planejamento Estratégico	22	22. A instituição apresentar um planejamento estratégico que oriente os servidores no atingimento de seus objetivos	Planejamento_Instit uicao
Abordagem Desenvolvimentista	23	23. A percepção pelos servidores que a avaliação de desempenho tem foco no crescimento profissional	Percepcao_Aval_Cr escimento
Participação do servidor no processo de avaliação	24	24. A Instituição possuir, ou não, fóruns e comissões que tenham por objetivo estimular o debate entre avaliadores e servidores	Foruns_Comissoes
Relação entre Gestor e Avaliador	25	25. A qualidade da relação do avaliador com o avaliado	Relacao_Avaliador_ Avaliado
Empoderamento do servidor	26	26. Os servidores terem a percepção, ou não, que sua opinião irá refletir, no processo de avaliação, sendo subsídio para a tomada de decisão dos gestores	Opinioo_Servidores _Avaliacao
Formalidade	27	27. O quanto as etapas dos processos são documentadas durante o ciclo avaliativo	Etapas_Documentad as
	28	28. A objetividade do gestor ao avaliar o desempenho de seus funcionários	Objetividade_Gestor _Avaliacao
Voz	29	29. O quanto o gestor considera a opinião do servidor ao pactuar as metas de trabalho	Opinioo_Servidores _Metas
Medidas de Resultado	30	30. As metas de trabalho apresentarem indicadores mensuráveis	Metas_Mensuraveis
A percepção do processo de avaliação	31	31. A percepção positiva do processo de avaliação pelo servidor	Percepcao_Positiva_ Avaliacao
	32	32. A percepção negativa do processo de avaliação pelo servidor	Percepcao_Negativa _Avaliacao
Reputação da unidade de Gestão de Pessoas	33	33. A reputação da Unidade de Gestão de Pessoas junto aos servidores	Reputacao_Unidade _Gestao
Metodologia de implementação	34	34. A Forma com que a Unidade de Gestão de Pessoas implementou a nova sistemática da avaliação de desempenho (Quantidade de capacitações e ações de divulgação)	Nova_Sistematica_ Avaliacao

Comissão/equipe de suporte a esclarecimento de dúvidas.	35	35. Disponibilização de canais para servidores esclarecerem dúvidas relacionadas ao processo avaliativo	Canais_Duvidas_Servidores
Política de Treinamento para avaliadores e avaliados	36	36. Ações de capacitação com a finalidade de explicar o processo de avaliação de desempenho	Capacitacao_Aval_Desempenho
Gratificação de Desempenho vinculada à remuneração	37	37. Parcela da minha remuneração variar de acordo com meu desempenho	Remuneracao_Variar_Desempenho
Avaliação 360 graus	38	38. Utilização da Avaliação 360° (ser avaliado pelo chefe, pares e por si mesmo)	Avaliacao_360
Metas individuais vinculadas à institucional	39	39. O Alinhamento obrigatório das metas individuais, das equipes e institucionais	Alinhamento_Metas
Comitê de Avaliação de Desempenho	40	40. Minha instituição, dispor, ou não, de uma Comissão para acompanhar o processo avaliativo, e, quando necessário, impetrar recursos do resultado da avaliação	Comissao_Acompanhamento
Ciclo Avaliativo	41	41. A duração de 12 (doze) meses do ciclo avaliativo	Duracao_12meses_Aval
Fatores Fixos de Avaliação	42	42. Fatores de desempenho fixos, ou seja, que não variam em função do cargo ou atribuição	Fator_Desempenho_Fixo

Assim, para cada sentença, o respondente deveria manifestar o quanto concorda ou discorda de que o referido item influencia o processo de avaliação em sua instituição. Para isso, foi utilizada a escala de resposta tipo *Likert*, conforme demonstrado por Dalmoro e Vieira (2013). A escala likert de 5 (cinco) pontos apresenta o nível de confiabilidade adequado, sendo mais precisa, se comparada a escala de 3 (três) pontos; mais fácil e veloz, se comparada a de 7 (sete) pontos. Dessa forma, foi escolhido 5 (cinco) pontos da escala, da seguinte forma apresentada, na tabela 10:

Quadro 12 – Escala do Questionário

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Além das questões fechadas, o questionário, também, apresentou 3 (três) questões abertas, são elas: “Na sua opinião, para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?”; “Com base em sua percepção, sugira uma melhoria para o processo de avaliação de desempenho

individual de sua instituição.”; e “Se você desejar, fique à vontade para tecer algum comentário, sobre o processo de Avaliação de Desempenho de sua Instituição, destacando pontos fortes, fracos ou alguma questão que gostaria de compartilhar”. Além das questões supracitadas, o questionário, ainda, apresentou perguntas relacionadas ao perfil do respondente, tais como: gênero, idade, tempo de trabalho na instituição, dados, carreira, cargo ocupado, escolaridade, conforme Apêndice II.

Após a elaboração, o questionário foi enviado, para validação, a 2 (dois) especialistas de gestão de pessoas da área pública, os quais identificaram pontos que poderiam ser melhorados, de acordo com seu conhecimento prévio. Entre as contribuições desses especialistas, destacam-se a supressão de itens repetitivos e o refinamento na redação das afirmativas. Com a versão ajustada pelos especialistas, foi realizado o pré-teste com 7 (sete) servidores, que analisaram de maneira rígida cada item, para consolidação da versão final do questionário. Ao se criar um novo instrumento, a confiabilidade e validade dos instrumentos, os quais foram combinados, não acompanham o novo, assim é importante testar a validade, bem como a confiabilidade do instrumento recém-criado (CRESWELL, 2010).

5.4.2 Pré-Teste

O pré-teste foi realizado, no mês de julho de 2020, com 7 (sete) servidores que responderam ao questionário com maior rigor, analisando aspectos que poderiam ser aprimorados. Assim, foram alterados alguns pontos desse instrumento relacionados, principalmente, à redação das afirmativas e disposição dos itens. Essa etapa foi fundamental para que a redação fosse mais adequada à realidade dos servidores, diminuindo os termos técnicos e conceitos que poderiam gerar dúvida ao respondente do questionário. Dessa forma, a construção do questionário foi alinhada ao primeiro objetivo da presente tese: *construir e validar um modelo para identificar e analisar os fatores que influenciam os processos de ADI da APFB que são norteados pelo Decreto nº 7.133/2010.*

5.5 MÉTODO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

De início, na primeira etapa, foi realizada uma Análise Fatorial exploratória (AFE). De acordo com Brown (2006), esta técnica pode ser definida como um conjunto de técnicas multivariadas que tem por finalidade identificar uma estrutura implícita em uma matriz de dados, determinando, desse modo, o quantitativo e natureza das variáveis latentes (fatores) que representam. A AFE é uma técnica complexa que exige que o pesquisador tome diversas decisões para obter a estrutura fatorial adequada. Essas decisões devem seguir critérios técnicos e metodológicos adequados, sendo utilizados, geralmente, no início da pesquisa, com o objetivo de identificar relações entre as variáveis e identificar variáveis independentes, bem como dependentes que podem ser utilizadas, posteriormente, em outras técnicas quantitativas (DAMÁSIO, 2012; FIGUEIREDO; SILVA, 2010).

Entre as finalidades da análise fatorial, está a redução de dados e desenvolvimento, refinamento, bem como a avaliação de questionários, seja na seleção dos itens ou na validação do constructo. Nos tipos de análise fatorial, destaca-se a exploratória, neste tipo, o pesquisador tem pouca ideia sobre os fatores que irão surgir na análise (HUCK, 2013).

Para a aplicação adequada da análise fatorial exploratória, deve-se seguir os seguintes passos: analisar a matriz de correlações; verificar a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett; selecionar método de extração dos fatores; decidir como rotacionar os fatores; definir o quantitativo de fatores úteis; e, por fim, analisar as cargas fatoriais (FÁVERO, 2017; HUCK, 2013). A seguir, o quadro 11 é adaptado de Figueiredo e Silva (2010), no qual é citado o primeiro passo para o planejamento de uma Análise Fatorial (AF):

Quadro 13 – Síntese do primeiro Estágio do Planejamento da AF

Nível de Mensuração	Variáveis Contínuas e Discretas
Tamanho da Amostra	Amostras mínimas entre 50 e 100 casos; razão entre o número de observações e a quantidade de variáveis igual ou superior a cinco.
Correlação	Maior parte dos coeficientes de correlação deve apresentar valores acima de 0,30.
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Quanto maior melhor, tendo 0,50 como o patamar mínimo de adequabilidade
Bartlett Test of Sphericity (BTS)	$p < 0,05$

Fonte: Adaptado FIGUEIREDO; SILVA (2010) e HAIR *et al.* (2009).

Para Friel (2009), o KMO deve ser interpretado da seguinte forma: excelente: 0,90 - 1; bom: 0,80 - 0,89; mediano: 0,70 - 0,79; medíocre: 0,60-0,69; ruim: 0,50-0,59 e inadequado: 0 - 0,49. Já o Teste de esfericidade de Bartlett é um teste utilizado para examinar, se as variáveis não são correlacionadas na população; onde deve apresentar um $p < 0,05$ (HAIR *et al.*, 2006).

Dessa forma, no primeiro momento, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o objetivo de avaliar a estrutura fatorial do modelo proposto Murphy e Denisi (2008), conforme descrito no Quadro 8. Para isso, foi utilizada a técnica da Análise Paralela com permutação aleatória dos dados observados (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011), sendo elaborada uma matriz policórica, observando a matriz de correlação e variância total do modelo. O método rotacional escolhido foi o oblíquo oblímin, nesse tipo de rotação, os fatores rotacionados podem se correlacionar, sem precisar manter a independência, sua principal vantagem é a flexibilidade, uma vez que os eixos fatoriais não precisam ser ortogonais, sendo mais realista. Entretanto esse método não é tão difundido como as rotações ortogonais, tais como o VARIMAX (HAIR *et al.*, 2009).

A técnica de Análise Paralela foi desenvolvida por Horn (1965), inicialmente, para ser utilizada como critério de retenção de dados, todavia tem sido adaptada para AFEs (CRAWFORD *et al.*, 2010; FAVA; VELICER, 1992). Horn (1965) propôs comparar os autovalores obtidos empiricamente com os autovalores obtidos por meio de matrizes que continham variáveis randômicas não-correlacionadas, com tamanhos de amostra iguais aos da matriz de correlação empiricamente obtida. Timmerman e Lorenzo-Seva (2011), avançaram nessa técnica, adicionando a permutação de dados. Entre as vantagens da Análise Paralela é que o tamanho da amostra afeta, minimamente, o resultado (VELICER; FAVA, 1998), apesar de

sua melhor acurácia, se comparado a outros métodos. A Análise Paralela, ainda, não é muito difundido, em parte, pois não está incluído nos principais programas estatísticos (LEDESMA *et al.*, 2007). A partir dessa etapa, pretende-se atingir o segundo objetivo da tese: identificar os fatores que influenciam o processo de ADI; uma vez que foram definidos os fatores do modelo e a composição das variáveis, sendo um refinamento do modelo inicial proposto no estudo.

A segunda etapa da análise dos resultados está alinhada ao terceiro objetivo específico do estudo: analisar os fatores que influenciam o processo de ADI. Assim, uma vez identificado os fatores, os resultados foram analisados e confrontados com a literatura da área, sendo propostas hipóteses das relações de dependência entre os fatores, com a finalidade de analisar de forma mais holística o relacionamento desses constructos, verificando relações de dependência e independência. Para isso, inicialmente, foi gerada uma matriz de correlação de Pearson, que pode ser definido como “*uma medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis*” (GARSON, 2009). De acordo com Figueiredo e Silva (2009), esse coeficiente avalia a associação de duas ou mais variáveis com base, no compartilhamento de suas variâncias e a linearidade dessa distribuição. Esse índice varia de -1 a 1, quanto mais próximo do 1, mais pode ser considerada forte a relação, Dancey e Reidy (2006) consideram a seguinte classificação: 0,1 a 0,3 (fraco); 0,4 a 0,6 (moderado); $r = 0,7$ a 1 (forte).

Posteriormente, foi utilizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que pode ser definida como um tipo de modelagem de equação estrutural, tem como objetivo confirmar e predeterminar a estrutura avaliada, com foco nas relações entre as variáveis latentes e observadas (DAMÁSIO, 2012; FIGUEIREDO; SILVA, 2010), determinando, dessa forma, se as dimensões identificadas foram significativas.

Após essa análise, para testar as hipóteses, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equação Estrutural, também chamada de *Structural Equation Modeling* (SEM). De acordo com Hair *et al.* (2009) e Malhorta, Nunan e Birks (2017), a SEM examina uma série de relações de dependência de forma simultânea, por meio de regressões e análise fatoriais. Entre as vantagens dessa técnica está a possibilidade de avaliar relações de variáveis latentes e a facilidade de explicação dos achados, que podem ser representados graficamente. Para Babin e Svensson (2012), é um método multivariado que estima as relações lineares ou causais entre constructos exógenos (independentes) e endógenos (dependentes), por meio de estimativas de equações múltiplas. A equação estrutural desse estudo irá seguir os 6 (seis) estágios propostos por Hair *et al.* (2009). São eles: (1) Definir construtos individuais; (2) Desenvolver o modelo de mensuração geral; (3) Planejar um estudo para produzir resultados empíricos; (4) Avaliar a

validade do modelo de mensuração; (5) Especificar o Modelo Estrutural; e (6) Avaliar a validade do modelo estrutural.

Na definição de construtos iniciais (1), foi realizada à luz da literatura especializada em ADI com foco, na área pública, sendo construído um modelo geral, como já explicado na seção 5.4. No desenvolvimento do modelo de mensuração geral (2), foi realizada uma análise fatorial exploratória e confirmatória, como já explicado nos parágrafos anteriores.

Para realizar o planejamento de um estudo para produzir um resultado empírico (3), inicialmente, foi estimado os parâmetros do modelo, utilizando o Método de Estimação de Máxima Verossimilhança (MLE) que, de acordo com Hair *et al.* (2009), pode ser definido como um “procedimento que melhora por iterações as estimativas de parâmetros para minimizar uma função de ajuste especificada”. O supracitado autor recomenda um tamanho amostral superior a 100-150 observações, além disso esse método continua sendo muito empregado, pois continua robusto mesmo com violações de normalidade na amostra.

Para avaliar a validade do modelo de mensuração (4) foi utilizada os seguintes índices de mensuração: 4 (quatro) índices de ajuste comparativo - razão entre a estatística qui-quadrado do modelo e seus graus de liberdade (X^2/df); o Índice de Ajuste Comparativo (CFI); Índice de Tucker-Lewis (TLI); Índice de ajuste incremental (IFI); e 2 (duas) estimativas residuais - Raiz do Erro Médio Quadrático Residual Padronizado (SRMR); Raiz do Erro Médio Quadrático de Aproximação (RMSEA). A seguir, o quadro 12 apresenta os valores sugeridos pela literatura, acrescido da finalidade de cada índice:

Quadro 14 – Índice de Ajuste ao Modelo de Mensuração

Índice de Ajuste	Finalidade	Valor Sugerido pela Literatura
X ² /df	Em que medida o modelo reproduz a matriz de variância-covariância	≤ 5 (≤ 2 excelente, (≤ 3 bom, ≤ 5 aceitável)
CFI	Compara o modelo estimado a um modelo de referência	≥ 0,9
TLI		
IFI		
RMSEA	Compara o modelo da pesquisa com um modelo saturado, com os mesmos conjuntos de dados	≤ 0,08
SRMR	Avalia a “distância” entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias	≤ 0,08

Fonte: O autor (2020) adaptado de HAIR *et al.* (2009), BENTLER; BONNET (1980), TABACHNIK; FIDELL (2001) e PILATI; LAROS (2007).

O Índice de Ajuste Comparativo (CFI) compara o modelo calculado a um modelo nulo. Para este índice, um valor acima de 0,90 indica um bom ajuste (BENTLER, 1990). O coeficiente Tucker-Lewis (TLI) compara a discrepância dos graus de liberdade do modelo de avaliação com a discrepância dos graus de liberdade do modelo de base. Podendo seu resultado variar de 0 a 1, quanto mais perto de 1, melhor o ajustamento do modelo (BENTLER; BONNETT, 1980). O RMSEA, com o cálculo baseado, nas raízes dos erros de aproximação, aceitando valores até 0,08 (HANCOCK; FREEMAN, 2001; MACCALLUM; BROWNE; SUGAWARA, 1996), já o SRMR, está relacionado ao erro de previsão para cada termo da variância, sendo aceita valores até 0,08 (HAIR *et al.*, 2009).

Para especificar o modelo estrutural (5), foi utilizado o referencial teórico, bem como a análise dos fatores identificados, procurando relações de dependência que fossem mais alinhadas às teorias utilizadas, na tese. Assim, nessa etapa, foram definidos os diagramas de caminho e relações estruturais entre os constructos.

A avaliação da validade do modelo (6), que, de acordo com Hair *et al.* (2009), é o teste de quão bem a teoria proposta se adere à realidade, devendo nessa etapa, o pesquisador sustentar a estrutura conceitual. Dessa forma, serão observados 4 (quatro) componentes: validade de face, nomológica, convergente e discriminante; conforme definido pelo autor supracitado. Além

disso, serão observados 3 (três) índices: Alfa de Cronbach (Alpha), Fidedignidade Composta (FC) e Variância Extraída Média (AVE).

A validade de face (também chamada de conteúdo), pode ser definida com uma avaliação subjetiva e sistemática, que avalia se os itens da escala estão alinhados com o construto (HAIR *et al.*, 2009; MALHORTA, NUNAN, BIRKS, 2017). Para checar essa validade, foram analisadas por especialista de RH e gestores da área, além de ter sido realizado um pré-teste com um grupo reduzido de servidores.

A validade nomológica, por sua vez, examina se as correlações entre os construtos fazem sentido. Uma maneira de analisar a validade nomológica é avaliar a matriz de correlação entre construtos, com o intuito de verificar se os construtos se relacionam entre si, de acordo com o previsto pela teoria.

Em relação à validade convergente, será utilizado o AVE, que, de acordo com Fornel e Larcker (1981), deve superar 0,5. Esse tipo de validade analisa o quanto os indicadores conseguem medir determinado fenômeno. Outra validade que foi avaliada é a discriminante, a qual avalia em que medida uma escala não se correlaciona com outra, ou seja, o quanto é possível distinguir uma escala da outra (CHURCHILL, 1999). Para isso, foi realizado o teste de Fornel e Larcker (1981), que consiste na comparação entre a variância extraída da dimensão e suas variâncias compartilhadas, devendo a raiz quadrada da AVE ser superior a correlações compartilhadas entre os construtos.

Para avaliar a replicabilidade dos constructos, foi utilizado o índice de Fidedignidade Composta, que está associado à qualidade e precisão de um instrumento, bem como tem se apresentado como um indicador mais robusto que o alpha de Cronbach. Uma vez que na Fidedignidade Composta leva em consideração as cargas fatoriais dos itens (e seus respectivos erros de medida), no alpha de Cronbach, as cargas dos itens são fixadas para permanecerem iguais (RAYKOV, 2001; SIJTSMA, 2009; VALENTINI; DAMÁSIO, 2016). Apesar do mínimo aceitável não poder ser firmado de forma tão direta, Hair *et al.* (2009), recomenda o valor mínimo de 0,7 no ambos os índices.

Após essas etapas, as hipóteses foram testadas, observando o coeficiente e significâncias das relações entre os constructos. Diante desse resultado, o referencial teórico foi revisitado para comparar os resultados obtidos com o arcabouço teórico utilizado.

Para realização dos testes supracitados, foi utilizado o *software* R (R CORE TEAM, 2020), sendo as análises fatoriais realizadas, no JAMOVI (v. 12), e a modelagem de equação estrutural, no JASP (v 0.14). Foram utilizados os seguintes pacotes Lavan (ROSSEL *et al.*, 2018), psych (REVELLE, 2019) e semPlot (EPSKAMP, 2017).

5.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como o instrumento de coleta de dados tratou-se de um questionário online, encaminhado por meio de *links*, esse tipo de instrumento, de acordo com Callegaro, Manfreda e Vehovar (2015), apresenta maior probabilidade de baixa taxa de resposta, além de estar sujeito a auto seleção e a tendência de certos indivíduos. Além disso, dos 376 (trezentos e setenta e seis) respondentes, 208 (duzentos e oito) são da mesma instituição (55,32%). Assim, os resultados apresentados podem refletir características únicas dessa instituição que tem maior representatividade na amostra.

Para encerramento do capítulo, o quadro 13, a seguir, apresenta, de forma resumida, as escolhas metodológicas do presente estudo:

Quadro 15 – Resumo da Metodologia da Pesquisa

Quanto ao objetivo	Exploratória
Quanto aos meios	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa de Campo
Método	Quali-Quanti
Estratégia geral da Pesquisa	Sequencial
Técnica de Coleta de dados	Revisão Bibliográfica Análise Documental Levantamento (<i>Survey</i>)
Instrumento	Questionário Eletrônico
Análise do Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Descritiva • Análise Fatorial Exploratória • Análise Fatorial Confirmatória • Modelagem de Equação Estrutural

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a interpretação dos fatores identificados, com a finalidade de validação da escala, dando maior ênfase a dimensões com maior variância, pois são mais significativas para analisar os fatores que mais influenciam uma ADI. Primeiramente, será descrita as características da amostra, e, posteriormente, os dados quantitativos serão analisados e confrontados com teorias sobre o assunto. Cabe ressaltar que os respondentes indicaram, no questionário enviado, em que medida concordavam ou discordavam da influência dos fatores relacionados no processo de ADI de sua instituição.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Ao todo, participaram da pesquisa 376 (setecentos e setenta e seis) servidores, de 8 (oito) órgãos. A amostra apresentou mais respondentes do sexo masculino (55,59%) do total, em relação à idade. Observou-se que os respondentes tiveram maior concentração, na faixa entre 48 e 62 anos (42,82%), quase metade da amostra. Em relação à escolaridade observou-se um elevado grau de instrução, já que 24,20% dos respondentes são doutores, e 22,87% são mestres.

Em relação a vida funcional, os respondentes, em geral, ocupam cargos de nível superior (71,28%) e não apresentaram tempo de serviço muito elevado, no cargo, 28,99% tem até 10 (dez) anos no cargo, e 26,60% de 10 (dez) a 20 (vinte) anos no cargo. A maioria da amostra é formada por servidores que não ocupam cargo de comissão ou função gratificada (65,15%). A tabela 3, a seguir, ilustra as principais características da amostra:

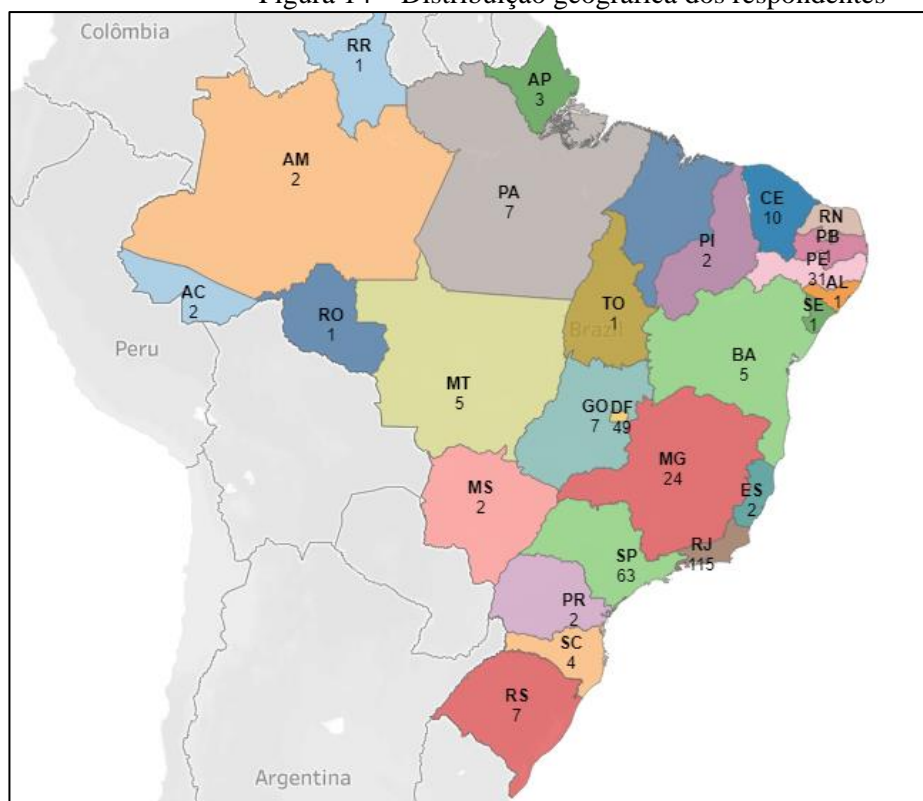
Tabela 1 – Características da Amostra

Característica	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta (n)
SEXO		
Feminino	36,70%	138
Masculino	55,59%	209
Não Informado	7,71 %	29
FAIXA ETÁRIA		
18 a 32	3,72%	14
33 a 47	34,84%	131
48 a 62	42,82%	161
63 a 75	11,44%	43
Não Informado	7,18%	27
ESCOLARIDADE		
Doutorado	24,20%	91
Mestrado	22,87%	86
Especialização	25,53%	96
Ensino Superior	17,02%	64
Ensino Médio	3,19%	12
Não Informado	7,18%	27
NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO CARGO		
Nível Superior	71,28%	268
Nível Intermediário	21,54%	81
Não Informado	7,18%	27
TEMPO DE SERVIÇO		
Até 10 anos	28,99%	109
De 11 a 20 anos	26,60%	100
De 21 a 30 anos	12,50%	47
Mia de 30 anos	24,73%	93
Não Informado	7,18%	27
OCUPA CARGO GRATIFICADO		
Não	65,16%	245
FG	4,26%	16
DAS OU FCPE – Nível 1	10,11%	38
DAS OU FCPE – Nível 2 ou 3	9,84%	37
DAS OU FCPE – Nível 4	2,93%	11

DAS OU FCPE – Nível 5	0,27	1
Não Informado	7,45	28
INSTITUIÇÃO		
Instituição A	6,91%	26
Instituição B	1,33%	5
Instituição C	55,32%	208
Instituição D	9,57%	36
Instituição E	1,86%	7
Instituição F	20,74%	78
Instituição G	4,27%	16
Instituição H	3,46%	13

A seguir, a figura 14 apresenta a distribuição geográfica da amostra:

Figura 14 – Distribuição geográfica dos respondentes



Foi possível identificar todos os Estados entre os respondentes, com exceção do estado do Maranhão. Mas o Rio de Janeiro foi a Unidade Federativa com mais representantes 115 (cento e quinze), 30,58% do total.

Dessa forma, pôde-se concluir que o perfil predominante do questionário são homens, entre 48 e 62 anos, com doutorado, que ocupam um cargo de nível superior por um período inferior há 10 (dez) anos, sem cargo em comissão, residentes no Rio de Janeiro. Este aspecto pode ser positivo, pois demonstra que o respondente possui elevado grau de escolaridade para responder ao questionário, entretanto não possui longo tempo de trabalho no seu cargo. Como aspecto negativo, que pode enviesar, indiretamente, o resultado da pesquisa, está o fato de uma instituição representar mais de 50% do quantitativo dos respondentes.

Os dados avaliados apresentaram 2% de missing values. E para corrigir a matriz multivariada ($n=376 \times p=42$), foi utilizada a regressão politômica via algoritmo Multivariate Imputation by Chained Equations (mice) (BUUREN; GROOTHUIS-OUDSHOORN, 2011). Após analisar o Diagrama de normalidade com os testes Kolmogorov-Smirnova e Shapiro-Wilk, sendo o resultado de ambos os testes significativos ($p<0,01$), concluiu-se que a distribuição da amostra não é normal.

6.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES

Para a primeira análise, foi utilizada a técnica de análise fatorial exploratória com todas as variáveis (42 no total) presentes no questionário. Esta análise teve como objetivo identificar as dimensões latentes e os fatores que ajudassem a explicar as correlações entre as variáveis. A seguir Tabela 4, com os 42 variáveis rotacionadas em 8 fatores:

Tabela 2 - Matriz das cargas rotacionadas utilizando o método Oblíquo Oblimin com 42v

Variável	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Engajamento_Servidores	0.779							
Engajamento_Gestores	0.715							
Objetividade_Gestor_Avaliacao	0.391							
Percepcao_Aval_Crescimento	0.391	0.320						
Disponibilidade_Recursos_Metas	0.384						0.362	
Relacao_Avaliador_Avaliado	0.368							
Opiniao_Servidores_Metas	0.324	0.316						
Comunicacao_Instituicao								
Metas_Mensuraveis								
Canais_Duvidas_Servidores		0.736						
Capitacao_Aval_Desempenho		0.718						
Planejamento_Instituicao	0.387	0.445						
Foruns_Comissoes	0.352	0.390			0.663			
Nova_Sistematica_Avaliacao		0.318			0.588			
Etapas_Documentadas		0.316			0.528			
Opiniao_Servidores_Avaliacao		0.306			0.482			
Fator_Desempenho_Fixo					0.441			
Reputacao_Unidade_Gestao								
Qualidade_Feedbacks			0.920			0.838		
N_Feedbacks			0.920			0.829		
Gestor_Criterios_Previos			0.405	0.312		0.559		
Servidor_Avaliacao_Util				0.876				
Gestor_Avaliacao_Util				0.812				
Normativas_Instituicao				0.358				
Percepcao_Positiva_Avaliacao								
Avaliacao_360					0.663			
Alinhamento_Metas					0.588			
Comissao_Acompanhamento					0.528			
Remuneracao_Variar_Desempenho		-0.301			0.482			
Duracao_12meses_Aval					0.441			
Percepcao_Negativa_Avaliacao								
Cultura_Orgao						0.838		
Cultura_Servico_Publico						0.829		
Cultura_Brasileira						0.559		

N_Hierarquias	0.635
Mudancas_Politicadas_Inst	0.613
N_Servidores	0.577
Disponibilidade_Recursos_Gestao	0.457
Patrocinadores	
Regime_Juridico	0.859
Estabilidade_Servico_Publico	0.581
Leis_Decretos	0.521

Descrição da variável de acordo com sua aparição na Tabela. 1: A Cultura Brasileira; **2:** A Cultura do serviço Público; **3:** A Cultura do seu Órgão; **4:** As Leis e Decretos que criaram e normatizaram a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal Brasileira; **5:** O Regime Jurídico Único do servidor público federal (Lei nº 8.112/90); **6:** A Estabilidade no serviço público, definida na Constituição Federal de 1988; **7:** Nível de Apoio da Alta administração (Patrocinadores do Processo); **8:** Quantidade de Servidores do meu órgão; **9:** Grau de Hierarquização, ou seja, a quantidade de níveis hierárquicos da estrutura organizacional de minha instituição; **10:** As mudanças políticas da minha instituição; **11:** O gestor considerar que a avaliação é uma ferramenta útil para aprimorar o desempenho de sua equipe; **12:** O servidor considerar que a avaliação é uma ferramenta útil para aprimorar seu próprio desempenho; **13:** O gestor definir, de forma prévia, os critérios e padrões de avaliação; **14:** A quantidade dos feedbacks recebidos (no caso dos avaliados) e fornecidos (no caso dos avaliadores); **15:** A qualidade dos feedbacks recebidos (no caso dos avaliados) e fornecidos (no caso dos avaliadores); **16:** Os normativos internos da Instituição que norteiam o processo avaliativo em seu órgão. (Portarias e demais regulamentos); **17:** Disponibilidade de recursos financeiros que possibilitem uma melhor gestão do processo, como compra de software e quantidade de servidores dedicados ao processo de avaliação; **18:** Disponibilidade de recursos financeiros para o alcance das metas de trabalho definidas no processo avaliativo; **19:** Nível de engajamento dos gestores no processo avaliativo; **20:** Nível de engajamento dos servidores no processo avaliativo; **21:** A Comunicação Institucional (e-mails, boletins e demais comunicados sobre a avaliação); **22:** A instituição apresentar um planejamento estratégico que oriente os servidores no atingimento de seus objetivos; **23:** A percepção pelos servidores que a avaliação de desempenho tem foco no crescimento profissional; **24:** A Instituição possuir, ou não, fóruns e comissões que tenham por objetivo estimular o debate entre avaliadores e servidores; **25:** A qualidade da relação do avaliador com o avaliado; **26:** O servidores terem a percepção, ou não, que sua opinião irá refletir no processo de avaliação, sendo subsídio para a tomada de decisão dos gestores; **27:** O quanto as etapas dos processos são documentadas durante o ciclo avaliativo; **28:** A objetividade do gestor ao avaliar o desempenho de seus funcionários; **29:** O quanto o gestor considera a opinião do servidor ao pactuar as metas de trabalho; **30:** As metas de trabalho apresentarem indicadores mensuráveis; **31:** A percepção positiva do processo de avaliação pelo servidor; **32:** A percepção negativa do processo de avaliação pelo servidor; **33:** A reputação da Unidade de Gestão de Pessoas junto aos servidores; **34:** A Forma com que a Unidade de Gestão de Pessoas implementou a nova sistemática da avaliação de desempenho (Quantidade de capacitações e ações de divulgação); **35:** Disponibilização de canais para servidores esclarecerem dúvidas relacionadas ao processo avaliativo; **36:** Ações de capacitação com a finalidade de explicar o processo de avaliação do desempenho; **37:** Parcela da minha remuneração variar de acordo com meu desempenho; **38:** Utilização da Avaliação 360° (ser avaliado pelo chefe, pares e por si mesmo); **39:** O Alinhamento obrigatório das metas individuais, das equipes e institucionais.; **40:** Minha instituição, dispor, ou não, de uma Comissão para acompanhar o processo avaliativo, e, quando necessário, impetrar recursos do resultado da avaliação.; **41:** A duração de 12 (doze) meses do ciclo avaliativo.; **42:** Fatores de desempenho fixos, ou seja, que não variam em função do cargo ou atribuição.

Após a análise, as variáveis foram divididas em 8 (oito) fatores, as cargas fatorais foram elevadas em seus respectivos fatores, com resultados adequados, no KMO, e o teste de

esfericidade de Barlett's. O Teste de Esfericidade de Bartlett (BTS) ($X^2 = 9984$ $df = 861$, $p < 0,001$) e KMO (0,93) sugeriu interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, já que BTS foi significativo e KMO, de acordo com Friel (2009), considerado bom. Além disso, em relação ao tamanho da amostra, considerando as variáveis, é respeitado a razão de 5 ($n=376 \times p=42$; Razão = 8,95), além de amostra ser superior a 100 ($n=376$). Entretanto, foi verificada a existência de variáveis com cargas fatoriais abaixo de 0,3 e com padrão de cargas cruzadas. Dessa forma, foram retiradas 17 (dezesete) variáveis, são elas: *Disponibilidade_Recursos_Metas*, *Comunicacao_Instituicao*, *Metas_Mensuraveis*, *Canais_Duvidas_Servidores*, *Nova_Sistematica_Avaliacao*, *Fator_Desempenho_Fixo*, *Reputacao_Unidade_Gestao*, *Gestor_Criterios_Previos*, *Normativas_Instituicao*, *Percepcao_Positiva_Avaliacao*, *Remuneracao_Variar_Desempenho*, *Percepcao_Negativa_Avaliacao*, *Disponibilidade_Recursos_Gestao*, *Patrocinadores*, *Regime_Juridico*, *Estabilidade_Servico_Publico*, *Leis_Decretos*

Em seguida, foi realizada uma nova análise fatorial exploratória, com 25 (vinte e cinco) fatores. Nesse novo modelo, utilizando a mesma metodologia, foram identificados 7 (sete) fatores. O teste de esfericidade de Barlett's ($X^2 = 6038$ $df = 300$, $p < 0,001$) e O KMO (0,91) também se mostrou satisfatório. A seguir, tabela 5, apresenta a carga fatoriais dos fatores encontrados:

Tabela 3 - Matriz das cargas rotacionadas, utilizando o método Oblíquo Oblimin com 27v

Variável	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Foruns_Comissoes	0.724						
Planejamento_Instituicao	0.709						
Percepcao_Aval_Crescimento	0.669						
Opinioo_Servidores_Avaliacao	0.659						
Opinioo_Servidores_Metas	0.612						
Capacitacao_Aval_Desempenho	0.603						
Objetividade_Gestor_Avaliacao	0.518	0.326					
Relacao_Avaliador_Avaliado	0.467						
Etapas_Documentadas	0.438						
Qualidade_Feedbacks		0.994					
N_Feedbacks		0.803					
Cultura_Servico_Publico			0.885				
Cultura_Orgao			0.798				
Cultura_Brasileira			0.540				
Comissao_Acompanhamento				0.673			
Alinhamento_Metas				0.653			
Duracao_12meses_Aval				0.628			
Avaliacao_360				0.562			
Engajamento_Gestores					0.965		
Engajamento_Servidores					0.679		
N_Hierarquias						0.795	
N_Servidores						0.630	
Mudancas_Politicas_Inst						0.589	
Servidor_Avaliacao_Util							0.981
Gestor_Avaliacao_Util							0.617

Nesse novo modelo, o KMO teve um resultado, ligeiramente, menor que o inicial, entretanto esse constructo é mais enxuto e alinhado ao arcabouço teórico da pesquisa. Na próxima seção, serão apresentadas as dimensões para validação da escala construída, de acordo o modelo proposto pelo estudo, elaborado à luz de Murphy e Denisi (2008), bem como Côrtes e Meneses (2019). A seguir, serão apresentados todos os 7 (sete) fatores, com alguns dados descritivos e comparação com respostas das questões abertas.

A partir do segundo objetivo do estudo, foi possível identificar e descrever os fatores que influenciam a ADI. É importante ser ratificada a qualidade dos dois modelos utilizados como base para a escala utilizada nesta pesquisa: Murphy e Denisi (2008) e Côrtes e Menezes (2019). Após sua adaptação ao escopo deste estudo, utilizando-se diversos autores que discutem

avaliação de desempenho e Administração Pública, foi elaborado um modelo-base para o questionário (Quadro 9). Esse modelo apresentava 5 (cinco) fatores distribuídos em 42 (quarenta e duas) variáveis. Após a análise fatorial exploratória, verificou-se que a escala deveria ser composta por 7 (sete) fatores, com 25 (vinte e cinco) variáveis (Tabela 5). Como aspecto positivo, pode-se destacar que as variáveis do modelo final, em sua maioria, permaneceram nos fatores iniciais propostos, são elas: Feedback, Aspectos Culturais, Engajamento, Características Institucionais e Utilidade. Como aspecto negativo, esperava-se que as variáveis relacionadas à dimensão proximal tivessem distribuídas em mais fatores. Dessa forma, o quantitativo de variáveis do F1 (fatores proximais) ficou superior aos demais fatores.

6.2.1 Fatores Proximais (F-1)

Esse fator apresentou as variáveis do cotidiano da avaliação, de acordo com o proposto por Murphy e Denisi (2008) e um número, relativamente, superior de variáveis do que as demais (9 no total). Dessas variáveis, 8 (oito) são provenientes da dimensão proximal e 1 (uma) oriunda da dimensão relacionada à área de Gestão de Pessoas. A seguir, a tabela 6, apresenta a distribuição das variáveis:

Tabela 4 - Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 1 – Fatores Proximais

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem			Total Acumulado
			Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Fator1 a - Percepções do Processo						
Percepcao_Aval_Crescimento	17,82%	8,24%	9,57%	24,73%	39,63%	100%
Opinioa_Servidores_Avaliacao	10,64%	10,37%	11,17%	32,45%	35,37%	100%
Opinioa_Servidores_Metas	10,90%	7,18%	8,78%	26,86%	46,28%	100%
Objetividade_Gestor_Avaliacao	10,64%	6,12%	10,37%	28,99%	43,88%	100%
Relacao_Avaliador_Avaliado	6,65%	5,59%	9,04%	31,91%	46,81%	100%
Fator1 b – Percepções sobre a área de Recursos Humanos						
Etapas_Documentadas	7,98%	10,37%	21,28%	34,57%	25,80%	100%
Planejamento_Instituicao	12,77%	7,98%	8,51%	22,07%	48,67%	100%
Foruns_Comissões	16,76%	9,84%	17,29%	25,80%	30,32%	100%
Capacitacao_Aval_Desempenho	12,23%	8,78%	15,69%	28,46%	34,84%	100%

Esse fator foi dividido em 2 (dois) grupos de variáveis: o primeiro está relacionado a variáveis que são decorrentes de percepções dos servidores no processo; enquanto o segundo está mais alinhado a aspectos que são pertinentes ao setor de gestão de pessoas. Em relação às variáveis do primeiro grupo, seguem algumas considerações:

A variável *Relacao_Avaliador_Avaliado*, que mediu a relação entre avaliado e avaliador, teve um número expressivo de resultados positivos (46,81% concordo totalmente). Esse resultado vai ao encontro do apontado por Reinke (2003), o qual considera que a confiança entre o supervisor e o funcionário é o preditor mais importante para a aceitação de um processo avaliativo.

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

Deve servir para registrar questões que foram discutidas entre servidor e gestor, mas que, após discussão, não houve melhoria pelas partes, ou seja, a avaliação seria o resultado de um processo longo e não pontual, a cada 12 (dode) meses. (Respondente 185).

A variável *Objetividade_Gestor_Avaliacao* trata da questão da objetividade do gestor ao avaliar seus subordinados, retomou os estudos de Lopes e Fonseca (2017), bem como Pinto e Behr (2015), que enfatizam a dificuldade em se alcançar a objetividade, na ADI, de suas

respectivas instituições, sendo considerado um fator que influencia de maneira mais intensa o processo (43,88% concordaram totalmente que esse fator tem influência no processo). A seguir, uma resposta do questionário alinhada a esse conceito:

Sugestão ao processo de avaliação:

A avaliação deveria ser real. O funcionário deveria, realmente, ser avaliado dentro dos quesitos propostos. Talvez, não tendo implicância sobre a remuneração do avaliado, as chefias e os pares poderiam ficar mais à vontade para dar pontuações verdadeiras. Em contrapartida, deveria existir um outro mecanismo compensatório de modo que os profissionais se sentissem motivados a pactuar e alcançar suas metas. (Respondente 190).

Sugestão ao processo de avaliação:

A criação de uma coordenação de avaliação para nivelar os critérios de avaliação nas instituições. Por exemplo, existem divisões na minha instituição ou na minha divisão em diferentes Estados, que dão sempre nota máxima para o desempenho do servidor, mesmo que exista notória diferença no desempenho de tais servidores. Isso, no geral, diminui muito a média das avaliações de chefias que avalia mais, detalhadamente, um servidor, ocasionando uma média menor que a média nacional prevista para elevação de nível, por exemplo. Não é justo um servidor com baixo desempenho ser bem avaliado por um chefe "bonzinho", enquanto servidores com desempenho, quanti e qualitativamente, melhor que o caso exemplificado, mas com uma chefia mais criteriosa. Daí fica o servidor com baixo desempenho com média maior que um servidor com desempenho superior ao daquele avaliado também com "bondade". (Respondente 285).

As variáveis *Opiniao_Servidores_Avaliacao* e *Opiniao_Servidores_Metas* mediam, respectivamente, se o servidor tinha a percepção que sua opinião é levada em conta ao avaliar e ao serem pactuadas as metas com o gestor, esse resultado está alinhado aos pensamentos de Fernandez e Moldogaziev (2013), Perry, Mesch e Paarlberg (2006), bem como Roberts (2003), que enfatizam a importância da participação dos funcionários na tomada de decisão relativa à avaliação de desempenho, já que quando os funcionários recebem a autoridade de ser ouvido, no processo, há um encorajamento em relação a apresentar ideias, em contrapartida ao medo de punição. Além disso, a participação, no processo, é um importante elemento para um processo válido e confiável. A seguir, algumas respostas abertas relacionadas a explanação:

Comentários sobre o processo:

Já fui gestor e fiz avaliações de desempenho. Creio que, em geral, as pessoas não entendem como funciona o processo de avaliação que temos atualmente. E pior, elas não acreditam, no processo, encarando como mais uma burocracia que, se descartada, não faria muita falta, na qual tiveram maior resultado

‘concordo totalmente’, demonstrando maior força se comparada aos demais. (Respondente 110).

Comentários sobre o processo:

Faço parte da Comissão que estuda as avaliações que tiveram algum tipo de problema. Percebo muita disparidade quanto ao critério de cada chefia utiliza. O que pode criar um sentimento de injustiça e desestímulo para quem é avaliada mais criteriosamente. Como já falei, mesmo tendo atividades diferentes e produções diferentes, tentar padronizar os critérios e a maneira de avaliar. Estimulando sempre o bem-estar e o trabalho de equipe. (Respondente 4).

Em relação ao segundo grupo, que está alinhado a competências da área de gestão de pessoas, cabe destacar as seguintes variáveis:

A variável *Planejamento_Instituicao*, que tratava sobre a influência do planejamento estratégico, foi a variável com a maior frequência de respostas, “concordo totalmente” (48,67% do total). Isso demonstra que os servidores consideram que o planejamento tem grande influência, autores como Ensslin *et al.* (2017), Lavor e Villardi (2015), consideram que a ADI pode ser utilizada, no planejamento, integrando os objetivos do indivíduo aos da organização. A seguir, uma resposta ao questionário alinhada a essa questão:

Sugestão ao processo de avaliação:

Sem um planejamento, que tenha início, execução e seu fim, na avaliação individual, a mesma acaba não servindo para o que se propõe. (Respondente 254).

Em relação à variável *Capacitacao_Aval_Desempenho*, que perguntava se ações de capacitação pelo RH era uma variável que influenciaria o processo de ADI, como resposta, tivemos um índice menor que os outros, apenas 34% concordaram, totalmente. Este resultado está em desacordo com Moynihan (2008), que considera que treinamentos, os quais preparem os membros de uma organização para a avaliação, são muito importantes no processo de ADI. Além disso, Denisi e Smith (2014) concluem que as práticas de RH afetam, diretamente, o processo de desempenho de uma empresa. A seguir, uma resposta alinhada a essa reflexão:

Sugestão ao processo de avaliação:

Participação mais ativa da área de Recursos Humanos em processo de esclarecimentos sobre a avaliação de desempenho; 2) Criação de mecanismos de mensuração dos resultados apresentados pelos setores,

com relação às metas estabelecidas para cada área, de forma que estimulo às chefias cobrarem, de fato, desempenho dos seus subordinados, sob risco de não atingir a meta do setor. (Respondente 198).

Sugestão ao processo de avaliação:

Para uma melhor avaliação, a instituição deveria oferecer cursos diversos, os quais teriam relação com a atuação de cada servidor. (Respondente 262).

6.2.2 Metodologia Decreto nº 7.133/2010 (F-2)

Este fator está relacionado às inovações advindas do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), relacionadas à metodologia que deve ser utilizada, no processo de avaliação de desempenho dos órgãos públicos. Esse fator absorveu 4 (quatro) das 6 (seis) variáveis da dimensão inicial *Decreto nº 7.133* (BRASIL, 2010) (Quadro 8). A seguir, a tabela 7 apresenta as variáveis desse fator, com a respectiva distribuição de frequências:

Tabela 5 - Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis da Fator 2 - Metodologia Decreto nº 7.133/2010

Variável	Nem					Total Acumulado
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Comissao_Acompanhamento	7,71%	9,31%	19,68%	29,26%	34,04%	100,00%
Alinhamento_Metas	9,04%	11,70%	14,10%	30,05%	35,11%	100,00%
Duracao_12meses_Aval	9,04%	7,71%	24,20%	23,94%	35,11%	100,00%
Avaliacao_360	7,71%	9,57%	13,83%	27,66%	41,22%	100,00%

Três variáveis do modelo *Alinhamento_Metas*, *Duracao_12meses_Aval* e *Avaliacao_360* estão relacionadas, diretamente, à condução do processo de ADI, sendo inovações da legislação que é o escopo desse estudo. A primeira variável está relacionada ao alinhamento entre metas individuais e institucionais; a segunda remete à duração do ciclo de 12 (dose) meses; e a terceira está relacionada à metodologia de avaliação 360° graus (múltiplas fontes). Denise e Smith (2004) consideram relevante ao processo que os funcionários possam atingir os objetivos individuais alinhados aos estratégicos. Dessas variáveis, a que se mostrou com as frequências que demonstram maior influência, no processo, é a variável *Avaliacao_360* (41,22 % concordam totalmente). A seguir, algumas respostas que complementam o resultado:

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

O gestor deveria ao longo dos 12 (doze) meses apontar ao servidor as características que devem ser melhoradas, dando a oportunidade ao servidor observar sua falha e buscar melhoria. E não deixar para apontar alguma questão, apenas, na avaliação final que tem impacto em salário. (Respondente 185).

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

Para alinhamento de expectativas entre as chefias e os servidores, feedback com elogios ou críticas construtivas, alinhar as metas e desempenhos de todos com a missão da instituição (Respondente 343).

Sugestão ao processo de avaliação:

Eliminar a avaliação por pares que, na minha instituição, não é um processo sério. (Respondente 145).

Comentários sobre o processo:

Pontos fortes é a realização da avaliação em todos os níveis (360 graus), incluindo a Diretoria Colegiada, a formalização do processo pela área de Gestão de Pessoas e o cumprimento do calendário anual da avaliação. O ponto fraco é que todos se avaliam com a nota máxima, o que não condiz com a realidade, precisando melhorar a ferramenta utilizada, atualmente é um formulário respondido no SEI, e o critério de mensuração ser trimestral, acompanhando a avaliação institucional. (Respondente 21).

A outra variável, *Comissao_Acompanhamento*, refere-se à obrigatoriedade de as Instituições Públicas formarem uma comissão, formada por servidores, que irá acompanhar o processo e julgar eventuais recursos, quando o servidor não aceitar a nota obtida na avaliação.

6.2.3 Feedback (F-3)

Este fator está relacionado aos fatores proximais, sendo composto por duas variáveis (*Qualidade_Feedbacks* e *N_Feedback*). A primeira relacionada à qualidade do feedback, ou seja, a forma como é realizado e a segunda à quantidade de feedbacks, durante o processo avaliativo, ambas as variáveis tiveram distribuição similar. A seguir, a tabela 8 apresenta a consolidação:

Tabela 6 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis da Fator 3 - Feedback

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem			Total Acumulado
			Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Qualidade_Feedbacks	11,44%	13,03%	11,97%	25,27%	38,30%	100%
N_Feedback	11,17%	14,89%	14,10%	25,27%	34,57%	100%

Vale destacar Ikramullah *et al.* (2016), que consideram o feedback um importante componente de um processo de avaliação de desempenho eficaz, já que a comunicação entre avaliador e avaliado, por meio do feedback, é o momento em que o avaliado compreende, se suas atividades estão sendo feitas da forma correta, ou não. A seguir, algumas respostas que tratam sobre esse assunto:

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

Feedback entre os envolvidos. Preferencialmente, as chefias quanto às suas gestões, aos subordinados quanto ao seu desempenho/esforço, entre os subordinados de seus desempenhos/esforço. (Respondente 321).

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

Para ser o momento de comunicação e feedback entre servidores e chefias. Porém, isso não é feito, a AD é considerada apenas como uma obrigação administrativa que deve ser feita da forma mais rápida, simples e indolor, o possível. Uma pena. (Respondente 208).

Sugestão ao processo de avaliação:

Reunião individual com feedback e traçar planos sobre como melhorar o processo, a comunicação etc. (Respondente 1).

Comentários sobre o processo:

Deveriam ocorrer mais reuniões das chefias com servidores para avaliação, durante o ano, e não somente no período de avaliação. Como muitas vezes não há o feedback adequado do servidor para a chefia ou vice-versa, muitas vezes o servidor só sabe que foi mal avaliado, quando já se passou um ano. Da mesma forma, as chefias deveriam estar mais abertas a críticas e corrigir para que não haja avaliações ruins. (Respondente 157).

6.2.4 Aspectos Culturais (F-4)

Esta dimensão trata de fatores relacionados à cultura, conforme proposto na dimensão distal de Murphy e Denisi (2008). É válido revisitar a definição de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Pires e Macêdo (2006), que consideram cultura como rituais, mitos, hábitos e crenças que são comuns aos membros de uma instituição, que, dessa forma, produzem normas de comportamento aceitas por todos. A seguir, na tabela 9, serão apresentadas as respectivas variáveis, acompanhadas das respectivas distribuições das frequências, além de algumas respostas às questões abertas e referencial teórico pertinente:

Tabela 7 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 4 – Aspectos Culturais

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total Acumulado
Cultura_Servico_Publico	1,60%	4,26%	4,52%	34,04%	55,85%	100%
Cultura_Órgao	1,86%	2,93%	4,79%	34,84%	55,85%	100%
Cultura_Brasileira	7,45%	4,52%	14,10%	38,83%	35,37%	100%

Ao sugerir uma melhoria, o Respondente 98, enfatizou a mudança de cultura de seu órgão, conforme segue:

Promover a criação de uma cultura, no órgão, que considere a avaliação como instrumento de melhoria das atividades dos servidores, alcance de resultados e não como um instrumento de punição. (Respondente 98).

Ao comentar sobre o processo de forma geral, o Respondente 142 já teve um foco mais abrangente, enfatizando que a cultura do serviço público prejudica a execução da ADI, conforme resposta a seguir:

Penso que a cultura do serviço público, presente na maioria dos órgãos públicos, é um dos principais fatores que impedem a implantação da avaliação de desempenho, de acordo com o estabelecido pelo Decreto 7.133/2010. (Respondente 142).

Pôde-se observar que as variáveis *Cultura_Serviço_Publico* e *Cultura_Orgão* concentraram alto nível de respostas “Concordo Totalmente” (55,85% em ambos), o maior índice de todo o questionário. Este achado ratifica a importância da cultura, em qualquer sistema

de avaliação de desempenho, sendo um dos fatores que mais influencia o processo (ODELIUS; SANTOS, 2007; VALMORBIDA; ELSSLIN, 2016).

6.2.5 Engajamento (F-5)

Esse fator, também, apresenta as variáveis do cotidiano da avaliação e está na dimensão proximal, de acordo com o proposto por Murphy e Denisi (2008), há diversas definições de engajamento. Para esta análise será utilizada a definição de Schaufeli *et al.* (2002), na qual trata-se de um estado psicológico positivo, em relação ao trabalho, composto de vigor, dedicação e capacidade de absorção. A seguir, a tabela 10 apresenta a distribuição das respostas:

Tabela 8 - Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 5 – Engajamento

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total Acumulado
Engajamento_Gestores	11,70%	10,11%	8,24%	26,06%	43,88%	100%
Engajamento_Servidore	11,17%	7,45%	9,84%	27,13%	44,41%	100%

Percebe-se que as variáveis deste fator tiveram distribuição de resposta bem semelhante, isso significa que os respondentes consideram o engajamento do servidor e do gestor uma influência, no processo, da mesma forma. Em ambas assertivas os servidores, predominante (43,88%, 44,41%), concordaram, totalmente, que esse varável influencia o processo. A seguir, algumas respostas relacionadas ao fator:

Sugestão ao processo de avaliação:

Mais engajamento das chefias, no processo avaliativo, como agrupar, corretamente, os servidores para avaliação em grupo, de acordo com os trabalhos realizados (Respondente 54).

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

Para melhorar a remuneração do servidor, bem como outros benefícios, tais como possibilidade de progressão mais rápida, na carreira, ou base de escolha para cargos de chefia com devida remuneração. Só assim haveria incentivos para o servidor se dedicar cada vez mais. É de desprestígio e pouco incentivador um servidor que pouco se esforça receber o mesmo salário e outros benefícios, ou seja, sua dedicação não é retribuída em nenhum momento (Respondente 218).

6.2.6 Estrutura Institucional (F-6)

As variáveis estão relacionadas à natureza da organização. Esse foi proposto a partir da dimensão distal de Murphy e Denisi (2008), tratando de aspectos como o quantitativo de servidores, o grau de hierarquização e a instabilidade política, conforme a seguir, na tabela 11:

Tabela 9 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 6 – Estrutura Institucional

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total Acumulado
N_Hierarquias	10,37%	12,50%	25,80%	30,85%	20,48%	100%
N_Servidores	19,15%	12,77%	26,06%	23,94%	18,09%	100%
Mudancas_Politic_Inst	10,90%	10,11%	20,74%	28,72%	29,52%	100%

Foi verificado que a variável *N_Servidores* apresentou um resultado mais destacado que as demais, já que 19,15% dos servidores assinalaram “discordam totalmente” nessa assertiva, indicando que, para os servidores, o número de servidores não impacta no processo avaliativo.

Em relação às respostas abertas, foi dada maior importância a questões relacionadas a variável 10 (dez), ou seja, mudanças políticas. A seguir, uma resposta com uma sugestão de melhoria e outra com um comentário sobre o processo de ADI:

É preciso ter metas objetivas e levar em consideração, se ocorreu ou não demanda de determinada tarefa. É preciso criar critérios técnicos p ocupação dos cargos da [...] de maneira a evitar nomeações políticas de fora e pessoas despreparadas de dentro. De nada serve uma avaliação de desempenho realizada por chefe incompetente e sem conhecimento técnico da área, o que, infelizmente ainda ocorre na instituição (Respondente 192).

Rotatividade na ocupação de cargos, em diferentes unidades internas, tal qual nas Forças Armadas. Hoje a pessoa é gestora na unidade A, anos depois poderia ser gestora, na unidade B, num processo de rodízio. Não se tem um plano de cargos e isso influencia negativamente (Respondente 20).

6.2.7 Utilidade (F-7)

Esse fator, também, segue os fatores proximais de Murphy e Denisi (2008), sendo elaborados, principalmente, à luz de como já foi exposto por Iqbal; Akbar; e Budhwar (2015) que criticam a falta de utilidade, no processo avaliativo, que tem foco administrativo em

detrimento ao desenvolvimentista. A seguir, a tabela 12 apresenta a distribuição de Frequências das variáveis desse fator:

Tabela 10- Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 5 – Utilidade

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total Acumulado
Servidor_Avaliacao_Util	15,43%	12,50%	9,57%	29,79%	32,71%	100%
Gestor_Avaliacao_Util	13,83%	13,30%	9,57%	30,85%	32,45%	100%

Um servidor (Respondente 236), ao ser questionado para que servia a avaliação de desempenho, associou a cultura organizacional como um dos fatores que contribui para a avaliação ser “mera formalidade”, segue resposta na íntegra:

Para de fato avaliar o desempenho, pois na minha instituição não passa de mera formalidade. A cultura organização contribui para que não funcione (Respondente 236).

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

Acho inútil da forma como é feita. Não avalia nada (Respondente 57)

Serviria como instrumento de gestão, aprimoramento da performance individual (Respondente 149).

É uma avaliação pró-forma, enviesada de utilidade questionável. (Respondente 182).

Na verdade, não a vejo como fator importante para o objetivo que se propõe (Respondente 243).

Comentário sobre o processo:

Não presta para nada. Instrumento persecutório. (Respondente 357).

6.2.8 Consolidação da Identificação dos fatores

Do ponto de vista teórico, a supracitado modelo está alinhada ao inicial do estudo (Quadro 8 e Quadro 9). Pode ser verificado que o Fatores 3 (Feedback), 4 (Aspectos Culturais), 6 (Estrutura Institucional) e 7 (Utilidade da Avaliação) ratificaram a estrutura teórica inicial, pois as variáveis foram distribuídas de maneira idêntica ao modelo inicial. Em relação ao fator

proximal (F1), pode-se observar que todas as variáveis, estão na dimensão proximal proposta por Murphy e Denisi (2008), entretanto em fatores diferentes.

6.3 CONSTRUÇÕES DAS HIPÓTESES

Uma tese que busque relacionar variáveis latentes só é possível, se, primeiramente, forem coletadas as variáveis observadas (HAIR, 2009). Assim, por meio da AFE foram identificados 7 (sete) fatores que influenciam o processo de ADI. Nesta seção, partindo desses fatores, foram construídos hipóteses, com base no arcabouço teórico utilizado da construção do modelo inicial (CÔRTEZ; MENEZES, 2019; ODELIUS, 2000; ODELIUS; SANTOS, 2007; FEITOSA; LIMA, 2014; BERGUE, 2010; MOYNIHAN, 2008; MURPHY; DENISI, 2008; FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2013; KIM; HOLZER, 2014; ROBERTS; 2003; PONTES, 2010; CROPANZANO; BOWENM; GILLILAND, 2007; FOLGER; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992; SÁNCHEZ-ELVIRA, 2018a; SÁNCHEZ-ELVIRA, 2019b, IQBAL; AKBAR; BUDHWAR, 2015; LEVY; WILLIANS, 2004), bem como a percepção do autor ao avaliar o encadeamento lógico das relações. Antes de iniciar de fato a formulação da hipótese, cabe citar uma importante passagem de Popper (1982):

A ciência, portanto, origina-se em problemas, não em observações; estas, no entanto, especialmente, se forem inesperadas, podem suscitar um problema, quando entram em conflito com nossas expectativas e teorias. Cabe ao cientista, portanto, procurar, conscientemente, resolver os problemas mediante a elaboração de uma teoria que os resolva, tentando explicar, por exemplo, as observações inesperadas e cujas causas não se conheçam. Toda teoria nova e valiosa, contudo, suscita novos problemas, problemas de reconciliação e de como conduzir novos testes nunca antes imaginados. A teoria nova será frutífera, na medida em que suscitar esses problemas. (POPPER, 1982, p. 248).

Assim, ao conjecturar uma nova teoria, o pesquisador busca solucionar um problema, buscando diversas formas de resolvê-lo. Possivelmente, essa procura pode gerar erros, os quais novas teorias podem corrigir, por meio de testes não imaginados inicialmente. Dessa forma, a partir da percepção dos servidores a respeito de como cada fator impacta no processo de ADI, foram propostas 8 (oito) hipóteses, que serão explicadas e justificadas, a seguir:

6.3.1 Fatores Proximais (F1)

Esses fatores, de acordo com Murphy e Denisi (2008), são os que mais impactam, na avaliação de desempenho. Observou-se dois grupos: a percepção do processo e fatores da área de Gestão de Pessoas. Em relação ao primeiro grupo, Bakker e Leiter (2010) apontam que itens como o crescimento profissional facilitam o engajamento no ambiente de trabalho. Bergue (2010) aponta a importância da Gestão de Pessoas, no processo de ADI, como exemplo, a capacitação dos avaliados e avaliadores, que de acordo com Baptista e Dalmau (2015) é um aspecto fundamental para o sucesso de uma avaliação. Dessa forma, será testado o impacto desses fatores em relação à utilidade e engajamento pelos servidores, no processo avaliativo, conforme segue:

H1a: Os Fatores Proximais (F1) impactam o engajamento dos servidores pela ADI (F5).

H1b: Os Fatores Proximais (F1) impactam a utilidade da ADI (F7).

A Metodologia do Decreto nº 7.133/2010 (F2)

A publicação do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) trouxe diversas inovações ao processo de ADI na Administração Pública (BEZERRA *et al.*, 2019). Essa mudança de metodologia influenciou, na opinião e percepção do processo pelos servidores. De acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a metodologia escolhida é fundamental para o sucesso de uma organização. Dessa forma, foi proposta a seguinte hipótese:

H2a: A Metodologia do Decreto nº 7.133/2010 (F2) impacta os Fatores Proximais (F1).

Feedback (F3)

A implantação do feedback, no processo avaliativo, propiciou diversas mudanças comportamentais, mesmo em um cenário de uma avaliação, predominantemente, pró-forma (ALVES *et al.*, 2017). Além disso, Van Dijk e Schodl (2015), Peiperl (2001) e Beuren, Eggert; Santos (2020) consideram que o feedback impacta, diretamente, no processo avaliativo. Assim, foram propostas as seguintes hipóteses:

H3a: o Feedback do Processo de ADI (F3) impacta os Fatores Proximais (F1).

H3b: o Feedback do Processo de ADI (F3) impacta o engajamento dos servidores pela avaliação (F5).

Aspectos Culturais (F4)

Odelius e Santos (2007) apontam que os aspectos culturais são um dos que mais influenciam o processo avaliativo. Levy e Willians (2004), bem como Murphy e Denisi (2008), consideram a cultura com um fator exógeno ao processo que influencia sua percepção. Assim, foi criada a seguinte hipótese:

H4: Aspectos Culturais (F4) impactam os Fatores Proximais (F1)

Estrutura Institucional (F6)

As organizações públicas apresentam, em muitos pontos, estrutura similar a das instituições privadas, mas com algumas peculiaridades, tais como: a supervalorização da hierarquia (PIRES; MACÊDO, 2006). Dessa forma, serão testadas como essa dimensão impacta nos fatores mais próximos à avaliação.

H5: A Estrutura Organizacional (F6) impactam os Fatores Proximais (F1).

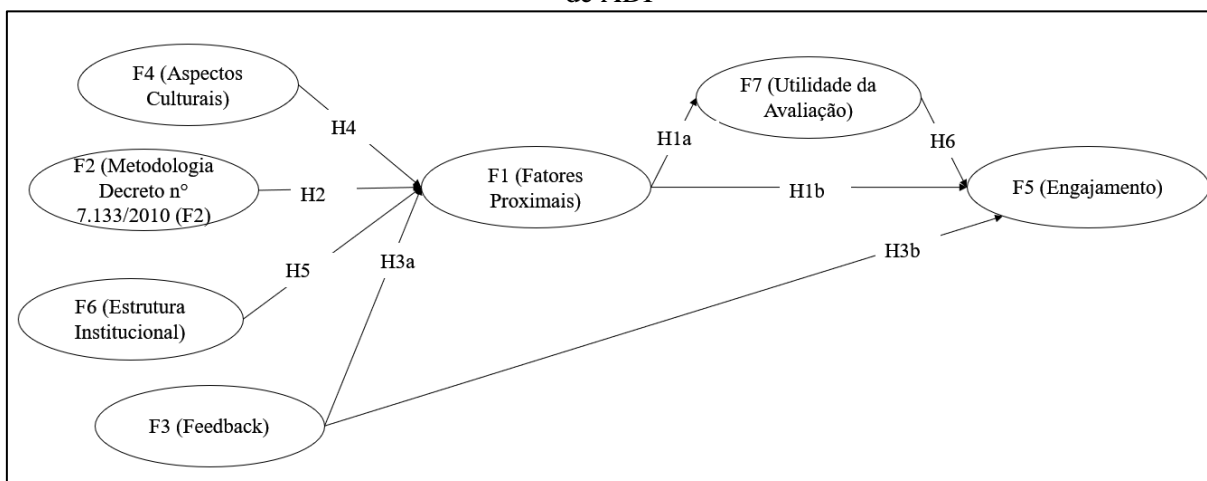
Utilidade (F7)

Van Dijk e Schodl (2015) consideram que a utilidade influencia, no processo avaliativo. Além disso, Odelius e Santos (2007) concluíram, em sua pesquisa, que a utilidade é um influenciador do processo de ADI. Assim, esse fator, também, influencia o engajamento no referido processo.

H6: A utilidade da ADI (F7) impacta o engajamento dos servidores pela ADI (F5).

Então, para melhor explicação, com base nas 8 (oito) hipóteses supracitadas, foi construído um modelo da estrutura conceitual a ser testada, com a finalidade de aprofundamento em relação à análise dos fatores. A seguir, na tabela 15.

Figura 15 - Estrutura Conceitual Hipotéticas das interações entre os fatores que influenciam o processo de ADI



É válido ratificar que a construção desse modelo só foi possível, após a identificação dos fatores, conforme estipulado, no processo metodológico da pesquisa, sendo utilizado para a elaboração das hipóteses o referencial teórico, além da percepção do pesquisador sobre as relações entre as variáveis.

6.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Esta seção responde ao terceiro objetivo específico da pesquisa: Analisar os fatores identificados, utilizando técnicas quantitativas. Antes de iniciar esta etapa, é válido retomar um conhecido conceito de Chen e Popovic (2002), os quais afirmam que não é a estatística que determina se relações causais podem ser ou não alcançadas. Assim, com a finalidade de entender e analisar de forma ampla todos os fatores identificados, foi realizada a correlação de Pearson, a análise fatorial confirmatória e Modelagem de Equação Estrutural.

6.4.1 Correlação de Pearson

Com objetivo de verificar a relação entre os fatores, foi utilizado o coeficiente de Pearson (r). Para realizar este tipo de correlação, Figueiredo e Silva (2009) apontam que devem ser considerados alguns pressupostos, entre eles a retirada dos outliers. Dessa forma, para essa análise, foi utilizada a distância de mahalanobis, sendo retiradas 6 (seis) respostas consideradas outliers (189/157/71/242/293/5). Assim, a amostra passou a contar com 371 (trezentos e setenta e um) respondentes. A seguir, tabela com a correlação de Pearson.

Tabela 11 – Correlação entre os Fatores

Fator		Fatores Proximais(F1)	Metodologia Decreto nº 7.133/2010 (F2)	Feedback (F3)	Aspectos Culturais (F4)	Engajamento (F5)	Estrutura Institucional (F6)	Utilidade (F7)
Fatores Proximais (F1)	r	—						
	sig	—						
Metodologia Decreto nº 7.133/2010(F2)	r	0.539	—					
	sig	< .001	—					
Feedback(F3)	r	0.723	0.421	—				
	sig	< .001	< .001	—				
Aspectos Culturais(F4)	r	0.116	0.018	0.070	—			
	sig	0.025	0.736	0.178	—			
Engajamento(F5)	r	0.766	0.391	0.697	0.042	—		
	sig	< .001	< .001	< .001	0.422	—		

Estrutura	r	0.174	0.140	0.109	0.128	0.141	—	—
Institucional(F6)	sig	<.001	0.007	0.036	0.014	0.007	—	—
Utilidade(F7)	r	0.617	0.432	0.676	0.078	0.622	0.039	—
	sig	<.001	<.001	<.001	0.132	<.001	0.455	—

Pode-se observar que a maioria das relações, de acordo com Dancey e Reidy (2006), tem correlações de intensidade moderada. Cabe destacar a correlação entre F1 e F3 (0,723) e F1 e F5 (0,766) que tiveram uma associação forte. Ainda sobre os Fatores Proximais (F1), pode-se destacar que esse constructo teve uma correlação significativa com outras 5 (cinco) variáveis. Isso ratifica Murphy e Denisi (2008) que consideram esse fator o que apresenta maior influência em todo o processo. Além disso, nesse fator se concentra as variáveis relacionadas à área de GP, que tem muita influência, no processo de avaliação de desempenho, em organizações públicas (BERGUE, 2010). Isso demonstra a relevância da área de GP no contexto da APF (LOTTA, 2002; PAULA, 2005; SOUZA, 2012). Outro fator a se destacar é que F7 teve associação com outros 4 (quatro) fatores, afirmando a importância da percepção de utilidade em relação ao processo de ADI. Dessa forma, provou-se que há validade numológica, entre os itens, já que as correlações apresentadas fizeram sentido.

6.4.2 Análise Fatorial Confirmatória

Posteriormente, foi realizada a análise fatorial confirmatória, para avaliar os índices do novo modelo com o, inicialmente, proposto, confirmando sua estrutura, na tabela 14, a seguir.

Tabela 12 – Cargas Fatoriais do Modelo

Fator	Variável	Estimada	SE	Z	P	Estimada Padronizada
Fator 1 - Fatores Proximais	Percepcao_Aval_Crescimento	1.255	0.0639	19.65	<.001	0.833
	Opinioao_Servidores_Avaliacao	1.040	0.0580	17.94	<.001	0.785
	Opinioao_Servidores_Metas	1.029	0.0596	17.27	<.001	0.765
	Objetividade_Gestor_Avaliacao	1.126	0.0550	20.47	<.001	0.855
	Relacao_Avaliador_Avaliado	0.574	0.0583	9.85	<.001	0.489
	Etapas_Documentadas	0.791	0.0561	14.11	<.001	0.659
	Planejamento_Instituicao	1.173	0.0606	19.36	<.001	0.825
	Foruns_Comissoes	1.086	0.0637	17.06	<.001	0.758
	Capacitacao_Aval_Desempenho	0.969	0.0616	15.75	<.001	0.716
	Comissao_Acompanhamento	0.956	0.0606	15.77	<.001	0.773

Fator 2- Metodologia Decreto nº 7.133/2010	Alinhamento_Metas	0.964	0.0644	14.96	<.001	0.742
	Duracao_12meses_Aval	0.739	0.0664	11.13	<.001	0.582
	Avaliacao_360	0.693	0.0669	10.36	<.001	0.547
Fator 3 Feedback	Qualidade_Feedbacks	1.338	0.0540	24.77	<.001	0.961
	N_Feedbacks	1.294	0.0545	23.74	<.001	0.938
Fator 4 - Cultura	Cultura_Brasileira	0.648	0.0590	10.98	<.001	0.565
	Cultura_Servico_Publico	0.756	0.0441	17.15	<.001	0.868
	Cultura_Orgao	0.688	0.0433	15.91	<.001	0.806
Fator - 5 - Engajamento	Engajamento_Servidores	1.249	0.0542	23.06	<.001	0.924
	Engajamento_Gestores	1.320	0.0549	24.05	<.001	0.947
Fator 6 - Estrutura Institucional	N_Hierarquias	1.007	0.0724	13.90	<.001	0.817
	N_Servidores	0.835	0.0758	11.01	<.001	0.614
	Mudancas_Politiclas_Inst	0.791	0.0733	10.79	<.001	0.608
Fator 7 - Utilidade	Gestor_Avaliacao_Util	1.311	0.0585	22.42	<.001	0.929
	Servidor_Avaliacao_Util	1.279	0.0612	20.90	<.001	0.887

Comparando-se o modelo atual com o inicial, foi verificado os seguintes resultados: teste $X^2/df = 2.13$; CFI = 0,951; TLI = 0,943; RMSEA = 0,00548). Além disso, todas as relações foram significativas ($p < 0,001$), esses resultados indicam que os índices de mensuração do modelo respeitam o recomendado pela literatura. O índice TLI, que de acordo com a literatura, deve ser superior a 0,9 é adequado apenas no segundo modelo. Os índices X^2/df (2,19; 1,96) e RMSEA (0,0563; 0,0507) apontam que as medidas de mensuração do primeiro modelo são mais adequadas, embora, ambos respeitem os valores sugeridos pela literatura ($X^2/df < 0,3$; RMSEA < 0,08). A seguir, o quadro 14 apresenta uma comparação dos índices de ajuste do modelo inicial e final:

Quadro 16 - Comparação dos Modelos Medidas de Ajustes do Modelo - 42V

RMSEA	RMSEA 90% CI		TLI	BIC	Teste do Modelo		
	Inferior	Superior			χ^2	df	p
0.0563	0.0521	0.0607	0.885	-2065	1214	553	<.001

Quadro 16 - Comparação dos Modelos Medidas de Ajustes do Modelo - 42V

RMSEA	RMSEA 90% CI		TLI	BIC	Teste do Modelo		
	Inferior	Superior			χ^2	df	p
Medidas de Ajustes do Modelo -25V							
RMSEA	RMSEA 90% CI		TLI	BIC	χ^2	df	p
0.0507	0.0421	0.0594	0.949	-578	287	146	<.001

6.4.3 Confiabilidade e Validade do Constructo

Para medir a validade discriminante do modelo foi utilizado o teste de Fornell e Larcker (1981). Além disso, para medir a consistência interna, utilizou-se o Alpha de Cronbach e, para medir a confiabilidade, o índice de fidedignidade composta (RAYKOV, 2001; SIJTSMA, 2009; VALENTINI; DAMÁSIO, 2016), em relação à validade convergente, foi utilizado o AVE (FORNEL; LARCKER, 1981). A seguir, na tabela 15, estão os resultados dos indicadores supracitados:

Tabela 13 – Matriz de Validade Discriminante

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	
Fator 1	0,757							
Fator 2	0,664	0,663						
Fator 3	<u>0,782</u>	0,505	0,947					
Fator 4	0,136	0,006	0,110	0,674				
Fator 5	<u>0,836</u>	0,488	0,746	0,064	0,938			
Fator 6	0,196	0,182	0,132	0,171	0,183	0,679		
Fator 7	0,690	0,523	0,745	0,091	0,679	0,074	0,903	
alpha	0,917	0,755	0,946	0,711	0,935	0,712	0,901	>0,7
FC	0,921	0,755	0,945	0,714	0,936	0,717	0,899	>0,7
AVE	0,574	<u>0,439</u>	0,896	0,455	0,880	0,461	0,816	>0,5

A partir da análise da tabela 15, pode-se observar que a maioria das correlações satisfaz a validade discriminante (raiz quadrada do AVE (em negrito) é superior à correlação entre os

constructos), conforme teste proposto por Fornell e Larcker (1981), com exceção das relações entre o fator 1 e 3 (0,782) e Fator 1 e 5 (0,836), indicando um problema de validade discriminante desses constructos. Além disso, foi identificado um problema, na AVE do fator 4 (0,439), valor que não satisfaz o recomendado por Hair *et al.* (2009) ($>0,5$), indicando um problema na validade convergente. Em contrapartida, o Alpha de Cronbach e Fidedignidade Composta de todos os itens foram satisfatórios ($>0,7$), mostrando que a consistência interna e a confiabilidade dos constructos estão adequadas.

Como foi detectado um problema, na validade discriminante em duas relações, no teste de Fornell e Larcker (1981), então optou-se por realizar teste alternativo: o critério de Bagozzi e Phillips (1982). Nesse teste, serão comparados o modelo livre, com parâmetros não fixados; e um modelo fixo, com a covariância dos constructos fixadas em 1(um). Com os dados obtidos dessa comparação, é realizada uma subtração simples entre o qui-quadrado dos constructos, então o módulo dessa diferença é lançado, no excel, que, por meio da função =DIST.QUI(X;1), que “*retorna a probabilidade de cauda direta da distribuição qui-quadrada*”. Assim, é medido se essa diferença é significativa (0,00). A seguir, a figura 16 apresenta a ilustração da comparação das 2 (duas) relações reprovadas, no teste supracitado, bem como o quadro com o resultado da comparação. Cabe frisar que todo o modelo foi gerado, novamente, mas por uma questão de estética, apenas, foram recortadas as relações a serem analisadas:

Figura 16 – Modelo Livre x Fixo – Validade Discriminante

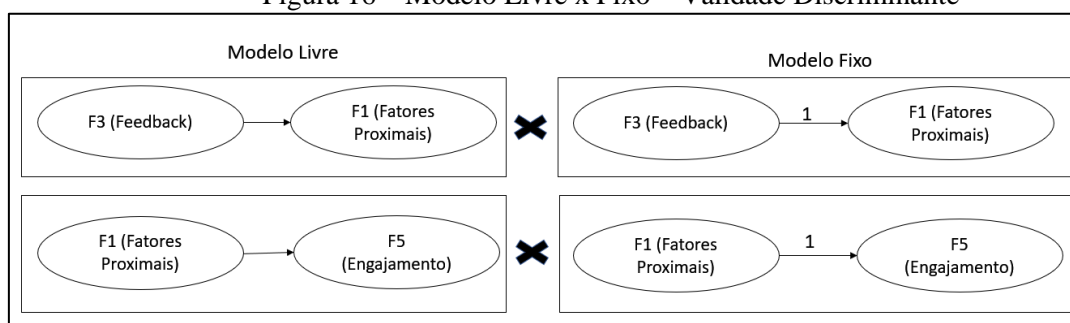


Tabela 54 – Comparação Modelo Livre e Fixo

Relação F1-F3	Chisq			Sig
	Chisq	(dif)	Df	
Modelo Livre	615,14	252,2	9	0,00
Modelo Fixo	867,34			

Relação F1-F5	Chisq			Sig
	Chisq	(dif)	Df	
Modelo Livre	615,14	129,11	9	0,00
Modelo Fixo	744,25			

Assim, observou-se, nesse modelo, que a diferença do qui-quadrado obtido entre o modelo livre e o fixado foi significativa, nas duas relações, demonstrando que há validade discriminante no modelo. Dessa forma, após aplicação do teste de Fornell e Larcker (1981) e Bagozzi e Phillips (1982) verificou-se que há validade discriminante, nas duas relações, assim elas serão mantidas.

6.4.4 Análise dos Índices de Mensuração

Uma vez definido o problema de validade discriminante, foi verificado os índices de ajuste do modelo. Pilati e Laros (2007) consideram esses índices uma das informações mais importantes do SEM, servindo para a tomada de decisão da utilização ou não do modelo proposto, a seguir, o quadro 16 com os resultados do modelo:

Tabela 67 – Índice de Ajuste do Modelo

Índice de Ajuste	Resultado do Modelo Proposto	Valor Sugerido pela Literatura
X ² /df	2,34	≤ 3
CFI	0,94	≥ 0,9
TLI	0,93	
IFI	0,94	
RMSEA	0,06	≤ 0,08
SRMR	0,04	

O Qui-quadrado dividido pelo grau de liberdade (X²/df) do modelo foi 2,34, de acordo com Hair *et al.* (2009), o índice deve ser inferior a 3, logo o modelo satisfaz esse pressuposto.

O valor do CFI (0,94), TLI (0,93) e IFI (0,94) indicam que o ajuste do modelo é adequado, quando comparado a um modelo nulo (BENTLER, 1990). O RMSEA (0,06) e SRMR (0,04) foram inferiores a 0,08, indicam que não apresenta problemas em relação a erros (HANCOCK; FREEMAN, 2001, MACCALLUM; BROWNE; SUGAWARA, 1996; HAIR, 2009). Assim, pode-se observar que o modelo é plausível, bem como testar as hipóteses, observando o coeficiente das relações e sua significância.

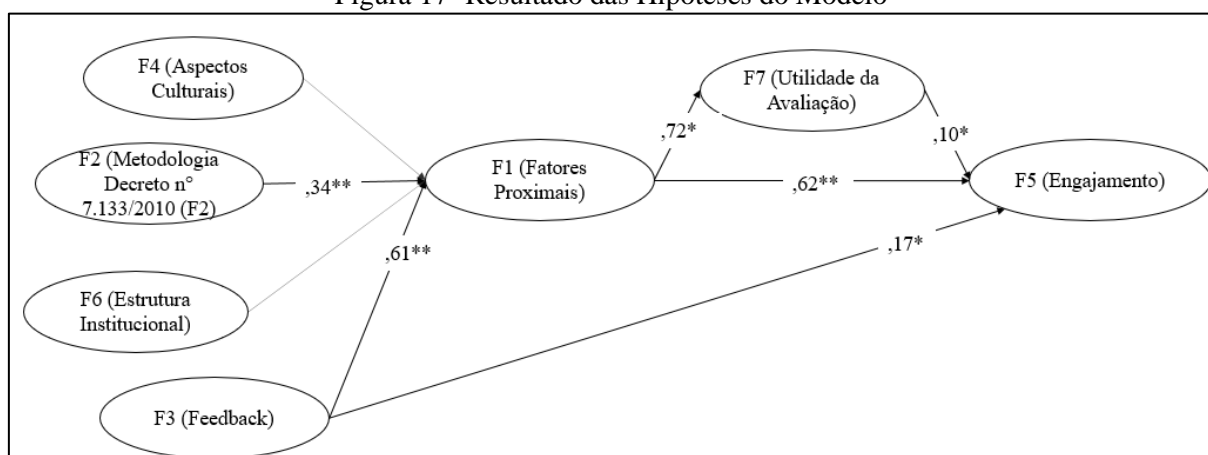
6.4.5 Teste das Hipóteses

As hipóteses foram analisadas, de acordo com a magnitude, direção e significância dos coeficientes padronizados, sendo consideradas significativas as relações com o p-valor inferior ao nível de significância de inferior a 0,05. O quadro 17, a seguir, apresenta a descrição desses valores, acompanhado da figura 17, com um esquema dos resultados, para melhor visualização do modelo.

Quadro 7 – Índices de Regressão do Modelo

Hipótese	Coefficiente Padronizado	p-valor	Suporte da Hipótese
H1a: Fatores Proximais (F1) → Engajamento (F5)	0,625	<0,01	Sim
H1b: Fatores Proximais (F1) → Utilidade (F7)	0,722	<0,01	Sim
H2: Metodologia do Decreto nº 7133 (F2) → Fatores Proximais (F1)	0,343	<0,05	Sim
H3a: Feedback (F3) → Fatores Proximais (F1)	0,616	<0,01	Sim
H3b: Feedback (F3) → Engajamento (F5)	0,171	<0,05	Sim
H4: Aspectos Culturais (F4) → Fatores Proximais (F1)	0,054	0,138	Não
H5: Estrutura Institucional(F6) → Fatores Proximais (F1)	0,042	0,276	Não
H6: Utilidade (F7) → Engajamento (F5)	0,109	<0,05	Sim

Figura 17 -Resultado das Hipóteses do Modelo



(* indica p-valor<0,005, ** indica p-valor< 0,001)

Conforme demonstrado, na figura anterior, 6 (seis) das 8 (oitos) hipóteses formuladas foram suportadas, estatisticamente, no Modelo Teórico. Todavia, duas hipóteses (F4→F1; F6→F1) não foram suportadas, estatisticamente, pois seu p-valor não foi significativo.

Dando seguimento o Pseudo R2 auxilia, na validação do Modelo Teórico, indicando a proporção da variância da variável dependente, em relação à independência. Dessa forma, apresenta poder explicativo sobre o modelo, sendo considerado um resultado satisfatório, quando superior a 0,5 (HAIR, 2009). A seguir, o quadro 18 apresenta esse coeficiente:

Quadro 8- Coeficiente de Determinação

Constructo	Pseudo R ²
F1 (Fatores Proximais)	0,734
F7 (Utilidade)	0,722
F5 (Engajamento)	0,522

Conforme pode-se observar, no quadro anterior, o Feedback (F3) e a Metodologia do Decreto n° 7133/2010 (F2) conseguem explicar 73% da variação dos Fatores Proximais (F1). Isso demonstra como as inovações propostas pelo Decreto n° 7133/2010 são relevantes para na percepção do processo avaliativo, além disso reforçam o grande impacto do feedback no processo avaliativo. Em relação aos Fatores Proximais (F1), observa-se que, sozinho, esse Fator explica 72% da variação da Utilidade (F7), reforçando o vultoso impacto que F1 tem no processo avaliativo. Outro ponto é que F1, juntamente com F3, explicam 53% da variação de Engajamento (F5), ratificando, também, o grau considerável de impacto dessas variáveis no processo.

6.4.6 Discussão dos Resultados

O Fator 5 (Engajamento) foi definido como principal variável dependente do modelo, já que a produção acadêmica sobre gestão de desempenho considera que o processo, hoje, é desacreditado, muito em decorrência da falta de conhecimento dos benefícios da ADI e pelas práticas de gestão de pessoas (AHENKAN *et al.*, 2018; KIM; HOLZER, 2014). O fato dos Fatores Proximais (F1), Feedback (F3) e Utilidade (F7) explicarem 52% do Engajamento (F5), aponta que o engajamento do servidor, no processo, depende de inúmeros fatores, sendo dessas três relações, os fatores proximais tiveram maior impacto sobre o engajamento. Assim, ratificando sua influencia significativa no processo de ADI.

O Fator 1 (Fatores Proximais) impacta e é impactado por outras variáveis, como descrito por Murphy e Denisi (2008). Esperava-se que mais fatores fossem identificados, entretanto, no modelo desse estudo, apenas o Feedback (F3) e a Metodologia do Decreto nº 7133 (BRASIL, 2010) (F2) o explicam, já que Aspectos Culturais (F2) e Estrutura Institucional (F6) não apresentaram impacto significativo. Um dado relevante é que esses dois fatores (F3 e F2) conseguem explicar 73% de F1, esse fato corrobora os estudos de Bezerra *et al.* (2019) em relação ao impacto da nova sistemática de ADI, nos órgãos públicos federais, já em relação ao segundo constructo, Selvarajan e Cloninger (2012) remetem que um feedback bem desenvolvido eleva, consideravelmente, a percepção positiva sobre o processo de ADI.

O fato dos Fatores Proximais (F1) explicarem 72% da Utilidade (F7) apontam que a percepção sobre o processo e fatores alinhados à área de RH têm um peso significativo na percepção de utilidade dos servidores e gestores pelo processo avaliativo. Odellius e Santos (2007) indicam que Utilidade como um dos maiores influenciadores do processo avaliativo. Em Fatores Proximais (F1), também, estão concentradas variáveis relacionadas à área de RH, ratificando a importância da área de gestão de pessoas no processo de ADI (CÔRTEZ; MENEZES, 2019).

Por último, é válido ser analisado a falta de suporte às hipóteses (F4→F1; F6→F1), indicando que a cultura e a estrutura da organização não têm impacto significativo nos fatores proximais do processo (F1). Em relação à cultura, diversos estudos atribuem sua importância, no processo, tais como: Lucena (2004), que considera que a cultura brasileira interfere, diretamente, na avaliação, uma vez que o trabalhador brasileiro não gosta nem de avaliar, nem de ser avaliado; Levy e Willians (2004) consideram cultura como uma variável exógena que exerce influência no processo de avaliação; Odellius e Santos (2007), em seu resultado, apontam que os aspectos culturais são os que mais influenciam um sistema de ADI. Ainda sobre cultura,

Pertz e Fried (2012) indicam que projetar sistemas de ADI, considerando aspectos culturais, é muito benéfico ao processo. Já em relação à estrutura do órgão, Murphy e Denisi (2008), também, incluem estrutura como uma dos fatores distais. Ainda sobre as duas hipóteses refutadas, ao analisar a correlação de Pearson (Tabela 14), pôde-se observar que ambas não apresentaram relações significativas com nenhuma outra variável, exceto F6, que apresentou uma associação de baixa intensidade com F1.

Vale ressaltar, também, algumas variáveis que, de acordo com as principais teorias sobre ADI, influenciam o processo avaliativo, entretanto não compuseram o modelo final dessa pesquisa. São elas:

Justiça Processual

De acordo com Kim e Holzer (2014), influenciam, diretamente, na aceitação do processo de avaliação. Atualmente, autores como Hartmann e Slapnicar (2012), Beuren, Kreuzberg e Franz (2016) estudam os tipos de justiça relacionados aos processos avaliativos, tais como a processual, não sendo significativo no modelo proposto.

Gratificação de Desempenho vinculada à remuneração

Muitas vezes, no serviço público, a gratificação de desempenho é vista como parte da remuneração Sánchez-Elvira (2018a), por mais que o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) tenha estabelecido uma gratificação variável. O fato do servidor não conseguir assimilar que a gratificação pode ser alterada, de acordo com o desempenho, pode ter influenciado essa variável não se apresentar significante.

Legislação e Normas externas à Instituição

Normas legais, tais como o Regime Jurídico dos Servidores Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), a estabilidade inerente aos servidores públicos federais e demais normas gerais, também, são dimensões que definem diversos aspectos da vida funcional do servidor. Todavia, nesse estudo, esses aspectos não foram significativos para o processo de avaliação de desempenho individual.

Comunicação durante o processo

Baptista e Dalmau (2015) consideram o processo de Comunicação fundamental para o sucesso do processo de avaliação de desempenho, contudo, essa variável, também, não foi utilizada no modelo.

Apoio da Alta Administração

Baptista e Dalmau (2015) consideram o processo de Comunicação fundamental para o sucesso do processo de avaliação de desempenho, contudo, essa variável, também, não foi utilizada no modelo.

7. CONCLUSÃO

7.1 SUMÁRIO DO ESTUDO

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho individual na Administração Pública Federal Brasileira, norteado pelo Decreto nº 7.133/2010. Para isso, inicialmente, foi construído e validado um modelo para identificar, bem como analisar esses fatores, à luz do estado da arte desse tema. Após a coleta de dados, foram identificados 7 (sete) fatores, compostos por 25 (vinte e cinco) variáveis, que foram definidas a partir da utilização da técnica de análise fatorial exploratória. Em seguida, o arcabouço teórico foi revisitado, para elaboração de hipóteses que ajudassem na análise desses constructos, para isso, foi proposto um modelo estrutural com 8 (oito) hipóteses. Primeiramente, foi feita a correlação de Pearson, a fim de analisar as correlações; na etapa seguinte foi feita a análise fatorial confirmatória, para avaliar os índices desse modelo e, por fim, uma SEM, com o objetivo de testar o modelo, obtendo-se como resultado 6 (seis) hipóteses corroboradas e 2 (duas) refutadas, todos esses dados foram analisados e confrontados com o arcabouço teórico. Na conclusão, com base nos resultados obtidos, foram discutidas as implicações práticas e teóricas das análises, sugerindo pontos a serem melhorados no processo de ADI na APBF (Objetivo específico 4), assim a seleção desses sete fatores e sua respectiva análise foi o resultado da presente tese.

Pelo caráter exploratório da pesquisa é importante pontuar que o modelo proposto se limita a avaliação de desempenho individual de servidores públicos, cujo processo avaliativo é norteado pelas diretrizes do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010). Diante dessa premissa, o objetivo que norteou este estudo foi alcançado ao identificar os fatores e ao analisá-los. Por meio dessa análise, pode-se reafirmar alguns pontos da literatura do tema, tais como a importância dos fatores proximais, ou seja, como os fatores considerados próximos à avaliação têm grande influência, no processo, sendo determinante tanto para a utilidade, quanto para o engajamento dos servidores. Além disso, os fatores proximais serem explicados apenas por 2 (dois) fatores (Metodologia do Decreto nº 7.133/2010 e Feedback) é um resultado a ser destacado, pois o modelo inicial propôs diversos outros fatores, que poderiam, também, influenciar tal modelo. Após o SEM, outros 2 (dois) fatores que a literatura aponta como influenciadores, no processo (Aspectos Culturais e Estrutura), tiveram sua relação considerada não significativa dentro do modelo proposto. Isso não anula a relevância desses fatores no

contexto da avaliação, mas indica que outros tipos de variáveis também devem ser consideradas no processo.

7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Ao criar um modelo, utilizando especialistas, na área, espera-se consolidar diversas teorias e avançar-las, bem como esgotar o tema que foi objeto de estudo. Esta pesquisa, ao utilizar diversas fontes nacionais e internacionais, em uma única estrutura, procurou sistematizar um quadro que abarcassem todas as possibilidades de fatores, os quais poderiam influenciar um processo de ADI. Esse modelo inicial pode ser considerado extenso (13 fatores, 42 variáveis), contudo, após a AFE, esse modelo tornou-se mais enxuto, com 7 (sete) fatores, composto por 25 (vinte e cinco) variáveis.

Diante dos resultados, pôde-se verificar a importância dos 7 (sete) fatores no processo: Fatores Proximais (F1), Fatores Metodologia Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) (F2), Feedback (F3), Aspectos Culturais (F4), Engajamento (F5), Estrutura Institucional (F6). Esse resultado pôde auxiliar, na reflexão, nos processos de ADI, na área pública, uma vez que a maioria das pesquisas em inglês, nessa temática, têm foco em métricas do processo, preocupando, exclusivamente, com aspectos que influenciam a performance individual e não o processo de avaliação em si (AMARAL *et al.*, 2018). Os mesmos autores, também, apontam a escassez de estudos que evidenciem formas de mensurar a confiança, equidade e credibilidade, no processo de ADI. No Brasil, Reynaud e Todescat (2017) apontam que esse, ainda, é um tema pouco explorado academicamente. Assim, ao identificar esses 7 (sete) fatores, espera-se preencher essa lacuna de conhecimento, ampliando essa discussão dos instrumentos avaliativos utilizados nas instituições públicas.

Um importante achado da pesquisa foi a ratificação dos estudos de Murphy e Denisi (2008) em relação ao protagonismo dos fatores proximais em um processo de avaliação de desempenho. Esse fator é formado por variáveis relacionadas às percepções do processo, tais como: a relação entre avaliador e avaliado, percepção que a opinião do servidor é considerada, objetividade do gestor ao avaliar; além de variáveis relacionadas a políticas de Gestão de Pessoas, são elas: as etapas devem ser documentadas, o planejamento do processo de ADI, ações de capacitação para explicar o processo aos servidores e disponibilização de fóruns, bem como comissões de acompanhamento do processo. Esse fator, no modelo proposto, é impactado pela Metodologia do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) e pelo Feedback, que juntos, explicam 73% dos Fatores Proximais. Nesse sentido, esse resultado avança na discussão sobre a

importância da forma com que a avaliação realizada, ratificando Baptista e Dalmau (2015), que enfatizam a importância das escolhas da metodologia em um processo avaliativo. Em relação ao feedback, Beuren, Eggert; Santos (2020) apontam a importância desse fator no processo, principalmente na relação entre avaliador e avaliado, uma das variáveis dos fatores proximais. Esse resultado pode direcionar mais estudos acadêmicos nessas duas áreas ainda pouco explorada na esfera pública.

Todas as interações supracitadas demonstram como o processo avaliativo é um objeto de estudo complexo e deve ser estudado por diversos prismas, os resultados desse estudo apontam a importância dos fatores proximais no processo estudado, todavia não se deve enxergar esse resultado de forma míope, mas considerando que outros fatores que podem impactar no processo, assim estudos nessa área devem evoluir os achados dessa tese e identificar mais fatores que influenciam o processo avaliativo. Autores como Iqbal, Akbar e Budhwar (2015) apontam a dificuldade em se observar a avaliação como algo útil nas organizações, assim entender os fatores que interagem com a percepção da utilidade, no processo, pode desenvolver teorias que esclarecem os aspectos necessários para um processo avaliativo ser considerado útil, o mesmo caminho pode ser traçado em relação ao engajamento dos funcionários no processo.

Os resultados supracitados foram alcançados, após a aplicação de métodos quantitativos na análise de resultados, todavia sabe-se que esse tema, ainda pouco explorado, não se deve esgotar nesse modelo. Cabe maior aprofundamento, em outros estudos, e pode ser adaptado, em outros contextos, tanto em outras esferas no setor público como no privado. É importante para o avanço desse campo uma reflexão sobre os fatores identificados, suas relações e, também, quais os motivos do modelo final não comportar mais fatores.

7.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Ao pensar sobre gestão de pessoas, muitos órgãos apresentam uma visão rígida sobre o processo de ADI, focando-se em aspectos extrínsecos ao processo, condicionado o sucesso ou fracasso de um processo de ADI a questões normativas. Todavia, à luz do modelo proposto, percebe-se que deve ser dado maior destaque a fatores próximos ao processo, bem como a percepção de utilidade e o engajamento dos servidores pelo processo de ADI. Assim, as instituições devem olhar de forma mais intrínseca para os fatores que podem influenciar um processo avaliativo, para os fatores mais próximos ao cotidiano dos órgãos, em detrimento a fatores exógenos ao processo. Portanto, os resultados desse estudo podem auxiliar os gestores

públicos e demais tomadores de decisão a aprimorar o processo avaliativo, como um todo, em suas instituições.

Existe, atualmente, no âmbito federal, uma agenda reformista, quanto às relações de trabalho no serviço público federal. Diversas pautas a respeito da ADI têm sido debatidas, no Congresso Nacional, uma delas é o Projeto de Lei do Senado nº 116 (BRASIL, 2017), o qual propõe que seja implementada a avaliação de desempenho periódica, regulamentado o referido dispositivo previsto no art. 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Percebe-se que muito se debate a metodologia e aspectos legais, mas ainda é muito raso o debate sobre a percepção dos gestores e servidores sobre o processo.

No presente estudo, foram identificados 2 (dois) fatores que, apesar de essenciais para o êxito de um processo de avaliação, raramente, são discutidos ao se definir políticas da área: a utilidade e o engajamento da avaliação. Ao implementar qualquer política de avaliação, deve-se considerar se a avaliação será um instrumento utilizado, gerencialmente, tanto para os gestores, ao guiar os servidores para o atingimento das metas institucionais, quanto para os servidores, que terão uma ferramenta, a qual justificará uma pontuação maior da gratificação ou ascensão profissional. Historicamente, a visão de ADI termina, na ADI, pouco se fala, na relação desse instrumento com outras políticas de RH, ou seja, a visão da avaliação de desempenho como pertencente a um extenso processo de GP (gestão de desempenho), sendo “útil” para o desenvolvimento de diversos outros processos dessa área. A percepção de engajamento está alinhada com esse conceito, pois quanto maior a percepção de utilidade, maior será o engajamento dos atores do processo avaliativo. Dessa forma, tornando-o mais fidedigno e a aprimorando a ADI como uma ferramenta gerencial.

Ao identificar os fatores, os gestores de recursos humanos responsáveis pela formulação de políticas da área de gestão de pessoas podem desenvolver comissões para que sejam debatidos como cada fator pode influenciar o processos, na prática, e quais medidas podem ser adotadas por cada instituição. Como já falado anteriormente, cada organização apresenta características próprias que define como é operacionalizada sua avaliação. Por mais que os critérios e procedimentos sejam, por lei, idênticos, há fatores “além da legislação” que influenciam o processo. Por isso esse estudo, que identificou os principais fatores, podem proporcionar um norte para o avanço de políticas nessa área.

O Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) teve como principal foco procedimentos e metodologias para o processo avaliativo em diversas organizações públicas do poder executivo federal. Todavia, as instituições responsáveis por nortear esses dispositivos e fornecer subsídios para a correta implementação desse sistema focaram, predominantemente, em questões legais.

Entretanto, por mais que os fatores relacionados a metodologia do processo, que abarca essa questão legal, foi considerado um fator que impacta na avaliação, pode-se observar outros fatores. Assim, o Ministério da Economia, instituição responsável por nortear o processo na administração pública, pode utilizar desse estudo e similares para estimular fóruns e grupos de discussão para que seja implementadas mudanças, não apenas em aspectos legais mas também na forma como é proposta a avaliação dentro dos órgãos, sendo debatidas questões que, embora importantes, não são consideradas na formulação dessa política como a percepção da utilidade dessa ferramenta para os servidores e em como será seu engajamento.

Diante do apresentado, destaca-se que os resultados obtidos, neste estudo, podem direcionar uma reforma dos dispositivos baseadas em fatores mais próximos ao processo. No presente trabalho foi identificado que o RH tem um importante papel, assim como a percepção da ferramenta como um instrumento de crescimento, além da relação entre avaliador e avaliado. Essas variáveis devem ser refletidas, antes da tomada de uma decisão, sobre a forma de aplicar essa política pública. Dessa forma, ao pensar ADI, os tomadores de decisão das políticas de ADI devem considerar, principalmente, os fatores proximais, ou seja, que são mais “cotidianos” ao processo.

7.5 ESTUDOS FUTUROS

Como recomendações futuras, cabe a utilização de outras técnicas quantitativas para alcance de diferentes resultados. Poderia ser estudado, partindo da mesma amostra, identificar grupos (clusters) considerando os diferentes perfis dos respondentes, tais como idade, gênero, tempo de serviço e se ocupa cargo em comissão. Assim analisando como cada perfil percebe os fatores que podem influenciar um processo de ADI. Ao utilizar SEM como método de análises dos resultados, esse estudo pode influenciar mais pesquisadores na área de gestão de pessoas a fazer uso de abordagens quantitativas. Assim ao incluir os perfis nas análises ou até mesmo outras variáveis de controle, pode-se expandir ainda mais a discussão nesse tema.

Outro importante aspecto que poderia ser desenvolvido são as respostas às questões abertas do estudo. Essas, apesar de auxiliar na construção dos fatores do estudo, não foram estudadas de forma mais específica por alguma técnica de natureza qualitativa, tais como análise de conteúdo e de discurso. Foram feitas 3 (três) perguntas abertas aos servidores, no questionário enviado, são elas: *“Na sua opinião, para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?”*; *“Com base em sua percepção, sugira uma melhoria para o processo de avaliação de desempenho individual de sua instituição.”*; e *“Se você desejar, fique à vontade*

para tecer algum comentário sobre o processo de Avaliação de Desempenho de sua Instituição, destacando pontos fortes, fracos ou alguma questão que gostaria de compartilhar”. Essas perguntas, somadas, obtiveram 733 (setecentos e trinta e três) respostas, que, após serem analisadas de forma qualitativa, podem gerar resultados, os quais confrontem os achados dessa tese.

Espera-se também que o modelo final dessa pesquisa, com 25 variáveis, seja aplicado em uma nova amostra para que seja os resultados possam ser debatidos de outra forma, com um foco mais analítico, ou seja, deem continuidade a essa linha de pesquisa, utilizando-se os resultados obtidos nesse estudo, que teve natureza, predominantemente, exploratória. Dessa forma com foco na análise dos fatores, sem a necessidade da construção de um instrumento de pesquisa. A validação desse modelo em outras produções científicas pode auxiliar no debate do campo estudado, fortalecendo a reflexão e avançando na temática de recursos humanos e avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. **Performance management**. 2. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009.
- AGUINIS, H.; PIERCE, C. A. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 139–145, jan. 2008.
- AHENKAN, A.; TENAKWAH, E. S.; BAWOLE, J. N. Performance management implementation challenges in Ghana's local government system. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 67, n. 3, p. 519–535, mar. 2018.
- ALLEN, M. R.; WRIGHT, P. Strategic management and HRM. *In*: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- ALVES, M. V. B. *et al.* Feedback 360 graus nas Agências Reguladoras Federais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 72, p. 303–325, 2017.
- AMARAL, B. G. D. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, Paraná, v. 26, n. 1, p. 147-169, 29 out. 2018.
- AMMONS, D. N.; ROENIGK, D. J. Performance management in local government: is practice influenced by doctrine?. **Public Performance & Management Review**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 514–541, 3 jul. 2015.
- BABIN, B. J.; SVENSSON, G. Structural equation modeling in social science research: issues of validity and reliability in the research process. **European Business Review**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 320–330, 2012.
- BAKKER, A.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. *In*: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (org.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010. p. 181-196.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 459-489, set. 1982.
- BAPTISTA, M.; DALMAU, L. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- BATTAGLIO JUNIOR, P. R. **Public human resource management: strategies and practices in the 21st century**. Thousand Oaks, CA: CQ Press, 2015.
- BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 330-346, 2016.

- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, [s. l.], v. 30, n. 300, p. 171, 2012.
- BENTLER, P. M. **Comparative fit indexes in structural models**. *Psychological Bulletin*, [s. l.], v. 107, n. 2, p. 238-46, 1990.
- BENTLER, P. M.; BONETT, D. G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, [s. l.], v. 88, n. 3, p. 588-606, 1980.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S. V.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organização & Sociedade**. Salvador, v. 27, n. 92, p. 113–131, 2020.
- BEUREN, I. M.; KREUZBERG, F.; FRANZ, L. Percepção de justiça processual na avaliação de desempenho: uma análise à luz da incerteza e da tolerância á ambiguidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 3-21, 2016.
- BEZERRA, L. F. *et al.* Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Sergipe, v. 8, n. 2, p. 147-158, 2017.
- BEZERRA, L. F. *et al.* Avaliação de desempenho individual da Comissão Nacional de Energia Nuclear: um estudo meta-avaliativo. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, p. 495-516, 2019.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8–15, mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRANDL, J.; EHNERT, I.; BOS-NEHLES, A. C. **Organising HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 27 dez. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 30 jul. 1938. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm. Acesso em: 22 dez. 2019.

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 [...], de 2 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 22 maio 2014.

BRASIL. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 25 out. 1977. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 22 nov. 2019.

BRASIL. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 30 abr. 1980. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm. Acesso em: 12 dez. 2019.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 12 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 12 jul. 1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm. Acesso em: 17 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 11 dez. 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm. Acesso em: 18 nov. 2019.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 16 abr. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 11 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, [...] e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm. Acesso em: 1 nov. 2019.

BRASIL. Medida provisória nº 1.548, de 18 de dezembro de 1996. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 19 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1548.htm. Acesso em: 22 maio 2019.

BRASIL. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2013. v. 1, p. 1–70. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/@@download/file/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso em: 7 dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Painel estatístico de pessoal**: números em destaque do poder executivo federal – dez 2020. Brasília, DF, 2020a Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **PEC nº 32/2020**. Proposta de Emenda à Constituição. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em: 30 set. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Projeto de Lei do Senado nº 116, de 19 abril de 2017 (Complementar). Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 20 abr. 2017. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>. Acesso em: 16 dez. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 47, v. 120, n. 1, p. 7–40, 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 15 jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5–29, 1999.

- BRAVO, V. S.; MELLO, S. P. T. de. A Avaliação de desempenho no setor público: o caso de uma Universidade Pública no Sul do Brasil. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 6, abr. 2020.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. Nova York: The Guilford Press, 2006.
- BUUREN, S. V.; GROOTHUIS-OUDSHOORN, K. MICE: multivariate imputation by chained: equations in R. **Journal of Statistical Software**. v. 45, n. 3, dez. 2011.
- CALLEGARO, M.; MANFREDA, K. L.; VEHOVAR, V. **Web survey methodology**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.
- CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. What do performance appraisals do?. **Iir Review**, [s. l.], v. 71, n. 1, p. 88-116, mar. 2017.
- CANTARELLI, P.; BELLE, N.; BELARDINELLI, P. Behavioral public HR: experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 56–81, 3 mar. 2020.
- CHEN, J.; ELDRIDGE, D. Are “standardized performance appraisal practices” really preferred?: a case study in China. **Chinese Management Studies**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 244–257, 2010.
- CHEN, P. Y.; POPOVIC, P. M. **Correlation**. London: Sage, 2002.
- CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. Pay for performance and work attitudes: the mediating role of employee-organization service value congruence. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 632–640, 2010.
- CHURCHILL, G. **Marketing research**. Orlando: Fryden Press, 1999.
- CONCEIÇÃO, M. de C. F.; LIMA, A. V. de Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. **Journal of Chemical Information and Modeling**, [s. l.], p. 1689–1699, 2016.
- CÔRTEZ, F. G.; MENEZES, P. P. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, ago. 2019.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 21, p. 34–48, 2007.
- CRAWFORD, A. V. *et al.* Evaluation of parallel analysis methods for determining the number of factors. **Educational and Psychological Measurement**, [s. l.], v. 70, n. 6, p. 885–901, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

- CUNHA, M. P. E *et al.* Why does performance management not perform?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 67, n. 4, p. 673–692, abr. 2018.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados. **Revista da Gestão Organizacional**, Chapecó – SC, v. 6, n. 3, Edição Especial, 2013.
- DAL VESCO, D. G.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121, 2016.
- DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para Psicologia**: usando SPSS para windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DAMÁSIO, B. F. Uma da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 213–228, 2012.
- DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: a model and research agenda. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 53, n. 4, p. 556–569, out. 2004.
- DENISI, A.; SMITH, C. E. Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 127–179, 2014.
- DENISI, A.; PRITCHARD, R. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. **Management And Organization Review**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 253–277, jul. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/abs/performance-appraisal-performance-management-and-improving-individual-performance-a-motivational-framework/40136F2F6AEAE24B59926E767442F86D#>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. **Journal Of Applied Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 3, p. 421–433, 2017.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- ENSSLIN, L. *et al.* Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, p. 59–84, 2017.
- EPSKAMP, S. **SemPlot**: path diagrams and visual analysis of various SEM packages' output. [s. l.], 2017. [R package]. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=semPlot>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ESPINILLA, M. *et al.* A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. **Information Sciences**, [s. l.], v. 222, p. 459–471, 2013.

FARNDALE, E.; KELLIHER, C. Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 52, n. 6, p. 879–897, nov. 2013.

FAVA, J. L.; VELICER, W. F. The effects of overextraction on factor and component analysis. **Multivariate Behavioral Research**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 387–415, jul. 1992.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

FEITOSA, C. D. M. C.; LIMA, A. V. D. Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA, 16., 2014, Arequipa, **Anais [...]**, Arequipa: CIGU, 2014.

FERNANDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 155-187, maio 2012.

FERRANDO, P.; LORENZO-SEVA, U. Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. **Educational And Psychological Measurement**, [s. l.], v. 78, n. 5, p. 762-780, jul. 2017.

FICAGNA, A. V. O. *et al.* Sistema de avaliação do estágio probatório: o caso da Prefeitura Municipal de Sarandi-RS. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro, **Anais [...]**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

FIGUEIREDO, D. B.; SILVA, J. A. da J. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas –SP, v. 16, n. 1, p. 160–185, 2010.

FIGUEIREDO, D. B.; SILVA, J. A. da J. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson(r). **Revista Política Hoje**, Recife, ago. 2009.

FILIPPIM, E. S.; ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 734–752, 2010.

FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. (coord.) (ed.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre. Penso, 2009.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M.; CROPANZANO, R. A due process metaphor for performance appraisal. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v. 14, p. 129-177, 1992.

FONSECA, D. R. da; MENEZES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal Of Marketing Research**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 39-50, fev. 1981.

FRIEL, C. M. **Notes on factor analysis**. Sam Houston State University: criminal justice centre, 2009.

GARSON, G. D. **Statnotes: topics in multivariate analysis**. [s. l.], 2009. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>. Acesso em: 10 nov. 2020.

GIACOMO, W. A. DI. O *new public management* no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**, Rio Grande, v. 5, n. 1, p. 155–170, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, 1998.

HANCOCK, G. R.; FREEMAN, M. J. Power and sample size for the root mean square error of approximation test of not close fit in structural equation modeling. **Educational and Psychological Measurement**, [s. l.], v. 61, n. 5, p. 741-758, 2001.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução de A. S. Sant'Anna & A. C. Neto. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARTMANN, F.; SLAPNIČAR, S. The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 17–33, 2012.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival**. New York: McGrawHill, 2010.

HORN, J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 179-185, jun. 1965.

HUCK, S. **Reading Statistics and Research**. Nova York: Pearson, 2013.

HUFFMAN, K.; VERNON, M.; VERNON, J. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

- IKRAMULLAH, M. *et al.* Effectiveness of performance appraisal: developing a conceptual framework using competing values approach. **Personnel Review**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 334–352, 2016.
- IQBAL, M. Z.; AKBAR, S.; BUDHWAR, P. Effectiveness of performance appraisal: n Integrated Framework. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 510–533, 2015.
- KAMPKÖTTER, P. Performance appraisals and job satisfaction. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 750–774, 2017.
- KAUFMAN, B. E. The Oxford handbook of human resource management. *In: The Oxford Handbook on Human Resource Management*. [s.l: s.n.], 2009. v. 1, p. 19–47.
- KIM, T.; HOLZER, M. Public employees and performance appraisal. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 31-56, 2014.
- KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista Análise**, Campinas – SP, v. 21, n. 1, p. 4–17, 2017.
- LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5–16, 2008.
- LAH, T. J.; PERRY, J. L. The diffusion of the civil service reform act of 1978 in OECD Countries: a tale of two paths to reform. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 282–299, 2008.
- LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. Avaliação de desempenho individual: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 39., 2015, Belo Horizonte, **Anais [...]**, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- LEDESMA, R. D.; VALERO-MORA, P. M. Determining the number of factors to retain in EFA: an easy-to- use computer program for carryng out Parallel Analysis. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, [s. l.], v. 12, n. 2, fev. 2007.
- LEE, H. Performance-based human resource management and federal employee’s motivation: moderating roles of goal-clarifying intervention, appraisal fairness, and feedback satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 323-348, jul. 2017.
- LEVY, P. E.; WILLIANS, J. R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. **Journal of Management**, [s. l.], v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.
- LOPES, C. R. G.; VIGARANI, M. P.; FARIA, G. S. S. Avaliação de desempenho 360º: um confronto entre teoria e prática. **Nucleus**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 131–140, 2007.

- LOPES, L. O.; FONSECA, D. R. Gestão do desempenho no estágio probatório: percepções de gestores e servidores sobre sua efetividade no Ministério Público Federal Autoria. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 6., 2017, Curitiba, **Anais** [...], Curitiba: ANPAD, 2017.
- LORENZO-SEVA, U.; FERRANDO, P. J. Robust promin: a method for diagonally weighted factor rotation. **Liberabit: Revista Peruana de Psicología**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 99-106, jun. 2019.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1–12, 2002.
- LUCENA, M. D. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCENA, M. D. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MACCALLUM, R. C.; BROWNE, M. W.; SUGAWARA, H. M. Power analysis and determination of simple size for covariance structure modeling. **Psychological Methods**, [s. l.], v. 1, 130-149, 1996.
- MALHORTA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. F. **Marketing research: na applied Approach**. Harlow: Person, 2017.
- MANLY, B. J. **Métodos estatísticos multivariados**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**. Lisboa: Report Number, 2010.
- MARSHALL JUNIOR, I.; *et al.* **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.
- MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation management**. 8. ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 2004.
- MOREIRA, M. C. C. de O. *et al.* Implementação da avaliação de desempenho em uma empresa do setor de estruturas metálicas. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 7., 2015. São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Seget, 2015.
- MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Finding workable levers over work motivation: comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Administration and Society**, [s. l.], v. 39, n. 7, p. 803–832, 2007.
- MOYNIHAN, D. P. Learning under uncertainty: networks in crisis management. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 350-365, mar./abr. 2008.

MURPHY, K. R.; DENISI, A. A model of the performance appraisal process. *In*: VARMA, A.; BUDHWAR, P.; DENISI A. (org). **Performance management systems around the globe**. Londres: Routledge, 2008. Cap. 6, p. 81-97.

ODELIUS, C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília, DF: ENAP, 2000. (Série de Pesquisa ENAP; n. 19).

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 15, p. 10–30, 2007.

PALUDO, A. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV EDITORA, 2005.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PEIPERL, M. Getting 360 degrees feedback right. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 79, n.1, p 142-177, 2001.

PERTZ, H. F.; FRIED. Y. National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: a study across 21 countries. **The Journal of applied psychology**. [s. l.], v. 97, p. 448-59, 2011.

PERRY, J. L.; MESCH, D.; PAARLBERG, L. Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 66, n. 4, p. 505–514, jul. 2006.

PICHLER, S. M.; VARMA, A.; PETTY, R. **Rater-ratee relationships and performance management**. **Performance Management Systems**. [s. l.], p. 55-66, ago. 2008.

PINHO, J. A. G. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79, 1988.

PINTO, J. de F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. 2, p. 205–216, 2007.

POLLITT, C. **Managerialism and the public service**. Blackwell: Oxford, 1993.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

POPPER, K. R. **Conjecturas e Refutações**. Brasília: UNB, 1982.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 363–377, 1983.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [s. l.], v. 3, n. 6, p. 132-142, 2011.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.

RAYKOV, T. Bias of coefficient α for fixed congeneric measures with correlated errors. **Applied Psychological Measurement**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 69–76, 2001.

R CORE TEAM. **The R project for statistical computing**. [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.r-project.org/>. Acesso em: 11 out. 202

REINKE, Sandra J. Does the form really matter?. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 23-37, mar. 2003.

REVELLE, W. **Psych**: procedures for psychological, psychometric, and personality research. [s. l.], 2019. [R package]. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=psych>. Acesso em: 10 nov. 2020.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE- Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 85–96, 2017.

ROBERTS, G. E. Employee performance appraisal system participation: a technique that works. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 89-98, mar. 2003.

RODRIGUES, E. C. P. V.; FREITAS, G. L. de; MESSIAS, E. P. Avaliação de desempenho no setor público: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Caderno de Administração da Faculdade de Administração da FEA PUC/SP**, São Paulo, v. 7, n. 1, 2020.

ROSSEL, W. *et al.* **Lavaan**: latent variable analysis. [s. l.], 2018. [R package]. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=lavaan>. Acesso em: 10 nov. 2020.

RUBIN, E. V.; EDWARDS, A. The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 5192, p. 1–20, 2018.

SÁNCHEZ-ELVIRA, E. J. **Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na administração federal brasileira**. Orientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria. 2018a. 316 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018a.

SÁNCHEZ-ELVIRA, E. J. **Indutores para a efetividade da política de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais: relatório final- novembro 2019**. [s. l.]: Programa de Cátedras Brasil, 2018b. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2019/ENAP_Indutores_EP_AD_Sanchez_Elvira_2019.pdf. Acesso em: 12 maio 2020.

SALAZAR, C. R. da S. Gestão de desempenho: o olhar dos servidores administrativos da unidade regional de um órgão público federal. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba, **Anais [...]**, Curitiba: ANPAD, 2018.

SAMEERA BEGUM, G.; SUMALATHA, A. P. A Study on performance appraisal private sector vs. public sector. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 75–80, 2015.

SCHAUFELI, W. S. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

SCHWARTZMAN, S. **Bases do autoritarismo brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SEDIYAMA, G. A. S.; FIALHO, C. M.; SILVA, F. C. Avaliação de desempenho no setor Público: o Caso da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Viçosa-MG. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo, **Anais [...]**, São Paulo: ANPAD, 2017.

SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A. Can performance appraisals motivate employees to improve performance?: a mexican study. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 23, n. 15, p. 3063–3084, 2012.

SIJTSMA, K. On the use, the misuse, and the very limited usefulness of cronbach's alpha. **Psychometrika**, [s. l.], v. 74, n. 1, p. 107–120, 2009.

SILVA, M. V. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. *In: MANSSOUR A. B. B. et al. Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multipressos, 2001.

SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. D. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 53, 2012.

SOTOMAYOR, A. M. da S. B. de. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, Blumenau - SC, v. 3, n. 3, p. 87–100, 2007.

SOUTO, S.; REGO, A. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. **FACES R.Adm**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 9–23, 2003.

SOUZA, B. de T. Dezesesseis anos do plano diretor de reforma do aparelho do estado (PDRAE): introdução à análise crítica sobre o papel do Estado brasileiro contemporâneo. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande – RS, v. 2, n. 2, p. 115–129, 2012.

SUDIN, S. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. **Journal of Global Management**. [s. l.], v. 2, p. 66-83, 2011.

TIMMERMAN, M. E.; LORENZO-SEVA, U. Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. **Psychological Methods**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 209-220, jun. 2011.

TREVOR, C. O.; REILLY, G.; GERHART, B. Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: reconciling sorting and pay inequality. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 585–610, jun. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. *et al.* **A transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 1–7, 2016.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 13, n. 28, p. 123, 14 jun. 2016.

VAN DIJK, D.; SCHODL, M. M. Performance appraisal and evaluation. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. [s. l.], n. 2, p. 716–721, 2015.

VELICER, W. F.; FAVA, J. L. Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. **Psychological Methods**. [s. l.], v. 3, n. 2, p. 231–251, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

WANG, M. *et al.* Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 30, n. 5, p. 902–919, 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva**. 4. ed. São Paulo: Editora UNB, 2005.

WOOD JUNIOR, T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

XAVIER, R. de A. P. **Gestão de pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006.

ZOUAIN, D. M. *et al.* Professional performance assessment in civil service: a bibliometric study from 2008 to 2017. **European Journal of Scientific Research**, [s. l.], v. 154, n. 3, p. 301–311, 2019.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284–301, jun. 2012.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Respondentes: Gestores de Recursos Humanos

- 1) Na sua opinião, para que serve a Avaliação de Desempenho?
- 2) Atualmente, quais os maiores problemas e dificuldades na avaliação de desempenho em seu órgão?
- 3) Quais os fatores que mais influenciam o processo de avaliação de desempenho?
 - a) de forma negativa:
 - b) de forma positiva:
- 4) Quais os principais desafios da área de Recursos Humanos para o andamento correto da avaliação dos servidores?
- 5) Cite algumas políticas ou ações que, na sua opinião, poderiam aprimorar o processo de avaliação de desempenho.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DA PESQUISA

Prezado(a) Servidor(a)

Sou Leonardo Ferreira Bezerra, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). Em minha tese, orientado pela Prof. Dr. Deborah Moares Zouain, tenho o objetivo de identificar e analisar os fatores que mais influenciam o processo de avaliação de desempenho individual na administração pública federal brasileira.

Esse questionário tem finalidade puramente acadêmica, sendo completamente anônimo. Sua participação consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões de perfil, como idade, gênero, escolaridade e assuntos relacionados ao objetivo da pesquisa.

Espera-se que os resultados desse estudo auxiliem gestores públicos na tomada de decisão de políticas públicas relacionadas a avaliação e gestão de desempenho. É importante ressaltar que o preenchimento desse questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica. Além disso, as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis.

Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

Telefone para contato: (21) 994686220

1.Termo de Consentimento Considerando que fui informado(a) dos objetivos, da relevância do estudo proposto e de como será minha participação, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações) de acordo com os termos expostos.

[] Concordo com o termo de Consentimento

Escala de Concordância / Discordância na influência de um Fator no Processo de Avaliação de Desempenho Individual

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Quanto mais próximo de 5, mais você considera que o item influencia o processo de Avaliação de Desempenho Individual Quanto mais próximo de 1, menos você considera que o item influencia o processo de Avaliação de Desempenho Individual

Os itens que compõem esse questionário foram desenvolvidos com base em fatores identificados em estudos acadêmicos sobre a temática estudada. Dessa forma, peço, por gentileza que o questionário seja respondido em sua totalidade.

Desde já agradeço,

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam o processo de avaliação de desempenho individual em sua instituição

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A Cultura Brasileira	()	()	()	()	()
A Cultura do serviço Público	()	()	()	()	()
A Cultura do seu Órgão	()	()	()	()	()
As Leis e Decretos que criaram e normatizaram a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal Brasileira	()	()	()	()	()
O Regime Jurídico Único do servidor público federal (Lei nº 8.112/90)	()	()	()	()	()
A Estabilidade no serviço público, definida na Constituição Federal de 1988	()	()	()	()	()
Nível de Apoio da Alta administração (Patrocinadores do Processo)	()	()	()	()	()
Quantidade de Servidores do meu órgão	()	()	()	()	()

Grau de Hierarquização, ou seja, a quantidade de níveis hierárquicos da estrutura organizacional de minha instituição	()	()	()	()	()
As mudanças políticas da minha instituição	()	()	()	()	()

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam o processo de avaliação de desempenho individual de sua instituição

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O gestor considerar que a avaliação é uma ferramenta útil para aprimorar o desempenho de sua equipe	()	()	()	()	()
O servidor considerar que a avaliação é uma ferramenta útil para aprimorar seu próprio desempenho	()	()	()	()	()
O gestor definir, de forma prévia, os critérios e padrões de avaliação	()	()	()	()	()
A quantidade dos feedbacks recebidos (no caso dos avaliados) e fornecidos (no caso dos avaliadores)	()	()	()	()	()
A qualidade dos feedbacks recebidos (no caso dos avaliados) e fornecidos (no caso dos avaliadores)	()	()	()	()	()
Os normativos internos da Instituição que norteiam o processo avaliativo em seu órgão. (Portarias e demais regulamentos)	()	()	()	()	()
Disponibilidade de recursos financeiros que possibilitem uma melhor gestão do processo, como compra de software e quantidade de servidores dedicados ao processo de avaliação	()	()	()	()	()
Disponibilidade de recursos financeiros para o alcance das metas de trabalho definidas no processo avaliativo	()	()	()	()	()
Nível de engajamento dos gestores no processo avaliativo	()	()	()	()	()

Nível de engajamento dos servidores no processo avaliativo	()	()	()	()	()
A Comunicação Institucional (e-mails, boletins e demais comunicados sobre a avaliação)	()	()	()	()	()
A instituição apresentar um planejamento estratégico que oriente os servidores no atingimento de seus objetivos	()	()	()	()	()
A percepção pelos servidores que a avaliação de desempenho tem foco no crescimento profissional	()	()	()	()	()
A Instituição possuir, ou não, fóruns e comissões que tenham por objetivo estimular o debate entre avaliadores e servidores	()	()	()	()	()
A qualidade da relação do avaliador com o avaliado	()	()	()	()	()
Os servidores terem a percepção, ou não, que sua opinião irá refletir no processo de avaliação, sendo subsídio para a tomada de decisão dos gestores	()	()	()	()	()
O quanto as etapas do processo são documentadas durante o ciclo avaliativo	()	()	()	()	()
A objetividade do gestor ao avaliar o desempenho de seus funcionários	()	()	()	()	()
O quanto o gestor considera a opinião do servidor ao pactuar as metas de trabalho	()	()	()	()	()
As metas de trabalho apresentarem indicadores mensuráveis	()	()	()	()	()

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam o processo de avaliação de desempenho individual de sua instituição

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A percepção positiva do processo de avaliação pelo servidor	()	()	()	()	()

A percepção negativa do processo de avaliação pelo servidor	()	()	()	()	()
A reputação da Unidade de Gestão de Pessoas junto aos servidores	()	()	()	()	()
A Forma com que a Unidade de Gestão de Pessoas implementou a nova sistemática da avaliação de desempenho (Quantidade de capacitações e ações de divulgação)	()	()	()	()	()
Disponibilização de canais para servidores esclarecerem dúvidas relacionadas ao processo avaliativo	()	()	()	()	()
Ações de capacitação com a finalidade de explicar o processo de avaliação do desempenho	()	()	()	()	()

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam o processo de avaliação de desempenho individual de sua instituição.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Parcela da minha remuneração variar de acordo com meu desempenho	()	()	()	()	()
Utilização da Avaliação 360° (ser avaliado pelo chefe, pares e por si mesmo)	()	()	()	()	()
O Alinhamento obrigatório das metas individuais, das equipes e institucionais.	()	()	()	()	()
Minha instituição, dispor, ou não, de uma Comissão para acompanhar o processo avaliativo, e, quando necessário, impetrar recursos do resultado da avaliação.	()	()	()	()	()
A duração de 12 (doze) meses do ciclo avaliativo.	()	()	()	()	()

Fatores de desempenho fixos, ou seja, que não variam em função do cargo ou atribuição.	() () () () ()
--	---

Questões Relacionadas ao Perfil do Respondente.

Recebo alguma gratificação de desempenho vinculada à atividade que exerço? Exemplo: GDACT,GDPST, GDACTSP.

- Sim
 Não

Em que estado brasileiro (UF) você reside? *

R: ____

Qual seu Sexo ?

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não dizer

Qual o nível de escolaridade mais alto que você completou?

- Ensino fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Pós-graduação Lato Sensu
 Mestrado
 Doutorado

Qual é a sua idade ?

- 18 a 32
 33 a 47
 48 a 62
 63 a 75

Aproximadamente, há quanto tempo você trabalha no seu órgão?

- até 10 anos
 De 11 a 20 anos
 De 21 a 30 anos
 mais de 30 anos

Nível de Escolaridade do Cargo

- Nível Superior
 Nível Intermediário
 Nível Auxiliar

Ocupa Cargo ou Função Gratificada?

- Não
- Sim, Função Gratificada (FG)
- Sim, DAS ou FCPE – nível 1
- Sim, DAS ou FCPE – nível 2 ou 3
- Sim, DAS ou FCPE – nível 4
- Sim, DAS ou FCPE – nível 5 ou 6

A seguir, 3 (três) perguntas abertas sobre suas percepções a respeito do processo avaliativo de sua organização (resposta facultativa).

Na sua opinião, para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

R: _____

Com base em sua percepção, sugira uma melhoria para o processo de avaliação de desempenho individual de sua instituição

R: _____

Se você desejar, fique à vontade para tecer algum comentário sobre o processo de Avaliação de Desempenho de sua Instituição, destacando pontos fortes, fracos ou alguma questão que gostaria de compartilhar

R: _____

Obrigado pela Participação

Você teve dificuldade em responder o questionário?

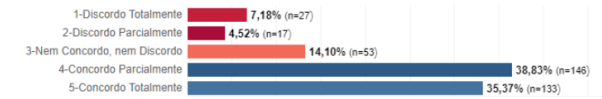
- Sim
- Não

Caso tenha alguma dúvida relacionada à pesquisa, entre em contato pelo e-mail leonardofbez@gmail.com

APÊNDICE C – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Característica	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta (n)
SEXO		
Feminino	36,70%	138
Masculino	55,59%	209
Não Informado	7,71 %	29
FAIXA ETÁRIA		
18 a 32	3,72%	14
33 a 47	34,84%	131
48 a 62	42,82%	161
63 a 75	11,44%	43
Não Informado	7,18%	27
ESCOLARIDADE		
Doutorado	24,20%	91
Mestrado	22,87%	86
Especialização	25,53%	96
Ensino Superior	17,02%	64
Ensino Médio	3,19%	12
Não Informado	7,18%	27
NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO CARGO		
Nível Superior	71,28%	268
Nível Intermediário	21,54%	81
Não Informado	7,18%	27
TEMPO DE SERVIÇO		
Até 10 anos	28,99%	109
De 11 a 20 anos	26,60%	100
De 21 a 30 anos	12,50%	47
Mia de 30 anos	24,73%	93
Não Informado	7,18%	27
OCUPA CARGO GRATIFICADO		
Não	65,16%	245
FG	4,26%	16
DAS OU FCPE – Nível 1	10,11%	38
DAS OU FCPE – Nível 2 ou 3	9,84%	37
DAS OU FCPE – Nível 4	2,93%	11
DAS OU FCPE – Nível 5	0,27	1
Não Informado	7,45	28
INSTITUIÇÃO		
Instituição A	6,91%	26
Instituição B	1,33%	5
Instituição C	55,32%	208
Instituição D	9,57%	36
Instituição E	1,86%	7
Instituição F	20,74%	78
Instituição G	4,27%	16
Instituição H	3,46%	13

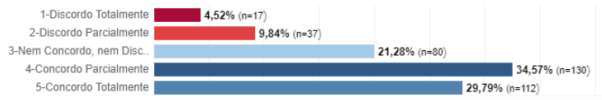
A Cultura Brasileira



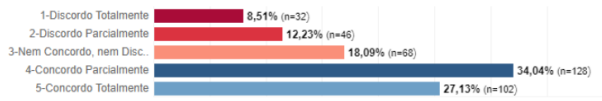
_(3)



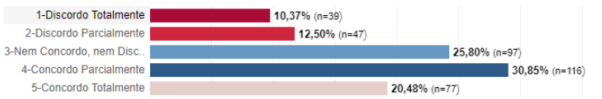
_(5)



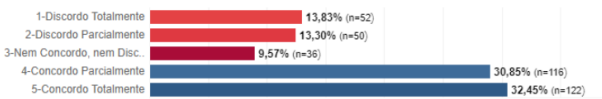
_(7)



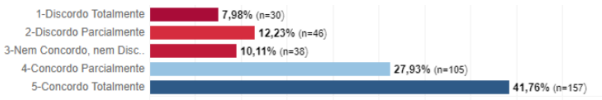
_(9)



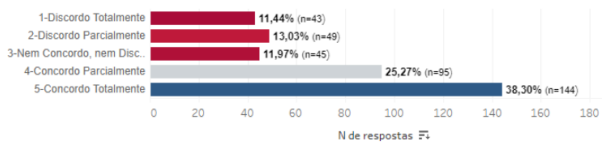
_(11)



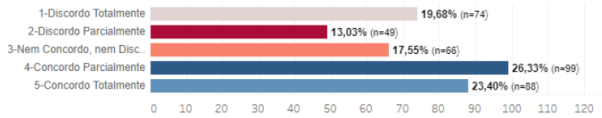
_(13)



_(15)



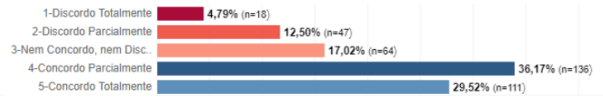
_(17)



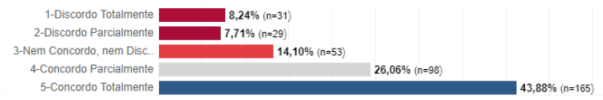
A Cultura do serviço Público



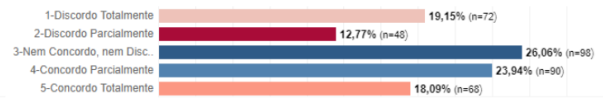
_(4)



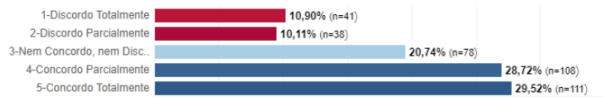
_(6)



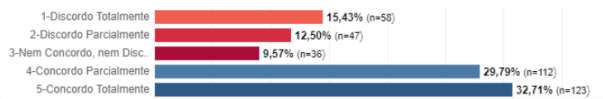
_(8)



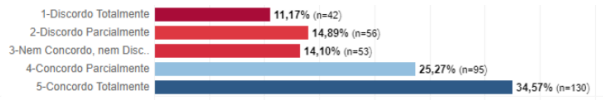
_(10)



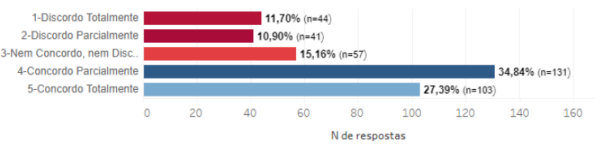
_(12)



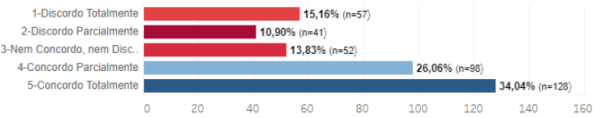
_(14)

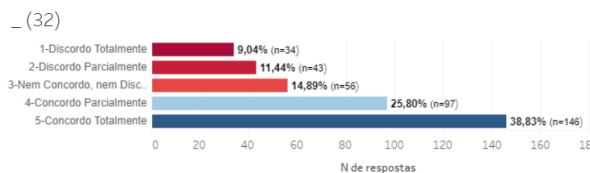
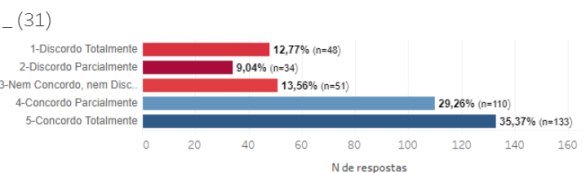
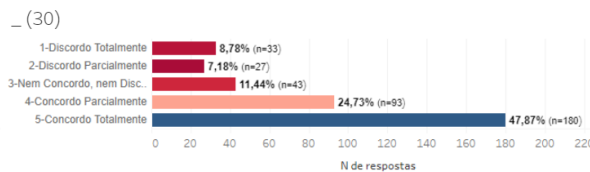
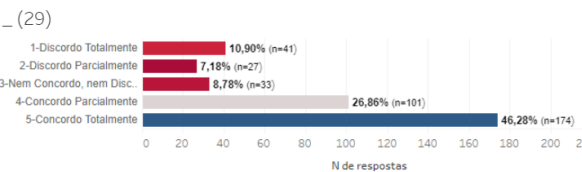
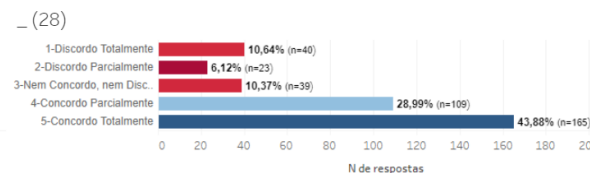
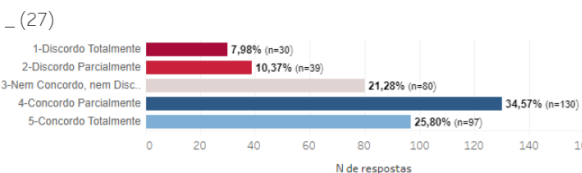
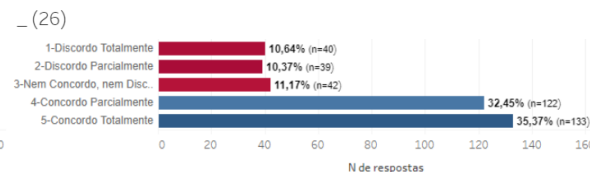
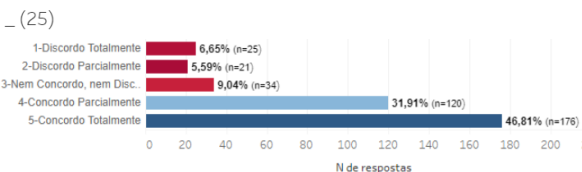
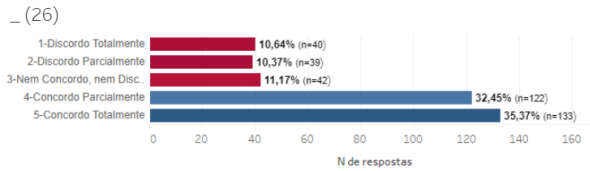
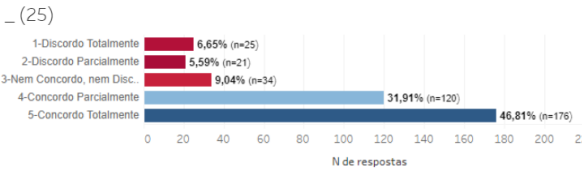
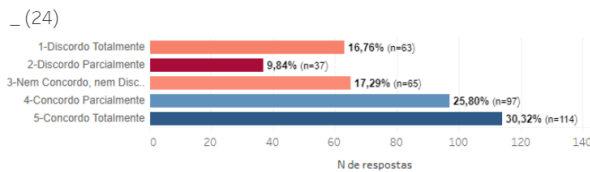
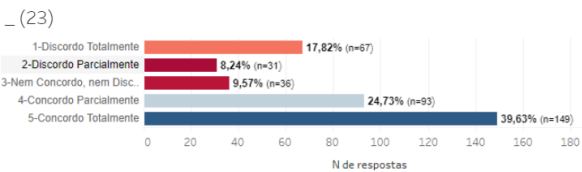
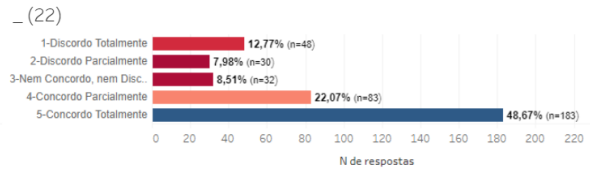
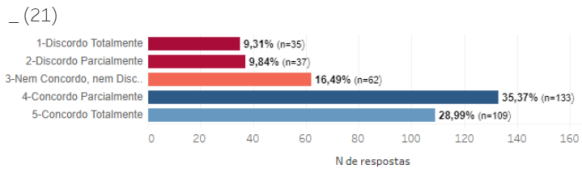
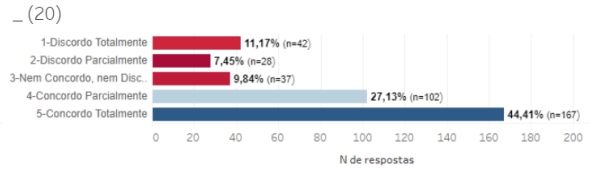
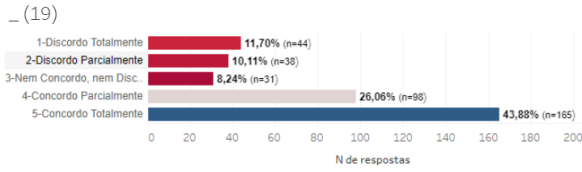


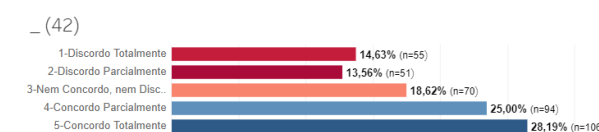
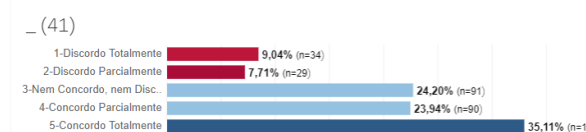
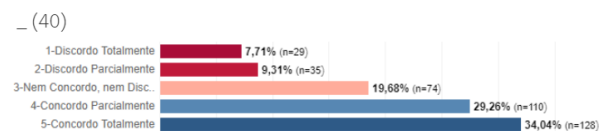
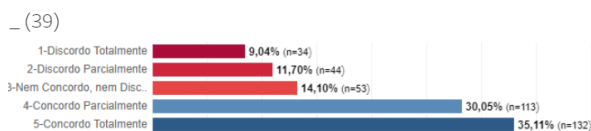
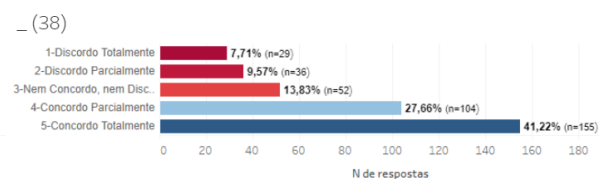
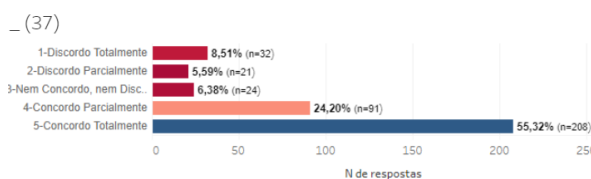
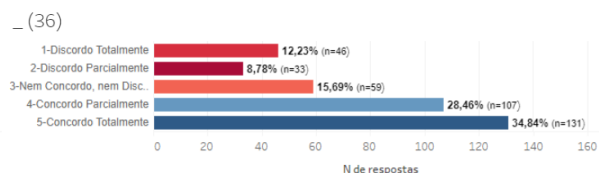
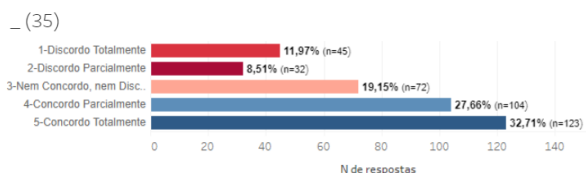
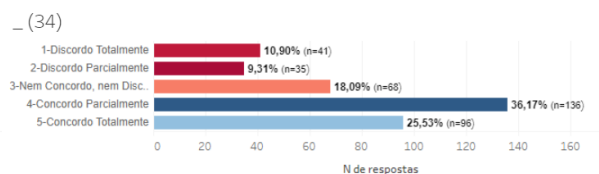
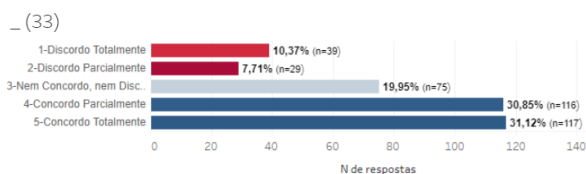
_(16)



_(18)







Respostas às questões abertas

Pergunta - Na sua opinião, para que deveria servir a Avaliação de Desempenho ?	
Respondente	Resposta
4	Melhorar o desempenho dos servidores que não estão rendendo o esperado. Estimular servidores que tenham um bom desempenho.
5	Deveria servir para avaliar o desempenho do servidor no cargo que ocupa e se está em equilíbrio com as horas semanais de trabalho e produção

6	para melhorar o desempenho dos servidores e auxiliar no crescimento profissional
7	Deveria ser uma ferramenta de gestão visando uma análise dos resultados alcançados e novas metas a serem pactuadas. Hoje a avaliação de desempenho não é utilizada de forma a gerir a importância do trabalho executado. A avaliação hoje é pactuada de forma a não permitir que o servidor tenha perda em seus vencimentos.
8	Melhoria continua da força de trabalho no serviço público, identificando carências e necessidade de capacitação ou replanejamento das alocações.
10	Para de maneira justa beneficiar realmente aqueles que desenvolvem suas atividades de forma responsável e ética.
11	Para promover, de fato, o crescimento profissional do servidor, aprimorando suas competências
12	Estabelecer critérios meritocráticos que estimulem a produtividade do servidor, no interesse da administração
13	A Avaliação deveria avaliar corretamente o desempenho dos servidores.
15	Como o nome dela diz, para aferir o desempenho do servidor no âmbito de suas atribuições. Mas isso ainda é muito vago e utópico, pois uma avaliação de desempenho bem feita passa pelo correto dimensionamento de metas a alcançar, o que nem sempre é fácil de se conseguir.
17	Contribuir para a melhoria do desempenho do servidor
18	metas atreladas ao desempenho
19	Para melhorar o desempenho dos servidores públicos no sentido do alcance dos objetivos e metas institucionais em benefício do cidadão/sociedade.
20	Aprimorar o conhecimento profissional.
21	Como o próprio nome diz, avaliar o desempenho do servidor. Na carreira de C&T a Lei que estabelece a mesma tem definido o que se espera de cada cargo e nível. Minha experiência com a Carreira de PGPE, como gestora, eu vejo que cada órgão define estes critérios, sendo atrelados de forma financeira. Então, todos são nota máxima, o que não condiz, em regra, com a realidade do órgão, sendo difícil fazer a gestão de pessoas, quando há conflitos internos.

24	Para verificar se o funcionário está cumprindo a sua função.
25	Para conscientizar o servidor sobre as oportunidades de melhorias
26	Planejamento e cumprimento de metas
28	recompensar o mérito
29	para incentivar, animar
30	PARA ESTIMULAR O SERVIDOR A DESEMPENHAR MELHOR SUAS ATRIBUIÇÕES.
31	Deveria servir para nortear o servidor avaliado quanto o atingimento de suas metas, necessidades de melhoria, se for o caso. Reconhecimento e recompensa quando obter uma nota elevada em sua avaliação. Também deveria servir, especialmente no período de estágio probatório para alertar e orientar sobre um mal desempenho do servidor avaliado, e quando não houver mudança de atitude, para penalizar, inclusive com desligamento do servidor relapso, não produtivo, não cumpridor de suas metas, não cumpridor das regras existentes no serviço público, não respeitador da hierarquia.
32	Para uma melhor sintonia entre as partes envolvidas, facilitando o alcance das metas individuais e coletivas.
33	Para avaliar se o trabalho do servidor e instrumentalizar o planejamento e gestão das atividades da Instituição
34	Para projetar profissionalmente o servidor em sua carreira.
36	Para manter o servidor num patamar mínimo de rendimento funcional, mas considerando a média dos últimos 5 anos.
39	Melhoria da qualidade operacional
40	para medir o grau de interesse e comprometimento do servidor em relação a sua função.

41	Para estimular e incentivar o crescimento individual e por equipe dos servidores.
42	Funcionário com desempenho abaixo de um dado nível ser passível de demissão.
43	Ser ferramenta de administração de pessoal. Quem trabalha bem, ganha mais.
44	Para motivar os servidores.
45	Deveria servir para avaliar se o trabalho planejado de fato foi executado. Deveria servir para premiar os servidores que atingiram as metas estipuladas e ajustar a execução daqueles que porventura não tiveram desempenho satisfatório e "punir" financeiramente os reincidentes.
49	Para ajustar atividades e metas na execução das tarefas
51	PARA EXPLORAR AS CAPACIDADES DOS SERVIDORES E ADEQUAR COM OS OJETIVOS DO ORGAO
52	Para ir além e possibilitar a otimização desse desempenho
53	Para incentivar o servidor e dar ânimo para continuar.
54	Em princípio deveria servir para realmente melhorar o desempenho dos servidores ano a ano, mas infelizmente não é o que acontece.
55	Nortear o empenho e cumprimento de tarefas/atividades estabelecidas pelo departamento.
56	Para crescimento profissional do servidor.
57	Acho inutil da forma com e feito. Nao avalia nada

58	Para crescimento profissional e atingimento de metas institucionais.
60	Orientar as atividades e comportamento profissional
62	Medir o desempenho exigidas pelo cargo que ocupa e o sua dedicação à instituição.
64	Para incentivar melhoria no desempenho do servidor
65	Mensurar o quão apto o servidor está para desempenhar suas atividades
66	Estimular o desempenho profissional
70	Avaliar a capacidade do servidor em sua atribuição
71	Incentivar o servidor
72	A avaliação de desempenho deveria influenciar diretamente no salário do servidor, por exemplo uma gratificação de maior valor que pudesse variar mais com o desempenho, assim estimulando um melhor desempenho do servidor.
74	Deveria servir para realmente avaliar o desempenho do funcionário, ajudar com conceitos e pontos de vista sobre seus potenciais. Motivar para que trabalhe feliz e reconhecido.
76	Para contribuir (feedback) com o bom desempenho do funcionário.
77	Medir a produtividade da atividade desenvolvida pelo servidor
79	Aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, aumento da eficiência do setor, progressão na carreira e compensação financeira.

80	Motivação para o servidor melhorar seu desempenho e desenvolvimento.
81	Serve como um norte para os gestores e como um instrumento de autoavaliação, por parte do servidor, para o desempenho das suas atividades.
82	Para estimular o desenvolvimento do servidor em suas funções
83	Averiguar o quão próximo o servidor está das metas da Instituição
84	Deveria servir como estímulo para o desenvolvimento profissional
85	Deveria servir para reconhecer o bom desempenho e estimular o funcionário, mas só ocorre variação no salário. Os critérios são qualitativas
86	Real avaliação da capacitação para função, necessidade da atividade e desempenho nas atividades.
88	o conhecimento do avaliado
89	Para focar o desempenho profissional do servidor nas metas e plano estratégico da instituição. Para orientar o desenvolvimento profissional do servidor. Para avaliar se o servidor corresponde à confiança que a população nele deposita..
90	verificar como a performance de cada colaborador está contribuindo para os objetivos da organização.
92	Crescimento profissional
93	Para estimular o servidor a exercer sua função o melhor possível e ser valorizado por isso
94	Aprimoramento Profissional

95	Para manter o funcionário motivado para exercer suas funções
96	para que o servidor tenha uma feedback da suas atividades
97	Para melhorar o seu desempenho nas atividades
98	Mitigar os gaps existentes; feedback das atividades realizadas; pactuação de atividades; realização de capacitações e treinamentos
99	Melhoria salarial
101	Para melhor o trabalho do servidor dentro da equipe
102	NÃO DEVERIA ESTAR VINCULADA A PERCENTUAIS SALARIAIS, E SIM, NA MELHORIA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E NO ALCANCE DAS METAS
103	avaliação e alinhamento das metas de trabalho
105	Naõ para "premiar" os que trabalham e sim para assegurar que o trabalho seja realizado.
106	A oportunidade de realizar ajustes internos que podem impactar na qualidade do produto final.
107	Apenas para provar para a sociedade que o servidor publico trabalha e muito
109	para apontar possíveis erros e formas de corrigi-los
110	Para aumentar a eficiência do trabalho desenvolvido e premiar quem se destaca.

112	Para agradecer os servidores que executam seu trabalho
113	Engrandecer a Instituição e não prejudicar o servidor.
114	Meio para que possa cumprir metas e não ficar fixo numa zona de conforto.
115	Para realmente avaliar o servidor e proporcionar a ele crescimento profissional
116	avaliar o desempenho do funcionário durante o período determinado dentro do planejamento realizado
117	Melhorar a produção e, conseqüentemente, o salário do Servidor.
119	Premiar os servidores que são bem avaliados e corrigir a atuação dos servidores mal avaliados.
121	Primeiramente para como reconhecimento de resultados alcançados, depois para oportunizar alinhamento aos que não alcançaram metas
124	Para diagnóstico do desempenho dos servidores, para promoção de nível e aumento de produtividade
125	Para avaliar o desempenho do servidor no cumprimento de suas atividades, em termos individuais, de setor e de instituição à devida
126	Alinhar as metas e os resultados obtidos
127	Aferir real desempenho do servidor, tracar metas e compartilhar resultados visando maior eficiência tanto para pessoas, quanto para instituição.
128	Para auxiliar os gestores a atingirem/cumprirem as metas institucionais e ajudar na evolução profissional do servidor

129	Para de fato influenciar na remuneração do servidor.
130	para um melhor desempenho e não produtividade como alguns chefes acham e desempenho e não produtividade e eles se confundem com isso .
131	Motivação e gratificação
132	Para criar um histórico de desempenho do servidor e estabelecer o padrão da prestação de serviço do mesmo.
133	Para que os servidores possam melhorar seu desempenho e serem reconhecidos pela instituição.
134	CRESCIMENTO PROFISSIONAL
135	Para possibilitar a redefinição de formas de execução das atividades; melhorar o desempenho e ter seu trabalho, esforço, capacitação reconhecidos.
136	Para conceder premiação aos melhores profissionais e direcionar o planejamento da capacitação, focando nos profissionais que deixam a desejar. Não sou a favor da diminuição de salário em função da avaliação.r.
137	Avaliar o desempenho do servidor segundo as metas pactuadas
138	Para mensurar o nível de desempenho do servidor, com base em parâmetros coerentes e objetivos.
139	Melhoria dos serviços
140	Conhecer o servidor
141	Para incentivar o aprimoramento dos servidores e a busca por melhoria dos processos de trabalho, focando nos produtos e serviços entregues a sociedade

142	Desenvolvimento profissional e ocupação de funções
143	Como forma de avaliar a distribuição de responsabilidade e de trabalho pelos servidores e a capacidade individual de cada um ao desempenhar sua parte.
144	Para trabalhar políticas de desenvolvimento de pessoas
145	Para alinhar o nível de capacitação dos servidores com as metas da instituição
146	para melhorar a produtividade da empresa
147	melhoria do desempenho e prestação dos serviços públicos
148	Para avaliar o desempenho do servidor de acordo com que ele vai realizando as metas compactuadas.
149	serviria como instrumento de gestão, aprimoramento da performance individual,
150	Crescimento profissional
154	Para buscar eficiência e qualidade nas tarefas desenvolvidas pela instituição
155	Para ajudar na criação de políticas de aprimoramento da instituição.
156	Conferir se as pessoas estão realmente trabalhando no máximo da sua capacidade
157	Deveria servir para avaliação da necessidade de treinamento, para melhoria no desempenho do servidor.

158	Para pagamento do adicional, para identificar necessidades de capacitação, para um retorno da vida funcional do servidor no seu ambiente de trabalho
159	Para motivar o funcionário a melhorar seu desempenho
161	Melhorar o relacionamento profissional entre chefe e subordinado.
162	Para nortear o plano de carreiras, o desenvolvimento individual, como ferramenta de incentivo aos servidores para alcançar melhoria institucional
163	para se ter um diagnóstico do desempenho individual e estimular o crescimento profissional, o que consequentemente melhoraria a Instituição
164	para receber feedbacks e termos uma noção como melhorar nosso desempenho
165	Alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos estratégicos institucionais.
167	Aprimorar o desempenho. Infelizmente, prevalece o “varguismo” ou seja o avaliador normalmente não tem qualificação para o cargo que ocupa (indicado e não está na posição por conhecimento)
168	Melhorar o desempenho dos servidores
170	Para melhora d serviço público
172	para o aperfeiçoamento e desenvoltura das atividades
173	Motivar o servidor a trabalhair mais e melhor
174	Balizar o atingimento de metas e definir treinamento

175	Para verificar se o trabalho do servidor está alinhado ao plano do setor onde trabalha e da instituição
176	identificar pontos fracos e solucioná-los
177	Mensurar o comprometimento e efetividade do servidor
178	Para definir necessidade de treinamento do servidor
179	Melhoria do trabalho e desenvolvimento do trabalhador
180	Para motivar os servidores a trabalhar em prol dos objetivos institucionais do órgão.
181	Para nortear o crescimento profissional do indivíduo e o aperfeiçoamento da instituição.
182	É uma avaliação pró-forma, enviesada de utilidade questionável.
183	Para a melhora contínua de pessoal e de processos e, conseqüentemente, da qualidade do serviço prestado, de forma a utilizar eficientemente os recursos disponíveis.
184	Além de avaliar o desempenho do servidor dentro das suas metas, a avaliação deveria servir para ajustar as metas dentro do planejamento estratégico da empresa.
185	Deve servir para registrar questões que foram discutidas entre servidor e gestor, mas que após discussão não houve melhoria pelas partes, ou seja, a avaliação seria o resultado de um processo longo e não pontual, a cada 12 meses.
187	Para identificar problemas a serem sanados.
189	Para competência, produção

190	Provocar o funcionário a se qualificar e se desenvolver para alcança as metas acordadas em conjunto. Isso também é uma forma de uniformizar a equipe.
192	Para identificar a necessidade de treinamento do servidor apenas
193	Para avaliar o desempenho dos servidores quanto as tarefas negociadas para o período.
194	Para se ter uma medida da contribuição do servidor para os objetivos da instituição. Infelizmente, não é o que normalmente acontece.
195	Avaliar
198	Para, de fato, medir o desempenho apresentado pelo servidor, mensurando as entregas realizadas
199	Desenvolvimento profissional.
200	deveria igualar as condições de trabalho entre os membros da mesma equipe, uma vez que todos trabalham em prol de atividades de comum interesse
201	Para motivar os servidores e premiar os que conseguem bater o desempenho esperado
203	Para melhorar a percepção do foco nos processos.
205	indicar oportunidades de aprimoramento (treinamento) do funcionário em áreas ou quesitos que ele não cumpre de forma satisfatória
206	Nortear as atividades realizadas em relação aos objetivos do setor e da instituição
207	Por um lado, para limitar o poder dos dirigentes de promover os subordinados por outros critérios que não o desempenho e a adesão dos servidores aos objetivos institucionais. Por outro lado, motivar os servidores a se empenharem em ir além das suas metas.

208	Para ser o momento de comunicação e feedback entre servidores e chefias. Porém, isso não é feito, a AD é considerada apenas como uma obrigação administrativa que deve ser feita da forma mais rápida, simples e indolor o possível. Uma pena.
209	Como ferramenta de garantia da produtividade do serviço público
210	Efetivamente avaliar o desempenho, servir de parâmetro de melhoria e de se premiar o mérito de um trabalho bem realizado, de acordo com as metas pactuadas.
211	Apenas para aferir o nível de satisfação e interatividade entre a Instituição e o avaliado, ou seja, se há simbiosidade entre ambos..
212	Para coibir imoralidades, que tanto contribuem para manchar a imagem do servidor público.
213	Avaliar o servidor que eficazmente cumpre suas atividades e/ou realiza mais do que pactuado.
215	Melhoria para o desempenho profissional do servidor.
216	Deveria servir para medir resultados entregues e correções de desvios.
217	Para mensurar a eficiência da resposta do serviço prestado pelo instituição e pelo servidor à sociedade.
218	Para melhorar a remuneração do servidor, bem como outros benefícios, tais como possibilidade de progressão mais rápida na carreira ou base de escolha para cargos de chefia com devida remuneração, só assim haveria incentivos para o servidor se dedicar cada vez mais. É de desprestígio e pouco incentivador um servidor que pouco se esforça receber o mesmo salário e outros benefícios, ou seja, sua dedicação não é retribuída em nenhum momento.
219	Para mensurar os pontos a melhorar do servidor e da chefia
220	Aprimorar o desempenho
221	Para comparar cargas de trabalho e desempenho relativas a elas para servidores de setores diferentes (área técnica, administrativa, etc), e diferentes complexidades, mas com mesmo nível salarial ou hierarquico ou do plano de carreira.

223	Para melhorar as competências dos servidores, de modo a integrar o perfil do servidor às atividades do setor, prezando pela melhor distribuição de tarefas nos setores.
224	Identificar se as atividades estão de acordo com as competências e seu desempenho real.
226	Para melhorar a qualidade do exercício da função e bom ambiente no trabalho
227	PARA AVALIAR TODAS AS METAS E FATORES DE TRABALHO COM VERDADES
229	Uma oportunidade de feedback entre chefia e servidor
229	Melhorar a produtividade
230	O TRABALHO E O SERVIÇO PRESTADO AO PUBLICO.
231	Melhorar o trabalho
234	Além de se prestar ao conferimento da GDARA, deveria impulsionar a formação continuada em serviço.
235	Para o alinhamento estratégico
236	Para de fato avaliar o desempenho, pois na minha instituição não passa de mera formalidade. A cultura organização contribui para não funcione.
237	A avaliação deveria ser um norteador para direcionamento de esforços para alcance de metas do órgão e servidor.
238	Simple: Valorizar o servidor que trabalha. Tratar os desiguais na forma das suas desigualdades, isto é, a percepção que se tem é que estão todos no "mesmo saco": tanto os que "carregam o piano", quanto aqueles que cruzam os braços, segundo a falsa idéia de que já "trabalharam muito pelo órgão", e tem que ocupar espaço, gastando internet, café, e contando histórias de outras épocas....E o pior, é que na maioria das vezes a Direção concorda, afinal o fulano "ja trabalhou muito pela casa".

239	Auferir a produtividade do servidor público de acordo com metas pré-estabelecidas
240	A avaliação de Desempenho não deveria interferir no salário dos servidores, e sim para identificar nos servidores os que tem determinados perfis, como liderança por exemplo. Há inumeros fatores que não são da responsabilidade do servidor, mas que influenciam diretamente no seu rendimento individual, e pode ser penalizado pela incompetencia de outros.
241	Para acompanhar a evolução do servidor como profissional no órgão e suas contribuições para a melhoria dos serviços prestados, DESDE QUE o órgão forneça as condições necessárias para que o servidor evolua, como por exemplo incentivos à capacitação, recursos financeiros para cumprimento de metas e metas concretas e alcançáveis.
242	Deveria servir para corrigir possíveis distorções entre as metas pactuadas e as metas executadas. Server tambem para mensurar o desempenho dos servidores e de acordo com os resultados traçar metas para capacitação.
243	Na verdade, não a vejo como fator importante para o objetivo que se propõe
244	Para observar se a falta de produtividade do servidor é devida à falta de motivação, como insatisfação com o setor ou falta de treinamento.
246	Para identificar o grau de adesão ou coerência dos esforços individuais com relação aos objetivos institucionais da organização, subsidiando, em um segundo nível, a avaliação de desempenho da própria organização.
248	Literalmente para avaliar. Não é que ocorre no órgão que trabalho. Todos são avaliados no topo porque se a avaliação do órgão cair, todos serão prejudicados. Não é justo!
249	Para ganho a partir de Gratificações por Qualificação. No meu órgão todos ganham a gratificação pela atividade, mas não há uma gratificação para quem se empenha em crescer na carreira (Gratificação por Doutorado, Gratificação para quem assina laudos e pareceres etc)
250	Reconhecer o trabalho do servidor. Identificar dificuldades do servidor e com isso alcançar as metas propostas.
252	Para, de fato, avaliar o desempenho do servidor e que o resultado fosse discutido tentando sempre aprimorar a postura e os trabalhos do servidor. Do ponto de vista remuneratório, acho que deveria servir para agregar valor ao seu salário em caso de boa avaliação e não de corte no salário nos casos de baixa avaliação.
254	Deveria ser a etapa final de um ciclo de planejamento do órgão, que envolve os setores e servidores coletivamente, para que o trabalho em equipe funcionasse de fato, como todos tendo clareza de seu papel na execução das ações planejadas.
255	Deveria servir para avaliar o servidor de acordo com o se grau de desempenho tendo como parâmetro metas iguais de acordo com a função desempenhada e não metas arbitrárias e desiguais para os servidores que exercem a mesma função.

257	Para avaliar o desempenho de cada servidor nas suas tarefas.
258	Para verificar de fato se o alcance ou não das metas, pode sr imputado ao servidor
259	para bonificação real. Atualmente todos progridem, em função da precariedade do salário. Deveria ter um bonus para quem realmente cumprir as metas. Tanto que produz e quem não produz, recebem a mesma pontuação
260	Aprimoramento de servidores públicos.
262	Seria interessante que a mesma influenciasse na melhoria de desempenho e do salário do servidor.
263	Para promover a melhoria do serviço ou produto que se entrega ao público e manter o que pode ser considerado de boa qualidade.
264	Para avaliar de fato o desempenho do servidor dentro de metas pré-estabelecidas
266	melhoria do serviço publico como um todo no acompanhamento das ações desenvolvidos pelo seu órgão
267	Gratificar por mérito os mais competentes, diferenciar o esforço dos que produzem com maior eficácia e eficiência.
268	Para premiar o servidor pelo seus serviços ao seu país/entidade.
269	Para qualificar a formação profissional e aperfeiçoar os serviços prestados pela instituição
270	Para melhorar o desempenho profissional e fortalecer a instituição.
272	Melhorar a atuação da instituição e o desempenho de seus servidores.

273	Para incentivar os servidores a buscar mais conhecimento e crescimento na carreira
274	Para realmente avaliar o servidor, não para pressionar no sentido de cumprimento de agendas políticas, sob a guarda dos gestores e chefias indicadas. Estes cânceres estão somente para satisfazer a vontade de um parlamentar e não para contribuir com objetivos e funções do órgão.
275	Para motivar servidores a trabalhar em prol da melhoria do serviço prestado e de sua satisfação com o trabalho.
276	Para premiar os servidores com melhor desempenho, sem ser com objetivo punitivo, pois punição não motiva e sem ser orientada por critérios políticos
277	Para realmente qualificar o serviço prestado pelos servidores
280	Para que o servidor se comprometa com as metas do Órgão
281	Aferir o cumprimento das Metas estabelecidas, culminando com acréscimo nos vencimentos.
282	Critério para cargos FCPE e ajuste na remuneração
284	Para nivelar os servidores do órgão. Atualmente existe muita disparidade na realização do serviço
285	Para avaliar a quantidade, mas também a qualidade do serviço desempenhado
287	Para reconhecimento do servidor responsável e produtivo
288	Deveria servir nao como forma de reduzir o salário mas pra incentivar qualificação do servidor.
289	Estimular a eficiencia e efetividade das funções institucionais

291	Para analisar a desenvoltura dos servidores, e a responsabilidade de cada um em relação aos serviços prestados a sociedade
294	Promoção e reavaliação comportamental
295	Ferramenta de gestão para motivação da equipe, reconhecimento e direcionamento de esforços, orientação (feedback) à força de trabalho.
296	Para ver a produção do servidor.
297	Deveria servir como critério básico para assumir cargos em comissão
298	Para avaliar desempenho e produtividade
299	qualificar a prestação do serviço público
301	A avaliação de Desempenho veio para avaliar o Servidor Federal, aqui no meu Órgão, Chegou a partir de 2007 quando da última reestruturação das Carreiras, foi um instrumento avaliativo importante apesar de exercermos um Cargo Público desde da criação do Estatuto do Servidor Público em 1990, não tenha avaliação, até porque o Servidor é para servir como ele poderia ser avaliado, pois serviço público, não é fábrica nem indústria, acho que no serviço público deveria ser assim como é na área Militar, o sujeito entra soldado, no final conforme seu merecimento pode ser um coronel, ou outra patente maior, isso não acontece no Serviço público o cara entra como nível médio, mas ele estuda, e trabalha ao mesmo tempo na instituição, consegue seu diploma de Nível Superior, no intuito da Instituição a qual trabalha absorver ele como Nível Superior não consegue, é lamentável vai ter que fazer concurso para conseguir uma vaga. entretanto a avaliação na Administração deveria incluir nesse procedimento: de Passar os Servidores que tem nível Superior e que hoje estão como nível médio, fosse enquadrado como nível Superior é simples, basta só o governo fazer um cadastro de servidores Federais vai encontrar algumas distorções.
302	Aumentar o desempenho
303	Otimização e aprimoramento do serviço público prestado pelo servidor e pelo órgão.
304	Para definir coletivamente as metas individuais e instituições e se elas foram alcançadas

305	Para selecionar perfil de servidor e sua adequação ao serviço
306	Para avaliar o cumprimento das metas individuais e produtividade do servidor
307	Para aprimorar processos e o desempenho da instituição em sua atividade fim.
308	melhoria de desempenho do servidor para entregar da melhor forma o serviço para a sociedade
309	Servir como instrumento de desenvolvimento profissional do servidor e como ferramenta de suporte à instituição para atingir os objetivos estratégicos.
310	Para mostrar os pontos fortes e os passíveis de melhoria de cada servidor ou equipe.
311	Progressão e manutenção do cargo.
312	Para subsidiar a capacitação de servidores e de chefes; para verificar se aquela lotação esta de acordo com o perfil do servidor. Se ele atende as necessidades do setor e se adequa à equipe; verificar se o chefe é o lider ideal para aquela equipe; fornecer subsidios para feedbacks; fornecer subsidios para melhoria dos processos de trabalho.
313	A avaliação de desempenho individual deveria servir para medir de maneira eficaz o desempenho do servidor, com isenção e imparcialidade.
314	Para melhorar, não somente, o desempenho das atividades, com vistas ao atendimento da missão do órgão, como também para melhorar o relacionamento entre as pessoas, principalmente chefia e equipe.
316	Para se obter melhores profissionais nos setores
317	Verificar se o trabalho desempenhado pelo servidor corresponde ao esperado no cargo
318	Para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho de cada servidor, visando melhor atender à população para a qual o órgão presta o serviço público.

319	Resultados reais para a sociedade
320	identificar a produtividade dos profissionais e mapear melhores áreas para seu aproveitamento
321	Feedback entre os envolvidos. Preferencialmente às chefias quanto suas gestões, aos subordinados quanto seu desempenho/esforço, entre os subordinados de seus desempenhos/esforço.
323	Deveria servir para a busca do aprimoramento dos resultados a serem alcançados pela instituição.
325	Para melhorar o nível de conhecimento e avaliar quem realmente é capacitado
326	A avaliação de desempenho deve servir, primordialmente, para melhorar o desempenho das pessoas (ambos, avaliador e avaliado). Porém para que isso seja efetivo, realista e mensurável, deve haver um plano de carreira com qualificadores claros e mensuráveis para todos os cargos. Esse plano deve conter critérios que devem ser atingidos para progressão, que não seja unicamente tempo de serviço. Deve incluir cursos, capacitações, certificações tudo ligado a área ou indústria. Os gestores devem obrigatoriamente passar por cursos de gestão de pessoas, liderança entre outros. Uma ótima opção seriam parcerias com o setor privado para que as pessoas pudessem fazer intercâmbios entre o privado e o público, assim proporcionando aprendizados distintos e contribuindo para o enriquecimento profissional.
328	fomentar melhorias no órgão
329	Avaliar o desempenho do servidor em suas atividades.
330	Deveria servir como forma de, efetivamente, avaliar o desempenho do servidor, baseado em critérios objetivos, e metas bem estabelecidas (nem subdimensionadas nem superdimensionadas), sempre com feedbacks para aperfeiçoamento do trabalho a ser desempenhado pelo servidor.
332	A avaliação deveria ser para medir o desempenho efetivamente, sem relação tão grande com a remuneração, pois hoje ela tem um peso financeiro tão grande que leva a distorções no processo. Ela deveria ser usada para trazer consequências para o mau desempenho, não somente financeiras, mas proporcionar também estímulos ao bom servidor. HOje, quase não existe esta diferença, parece que o bom e o mau servidores têm a mesma recompensa.
333	Deveria servir para melhorar o desempenho do servidor e dos processos de trabalho em busca de excelência na prestação do serviço público... Deveria servir para esse objetivo, infelizmente na prática não serve!

334	para avaliar o desempenho
337	Para estimular o trabalho em equipe
338	deveria servir para aferir a Avaliação de Desempenho
339	Avaliação de cumprimento de metas previamente pactuadas, feedback para melhoria da atuação dos servidores
340	Para avaliar de forma real o desempenho dos servidores
341	para avaliar os pontos que necessitam de melhoria e capacitação
343	Para alinhamento de expectativas entre as chefias e os servidores, feedback com elogios ou críticas construtivas, alinhar as metas e desempenhos de todos com a missão da instituição
344	Progresso periódico das habilidades e conhecimentos necessários para exercício das atribuições
345	A avaliação de desempenho deveria servir para subsidiar melhorias.
347	Estimular o servidor.
348	Para melhorar o desempenho individual, de equipe e institucional
349	Melhora do processo
350	Para aprimoramento do servidor, melhorar os pontos fracos.

352	Para realmente avaliar o desempenho do servidor em determinado período com o intuito de aprimorar o seu trabalho e melhorar seu desempenho. Servir como um direcionador do trabalho.
353	Para receber e dar feedback.
354	Desenvolver a instituição e o servidor
355	Serve para o órgão e o servidor avaliado poderem comprovar que o Regimento Interno é aplicado e, também, cumprido.
356	Para desenvolvimento na carreira de habilidades e especialização das necessidades do trabalho e não para atender legislação.
357	Como pontuação para um "ranking" de promoção
359	Para estimular a produtividade individual e institucional
360	Para alinhar os desempenhos individuais e locais com os da instituição. Com o desmembramentos das metas pelos setores competente até chegar a nível individual
361	Indicar desempenho do funcionario e varorização salarial.
362	Para estimular/motivar os servidores.
363	Deveria ser utilizada através da quantificação e qualificação de indicadores de desempenho, como: tempo de entrega de trabalho, produtividade, retrabalhos, proatividade, etc.
364	aprimoramento e melhoria do serviço
365	O processo avaliativo deveria no mínimo servir para construção de um programa eficaz de capacitação, se for capacitar ao invés de tirar a gratificação e processo de daria de forma mais eficaz e verdadeira.

367	Servir de parâmetro para impacto no salário, mas não ser usado somente para impacto negativo, punitivo, podendo ser utilizado para algo positivo, que motive. Também poderia ser utilizado para balizar o compromisso de cada servidor com as tarefas que lhe são atribuídas, bem como no relacionamento com os demais. Atualmente, é comum no serviço público os servidores que trabalham (nem a mais e nem a menos, que simplesmente trabalham) serem sobrecarregados pelas demandas dos outros que não trabalham. Os servidores comprometidos são quase que "punidos" com excesso de trabalho como consequência dos que não trabalham. E isso desmotiva, seriamente.
368	Para avaliar o desempenho do órgão correspondente
369	Deveria servir para avaliar a produtividade individual e institucional e o nível de satisfação do funcionário
370	Promover capacitação a todos, sem excessões ...
372	Para estimular a produtividade com qualidade por parte do servidor
373	Aferir o serviço prestado pelo Servidor. Uma resposta à Sociedade que paga seu salário.
375	Se fosse feita de forma justa e imparcial, para permitir a progressão na carreira ou para demitir maus servidores. Jamais deveria reduzir salário.

Pergunta - Com base em sua percepção, sugira uma melhoria para o processo de avaliação de desempenho individual de sua instituição.

Respondente	Resposta
1	Reunião individual com feedback e traçar planos sobre como melhorar o processo, a comunicação etc.
2	O processo deveria ser menos mecânico, mais colaborativo e envolvendo toda o órgão. Além de se criar mecanismos para atingimento de metas e objetivos.
4	Definição de critérios mais bem definidos entre chefia e avaliado. Com nota mínima por um trabalho correto. E nota maiores para servidores que consigam produzir mais do que as metas mensuráveis.

5	A minha instituição faz o processo porque é obrigada, nunca houve de fato uma avaliação consistente e não existe Feedback.
6	explicitar melhor o que significam as pontuações de 1 a 5 (já que o 5 que seria "faz mais do que deve" é frequentemente interpretado como "faz o que deve". Atualizar alguns itens avaliados como "vestir adequadamente" e modificar outros em função do cargo que o servidor desempenha...
7	Indicadores de produtividade e qualidade do trabalho buscando uma gestão dos talentos apresentados .
8	CrITÉrios mais objetivos e condizentes com as tarefas do cotidiano.
10	Que os servidores sejam cobrados por todas as informações que eles dizem desempenhar.
11	Disponibilizar um campo de comentário para observações da chefia imediata de modo a registrar os aspectos positivos da atuação do servidor, como forma de reconhecimento.
12	Criação de mecanismos de controle, por parte da Gestão de Pessoas, para evitar corporativismo entre os servidores.
13	Avaliação dos Gestores do Órgão, independente de ser nomeado para o cargo. Seria uma avaliação bem interessante e melhoraria os relacionamentos interpessoais, isso se o avaliador aceitar, concordar e não querer punir o avaliador.
15	Eu acho falho vc se autoavaliar, pois temos a tendência de sermos complacentes com nós mesmos. Também acho falho a avaliação pelos seus pares (pela equipe, e não estou falando do chefe ser avaliado pelos subordinados), pois há um conluio prévio entre as partes, no sentido de não avaliar mal o colega, pois vc pode receber uma avaliação ruim em represália. E como isso mexe com o bolso, fica difícil fugir dessa realidade. Não consigo vislumbrar um meio de desarmar essa bomba.
17	Fóruns de debates, comunicação mais transparente com diálogos e não apenas "boletins de comunicação"
18	não seguir apenas o padrão do governo
19	Construção e ampla divulgação da missão, objetivos estratégicos e metas globais anuais, para compreensão e sensibilização quanto a importância do fazer de cada um para o resultado desejado. Na medida em que não se tem clareza do propósito, quando não se sabe para onde ir, nem o vento pode ajudar.
20	Adoção de critérios que envolvessem comprometimento, pontualidade, dedicação, qualidade das entregas.

21	A avaliação de desempenho individual deveria ser feita trimestralmente, como é feita avaliação institucional, considerando as metas pactuadas e os indicadores atingidos. Assim, no final de 12 meses, se o servidor cumprisse o que foi pactuado teria a nota máxima. Atualmente, todos dão notas máximas, porque está vinculada a questão financeira e não atrelada ao desempenho individual. É fato que o desempenho individual está atrelado ao da instituição, contudo, não é a realidade vivida no órgão, sendo necessário melhorar.
24	Acho que a forma como sou avaliado é adequada.
25	Não estar vinculado a qualquer impacto na remuneração
26	O dinamismo seria interessante, assim como, metas mensuráveis.
28	Estabelecer prêmio para os 3 mais bem avaliados, não permitindo dar nota máxima para todos, ou seja, o avaliador deve ter uma quota para distribuir.
29	Mudança de quesitos; não ser objeto de punição
30	MELHORAR A DIVULGAÇÃO DO OBJETIVO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.
31	Acredito que a avaliação de desempenho deva ser realizada com mais rigor para servidores em período de estágio probatório.
32	A integração do processo com os objetivos organizacionais.
33	Entendo que falta objetividade e prioridade das atividades técnicas exercidas na Instituição, o que dificulta a compreensão da avaliação de desempenho individual. Não sei como resolver isso, pois necessitaria uma mudança de objetivo institucional.
34	O gestor ser justo na avaliação e centrar-se na melhoria da instituição e não no julgamento pessoal contra o servidor dedicado ao trabalho.
36	A influência salarial no processo de avaliação de desempenho pode não ser um caminho considerando a nossa cultura (pessoal, profissional e regional). Nós brasileiros não aceitamos a crítica como construtiva, isso é cultural, infelizmente. Por outro lado, a chefia muitas das vezes usa esse recurso para punir o servidor em função de uma desavença ou algo parecido.

41	Estímulo por parte da administração pública para aqueles que apresentarem altos níveis em sua avaliação.
43	Mais transparência na avaliação.
44	Servidores públicos mal avaliados entram na justiça e conseguem reverter a avaliação feita. Todos acabam com a a nota máxima.
45	Deve estar mais claro o grau de cumprimento de cada uma das metas estabelecidas.
49	Indicadores e atividades estarem em consonância com o plano diretor da instituição
51	EXISTENCIA DE UM PLANO DE TREINAMENTO AMPLAMENTE DIVULGADO .
52	considerar as especificidades de atividades que se co-relacionam com resultados mas não são mensuráveis
53	Publicação interna dos resultados, em linhas gerais, não individuais.
54	Mas engajamento das chefias no processo avaliativo, como por agrupar corretamente os servidores para avaliação em grupo de acordo com os trabalhos realizados.
55	Talvez pudesse ser analisada a questão da capacidade e da disposição que o avaliado tem em disseminar o conhecimento, uma vez que trabalhamos com atividades muito específicas, em que a formação de um novo pesquisador pode demandar tempo.
56	Que seja onesta. Que se faça direito esta avaliação. Que todos cooperem e não uma pessoa só preencha, avalie e tudo bem. Caiu no descredito esta avaliação. Que seja dado mais valor aos seus servidores.
57	Acho difícil melhorar uma vez que cargos em serviço público são mais políticos que realmente meritocracia
58	Melhor definição de metas institucionais, melhor alinhamento de metas individuais com metas institucionais e melhor avaliação do desempenho institucional.

60	Todos se conhecem. Ninguém irá avaliar corretamente o colega. Muito difícil dar sugestões.
62	A avaliação deve garantir o cumprimento das metas estabelecidas e promover a mudança comportamental do servidor diante de seus pares e da instituição em que atua.
64	Quantificação das tarefas realizadas pelo servidor em determinado período.
66	considero a atual satisfatória
71	Definir metas compatíveis com o nível do cargo ocupado.
72	Ter uma gratificação de maior valor financeiro vinculada ao desempenho do servidor.
74	Reconhecer um bom trabalho do funcionário, ajudá-lo atuando onde não está dando certo e apontar onde pode estar acontecendo os seus erros. Deveria ser sem gratificação monetária ou talvez medir de uma outra forma, pois evitaria polarização, trocar mais ideias com seu subordinado, para entender as suas dificuldades, manter uma interação descontraída.
76	Seja mais específico para cada área de atuação.
77	Receber mais recursos financeiros do governo seja em pesquisa como na prestação de serviços à sociedade.
79	Participação em cursos internos, ou externos, à instituição.
80	Objetividade nos critérios de desempenho.
81	Ter um maior esclarecimento sobre a sua finalidade e um retorno para os servidores. Os critérios de avaliação deveriam ser revistos pois eles são fixos e não fornecem uma análise mais aprofundada sobre o desempenho do servidor.
82	Não saberia como

85	Utilização de critérios quantitativos, o que minimiza a influência da troca de chefias
86	Avaliação por parâmetros específicos da atividade executada, quantitativos e qualitativos. Realizada por pessoas externas ao setor e de preferência com participação externa. E mais importante, impessoal com critérios claramente definidas e com finalidade claramente positiva de melhoria do serviço.
88	ser avaliado por outra pessoa com o mesmo conhecimento tecnico e não uma pessoa de outra area
89	Não utilizar fatores fixos de avaliação. Elevar a avaliação mínima a partir da qual o servidor deve responder disciplinarmente por sua ineficiência. Elevar o nível de exigência sobre o gestor quanto a feedbacks e ações de correção intermediárias entre 2 avaliações. Oferecer e exigir presença dos gestores em capacitação sobre o processo de avaliação, seus objetivos e importância estratégica para a instituição.
90	Melhoria na divulgação do processo, suas etapas e principalmente a confiabilidade dos servidores neste processo.
92	Campanhas mobilizadoras para alertar às chefias sobre a boa utilização da ferramenta de avaliação.
93	Sei que é difícil eu desde 92 não tenho uma promoção por "mérito" por estar em final de carreira, sendo assim para mim essa avaliação por desempenho não diz nada em questão de valorização e também porque se dá o jeitinho para que quem pode receber a gratificação (servidor com margem para progressão) tem uma pontuação melhor mas não significa que é um profissional melhor ou exerceu melhor sua função, por vezes até é o contrario. Mas essa avaliação nos prejudica com pontuação menor e nos desmotiva por saber que não é sério e não condiz com a realidade e sim com o que pode ser feito.
94	Os critérios de avaliação deixarem de ser estanque.
95	Melhoria das condições de trabalho, mais investimentos, manter a infraestrutura adequada para realização dos trabalhos.
96	os funcionários que não tiveram um desempenho satisfatorio deveriam conversar com a administração para verificar quais os motivos da desmotivação do servidor
97	Para melhorar o seu desempenho nas atividades
98	Promover a criação de uma cultura no órgão que considere a avaliação como instrumento de melhoria das atividades dos servidores e alcance de resultados e não como um instrumento de punição.

99	Dependeria da implantação de um sistema de qualidade. No caso a alta direção deveria liderar e apoiar, após seria estabelecido metas e objetivos, atrelado a missões e valores da instituição.
102	NA AVALIAÇÃO 360 °, OS SUBORDINADOS DEVERIAM VER PRIMEIRO A AVALIAÇÃO DADA PELA CHEFIA E NÃO O CONTRÁRIO
103	que os gestores levassem mais a sério tal avaliação
105	Destrinchar as metas pactuadas em ações práticas
107	Eu discordo totalmente de existir um processo de avaliação de desempenho individual na instituição
110	Se acaso a avaliação realmente mexesse no bolso das pessoas, elas dariam mais importância ao processo como um todo.
112	As avaliações deveriam ser mais objetivas e levar em consideração o volume de trabalho realizado e a qualidade do mesmo.
113	A alta direção da Instituição assumir suas responsabilidades, na condução do processo.
114	A possibilidade de poder refazer pontuações após um conhecer a pontuação que recebeu do outro na relação servidor/gestor.
115	Ocorrer de maneira correta e não servir apenas para que o servidor não tenha perda salarial, pois o servidor fica sem reajuste por vários anos.
116	que realmente seja utilizada para avaliar o desempenho do funcionário no período relacionado, se cumpriu o que estava planejado
117	Criar variados percentuais de aumento salarial correspondente a iguais percentuais de aumento na produtividade (incluindo elaboração de trabalhos científicos que se aplica diretamente à produtividade).
119	Atrelar a avaliação a um sistema que controle e quantifique os fluxos de trabalho.

121	O status consolidado em que chegamos, cujo o foco sempre foi remuneratório, torna muito improvável implementar melhorias no processo, existe implícita uma forte resistência para mudanças.
124	Melhorar a qualidade e ampliar o escopo do questionário de avaliação e informar os resultados por meio de gráficos ou tabelas com a compilação dos dados.
125	Que possa ter alguma forma de avaliar sem impacto financeiro direto, muitos servidores são tolhidos em suas críticas aos colegas por ter uma consequência financeira
126	A adoção de superação de metas e da possibilidade de wavers em caso de não alcance das metas devido a fatores externos
127	Avaliação anual dos fatores individuais de forma presencial com chefia, aliado a contínuo feedback com planejamento de atividades e metas.
128	O processo de avaliação deveria ser atrelado à remuneração. Aí passaria a funcionar imediatamente.
129	O processo deveria estar relacionado à obtenção de metas mais objetivas.
130	é só a pessoa que estiver na chefia observar melhor a qualidade do trabalho dos seus colaboradores e não ter casuísmo.
131	Metas objetivas individuais autogeridas e Metas de equipe
132	Criar mais sub-escalas nas notas.
133	Estabelecer indicadores mensuráveis para metas a atingir/atendidas; programa de treinamento obrigatório nas atividades; maior participação dos servidores no processo.
134	PRESIDENTE E DIRETORES EXECUTIVOS SEREM AVALIADOS PELOS SERVIDORES
135	Deveria haver mais rigidez no processo avaliativo especialmente para servidores em estágio probatório , pois é nesta fase que se consegue desligar servidores não comprometidos, que se esqueçam de realizar suas tarefas, etc....

136	Primeiro o salário não deveria ser afetado pela avaliação de desempenho, se houvesse retribuição financeira deveria ser em forma de prêmio, não de salário. Segundo o plano de capacitação deveria levar em conta a avaliação de desempenho.
137	Aumentar o diálogo entre as partes, de modo que o gestor tivesse maior acompanhamento efetivo dos servidores sob sua gestão.
138	Melhorar os parâmetros de forma que a avaliação não fique sujeita a opinião do chefe.
139	Responsabilização de todos os envolvidos
140	A interação entre o avaliador e o avaliado
141	Aperfeiçoar o procedimento de entendimento dos empregados quanto ao exercício de suas funções, seus objetivos e metas, procurando alinhar com suas expectativas e o sucesso de seu desempenho e do órgão.
142	incentivo ao feedback por parte das chefias e melhor definição das metas e processos de trabalho.
144	Palestras institucionais que proporcione ao servidor conhecer sobre a importância desse processo de avaliação nas políticas de Recursos Humanos.
145	Eliminar a avaliação por pares que na minha instituição não é um processo sério
146	esse compreende
147	menor período de avaliação (6 meses).
148	Não atrelar ao salário. Pode haver outros meios de avaliar sem diminuir o salário. O salário já não tem aumento há anos e ainda vou reduzir o pouco que tenho e dos meus colegas por motivo da avaliação não ser 100%??? O governo já tira dinheiro demais dos servidores. Concordo que temos colegas e eu mesma nunca fui 100%, mas não quero me prejudicar financeiramente. Não tenho capacidade de sugerir outro método, apenas que seja trocado isso de reduzir o salário.
149	possibilidade de inclusão das responsabilidades individuais e não apenas as metas do período

150	Os fatores de desempenho deveriam ser variáveis
154	Um ciclo avaliativo mais curto e com metas melhores definidas
155	Talvez uma mudança na forma de pontuação, mas não sei dizer como.
156	Incluir todos, inclusive alunos e prestadores. Anonimamente, claro
157	Ser desvinculado da GDACT.
158	Ouvir e dar mais valor a avaliação das pessoas que realmente estão relacionadas com o servidor que esta sendo avaliado
159	Avaliação de desempenho por várias pessoas para diminuir o aspecto pessoal na avaliação
161	Identificar e implementar indicadores de desempenho relacionados às metas estabelecidas.
162	Criação de Grupo de acompanhamento, incentivo a melhoria ao desempenho do servidor com estímulo de melhor formação e oportunidades aos de melhor desempenho.
163	Um problema cultural, onde os chefes não querem se indispor com seus funcionários. A limitação de média e desvio padrão solucionava em parte esse questão, mas foi retirada. Outra sugestão é que o chefe só poderia distribuir a mesma nota que ele recebeu do nível superior. Por exemplo se o chefe recebeu 9 do seu chefe a média de seus servidores seria limitada em 9.
164	Inserir sugestões para melhoria de desempenho, o que falta para melhorar... cursos, ferramentas, fatores interpessoais etc.
165	Caso o funcionário trabalhe com outro(s) colega(s) que não seja o seu chefe, necessariamente, teria que haver avaliação por equipe com a participação deste(s) colega(s).
167	Começar a criar um banco de competências e exigir que os cargos (cujos chefes normalmente são avaliadores) tenham um perfil profissional obrigatório para poder serem ocupados

168	O processo atual é bom. Difícil é avaliar alguém quando isso pode mexer com o seu salário.
172	Em grupo de poucas pessoas, avaliar a chefia é extremamente constrangedor, caso queira fazer crítica.
173	A avaliação ser individualizada de acordo com as funções de cada servidor ou cargo
174	A Instituição precisa ter um plano de trabalho com objetivos e metas claras.
176	que fossem disponibilizado um espaço para críticas e sugestões
177	Sempre lembrar aos servidores quais as entregas da instituição para a sociedade. Isso o ajuda a entender objetivos e metas e reforça a ideia de que todos na instituição estão a serviço do país.
179	Melhor processo de divulgação e aplicação. Metas relacionadas a metas do setor.
180	Divulgação mais clara e objetiva do desempenho institucional do órgão (metas e objetivos alcançados, ou não, e principais desafios para o próximo ciclo) como primeira etapa do ciclo de avaliação de desempenho individual.
181	Investir na mudança da cultura organizacional e no fortalecimento de critérios técnicos (e não políticos) para escolha de seus dirigentes.
182	Sugiro critérios mais objetivos: publicações, orientações, participação efetiva na cadeia produtiva...
183	Repensar todo o processo. Verificar se o processo de avaliação de desempenho atinge o objetivo de identificar os desafios e oportunidades de melhoria do pessoal, ou se o processo é apenas uma burocracia para uma remuneração adicional.
184	Primeiro deveria haver um planejamento estratégico da instituição e, a partir desse planejamento, deveriam ser definidas as metas gerenciais de cada área e as metas individuais. Assim o servidor teria claro onde ele, e seu trabalho, está inserido dentro do plano geral da instituição.
185	O gestor deveria ao longo dos 12 meses apontar ao servidor as características que devem ser melhoradas, dando a oportunidade do servidor observar sua falha e buscar melhoria. E não deixar para apontar alguma questão apenas na avaliação final que tem impacto em salário.

187	Avaliar com base no resultado efetivo dos projetos / atividades realizadas (Produto)
189	Tirar os chefes omisso e cumprem a avaliação por cumprir. Só mais uma burocracia. A maioria dos chefes não tem coragem de tirar ponto então vc é avaliada por baixo
190	A avaliação deveria ser real. O funcionário deveria realmente ser avaliado dentro dos quesitos propostos. Talvez, não tendo implicância sobre a remuneração do avaliado, as chefias e os pares poderiam ficar mais à vontade para dar pontuações verdadeiras. Em contra-partida, deveria existir um outro mecanismo compensatório de modo que os profissionais se sentissem motivados a pactuar e alcançar suas metas.
192	É preciso ter metas objetivas e levar em consideração se ocorreu ou não demanda de determinada tarefa.. É preciso criar critérios técnicos p ocupação dos cargos da CNEN de maneira a evitar nomeações políticas de fora e pessoas despreparadas de dentro.. de nada serve uma avaliação de desempenho realizada por chefe incompetente e sem conhecimento técnico da área o q infelizmente ainda ocorre na instituição
193	Maior e melhor divulgação na empresa da importância deste processo.
194	O desempenho é muito prejudicado pela estabilidade e pela falta de rotatividade de mão de obra. Como praticamente não há ameaças, a cobrança por um desempenho satisfatório é ignorada na maioria dos casos. Na instituição em que atuo, com a maioria das pessoas já na fase de aposentadoria, para muitos não há mais desafios na carreira, apenas um cumprimento de tempo, logo, o desempenho deixa de ter importância.
195	Proximidade chefe-servidor
198	1) Participação mais ativa da área de Recursos Humanos em processo de esclarecimentos sobre a avaliação de desempenho; 2) Criação de mecanismos de mensuração dos resultados apresentados pelos setores, com relação às metas estabelecidas para cada área, de forma que estimulo às chefias cobrarem, de fato, desempenho dos seus subordinados, sob risco de não atingir a meta do setor.
199	Indicação de trilhas de desenvolvimento e de carreira.
200	a avaliação da chefia tem um peso muito grande na nota final, e em muitos casos o chefe faz avaliação baseada em fatores pessoais ao invés de seguir os parâmetros sugeridos para cada item avaliado. Então uma nota baixa impacta negativamente no resultado final e na remuneração, sem que o servidor tenha uma ação efetiva para tentar reverter e compensar com as avaliações dos pares e a autoavaliação.
201	Acredito que o processo de avaliação empregada pela instituição é satisfatória
205	A avaliação não deveria refletir na remuneração do servidor. Foco dela deveria ser identificar pontos para treinar/retreinar o servidor para que ele desempenhe melhor sua função. Deveria ser feita uma estatística para ver quantas vezes o servidor não alcançou suas metas pactuadas por falta de recursos. Sejam eles recursos

	financeiros/materias ou até mesmo falta de treinamento para desempenhar suas funções específicas
206	As metas devem estar claras no período anterior a avaliação e, obviamente, seguidas.
207	Mais etapas formais durante o período avaliativo.
208	Deveria ser obrigatório que a avaliação fosse feita em reunião entre os interessados, na qual haveria feedback e sugestões de melhoria. Só depois disso deveria ser inclusa no sistema de avaliação de desempenho.
209	A cultura da organização é de que todos os envolvidos atribuem notas máximas, fazendo com que a avaliação perca sua real função.
211	Reformulação dos critérios avaliativos desvinculando do caráter financeiro e de apuração e aplicação dos dados, principalmente no que tange à questão do chamado "arredondamento".
212	Os chefes deveriam ter maior apoio da alta direção. Quando avaliam mal um servidor, o chefe tende a ficar mal visto e, no final, quase sempre tem de "pedir desculpas" ao servidor, que muitas vezes pouco contribui com as atividades do setor.
213	avaliação das atividades que realmente realiza e "cobrança" de metas pactuadas e não apenas avaliar por avaliar.
215	Estou satisfeita com atual avaliação do meu órgão.
216	A avaliação deveria ser desvinculada da remuneração e focada na entrega de resultados. O fator remuneratório deveria ser em função de outra variável, como destaque na entrega de resultados.
217	Metas objetivas com indicadores objetivos
219	Melhoria na comunicação entre os servidores de áreas diferentes e seus chefes.
220	O processo não possui um acompanhamento. Não funciona como uma ferramenta para melhorar o desempenho dos servidores, apenas como um parâmetro para pagamento de gratificação. Ou seja, as eventuais deficiências identificadas não são trabalhadas. Além disso, alguns gestores não possuem capacidade para avaliação de habilidades que não estão relacionadas às áreas técnicas, deveria haver um acompanhamento mais próximo do RH nesses casos.

221	O primeiro ponto é não atrelar o resultado diretamente a um benefício salarial. Isso pode induzir a um corporativismo muito forte onde as avaliações tornam-se assimétricas - umas reais, com adequação do desempenho, e outras puramente corporativista, nota máxima para não prejudicar o salário.
223	Os parâmetros de avaliação não deveriam ser únicos. Entretanto, a mudanças dos parâmetros de avaliação não são efetivos se não houver um entendimento satisfatório do processo, se os chefes e servidores não estiverem engajados, nem se as avaliações forem feitas com base no corporativismo ou como retaliação por questões não relacionadas ao trabalho. Poderia ter mais critérios, como relacionamento com colegas, com fiscalizados, dentre outros.
224	Dentro de uma estrutura pública, isso é irrelevante.
226	Mais servidores para melhor distribuição das atividades, mais cursos de aperfeiçoamento.
227	DEVERIA MUDAR A FORMA COMO É FEITA AVALIAÇÃO, COMO POR EXEMPLO, DEVERIA TER UM QUESTIONÁRIO E QUE MOSTRASSE EM ATIVIDADES E NÚMEROS O QUE REALMENTE O SERVIDOR EXECUTOU. OUTRA COISA É O SEGUINTE, UM CHEFE QUE TEM POUCOS MESES DE CHEFIA NÃO TEM COMO AVALIAR NENHUM SERVIDOR, NÃO TEM TEMPO HÁBIL PARA TAL RESPONSABILIDADE.
229	As chefias precisariam apoiar e acreditar na avaliação
229	Ser realizado no período de 12 meses, mas ser discutido ao longo do ano para não ficar restrito a um curto período do ano, o momento da avaliação.
230	O LOCAL E A FUNÇÃO DO CARGO.
231	Utilização de critérios mais objetivos
234	A avaliação deveria considerar as condições objetivas para que cada servidor possa desempenhar suas ações: burocracia, infraestrutura, recursos financeiros e tecnológicos, e formação continuada.
235	Falta referencial teórico, a avaliação é pontual, deveria ser um processo dentro do planejamento estratégico.
236	Se fosse em um sistema que a avaliação fosse anônima creio que fosse mais fácil os servidores serem avaliados de forma efetiva.

237	Ciclos de avaliação de 4 à 4 meses, desvinculação com os vencimentos e gratificações recebidas pelo servidor, capacitação para gestores e avaliados e objetividade dos programas e ações a serem cumpridas.
238	Simple: Valorização do Servidor qualificado para os cargos de comando, sobretudo com Salário e Gratificação que estimule a permanência no Serviço Público; Nomeação de Cargo de Chefia, pra quem tem competência pra fazer a coisa funcionar: O que mais se vê no Serviço Público são exemplos do tipo: nomeação de historiador pra ser responsável por Coordenação de Contabilidade; Desenhista pra ser Responsável por Controle Interno, e por ai vai.....
239	A avaliação de desempenho individual deve começar pelos gestores que devem apresentar notório saber sobre a matéria bem como conhecimento na gestão de pessoal. O que se tem hoje são cegos com procuração política para agirem como gestores e que levam o órgão público para o abismo. A legislação brasileira permite essa aberração de nomear gestores sem conhecimento da matéria para gerirem recursos públicos e humanos. A hierarquia deve ser respeitada e os níveis devem ser alcançados durante anos de trabalho e preparo por servidores públicos de carreira do órgão público. Essa é a sugestão.
240	As metas individuais não são na maioria das vezes debatidas com os servidores, e sim impostas, depende muito do seu cargo e lotação. Há servidores que exercem funções complexas, difíceis de serem mensuradas, e outras funções mais comuns, mecânicas por assim dizer, mais fáceis de serem quantificadas. Deve haver um debate maior sobre o que ser quantificado individualmente, até para tornar mais efetivo o resultado.
241	O órgão deveria ter um projeto concreto para servir a sociedade. E isso deveria ser tratado como política de Estado e não variar seus princípios e seus fundamentos conforme decisão e vontade de governos provisórios. O órgão deve ter metas claras para mostrar sua importância à sociedade e conseqüentemente, serem repassadas para quem compõe o órgão, que são os servidores e colaboradores.
242	Não atrelar o desempenho ao salário. Estabelecer metas partindo do nível local (uma vez que estamos num país continental); Estabelecer processos de capacitação(nivelamento) para depois realizar capacitação.
243	Que seja um processo de estruturação do órgão e das carreiras, e não uma avaliação de desempenho
244	Adequação de metas por demanda recebida, ou seja, conforme porcentagem ou tempo de atendimento.
246	Uma sugestão é implementar avaliações multinível (indivíduos, grupos de indivíduos que trabalham juntos, setores, departamentos e etc.) para compor um quadro mais complexo do desempenho organizacional.
248	Que a avaliação negativa de um servidor, não traga prejuízos para aqueles que tiveram uma boa avaliação.
249	Um planejamento institucional atrelado aos recursos do órgão. Possuímos metas, mas não temos recursos para cumprí-las.

250	Que não deva ser uma avaliação punitiva, inclusive na redução de salários e sim que seja para motivar o bom servidor como também o servidor com dificuldades na execução dos trabalhos.
252	Que o processo fosse feito de forma on-line, com mais avaliadores, excluindo-se as notas mais baixas do grupo, sem identificação do avaliador, pois o fato das partes se conhecerem, acaba por gerar uma dificuldade em fazer a avaliação correta, pois você sabe que conviverá por muitos anos com aquela pessoa a seu lado e isso acaba influenciando na hora de dar ou não uma avaliação negativa.
254	Sem um planejamento, que tenha início, execução e seu fim na avaliação individual, a mesma acaba não servindo para o que se propõe.
255	As metas de trabalhos devem ser definidas pelos gestores de forma igualitárias e transparentes para que o servidor saiba quais critérios são adotados na avaliação por parte do gestor, uma vez a avaliação vem sendo executada levando mais em consideração o alinhamento político e pessoal, do que uma avaliação transparente e impessoal.
258	Sistemas que possam quantificar e qualificar a demanda realizada por cada servidor. O chefe analisaria os contextos de trabalho em equipe, inter-relacionamento pessoal, resultados alcançados.
259	Incluir indicadores objetivos de produtividade, por sistemas. com avaliação a cada despacho e relatório.
260	Pesquisa de clima, melhor esclarecimento das avaliações, gestão também ser avaliada.
262	Para uma melhor avaliação, a instituição deveria oferecer cursos diversos, os quais teriam relação com a atuação de cada servidor.
266	melhoria de remuneração e cobrança de metas dentro dos prazos com as condições necessárias para faze-las
267	O estabelecimento de metas factivas e o real acompanhamento do cumprimento das mesmas.
268	Mix, através da avaliação social, ou seja, um conjunto entre pesquisa de opinião pública, avaliação por conselheiros eleitos democraticamente e diretamente por tempo determinado e frequentes e pesos atribuídos as atividades e tarefas determinadas pelos gestores nos projetos aos servidores ordinários. A avaliação dos gestores levaria em consideração outros aspectos como crescimento econômico e bem estar da sociedade.
269	Estabelecimento de metas individuais mais tangíveis e mais etapas de diálogo entre chefia e servidor até a avaliação final

270	Menos interferência política na condução das atividades do órgão.
272	Que seja feito embasado em critérios técnicos, que objetivem a melhoria da atuação da instituição no cumprimento de sua missão institucional, assim como o desenvolvimento profissional de seus servidores.
273	Nada adianta fazer um bom trabalho ou crescer na carreira se não há vantagens nisso. Uma avaliação de desempenho atrelado a um plano de carreira seria muito mais útil aos servidores e faria mais sentido ao fazer avaliação.
274	Extirpar das autarquias a presença de pseudo gestores vinculados a parlamentares.
275	Fim da camaradagem. Todos recebem 10 em minha instituição, trabalhando, ou não.
276	Uma avaliação para dar um plus no salário dos melhores servidores, sem critério punitivo e sem que o maior peso recaia sobre avaliadores indicados políticos
277	Infelizmente não vejo melhoria pq não dá para ter redução de salário
280	A avaliação deveria ser feita somente pelo Chefe Imediato.
281	Estrita observância ao atendimento e produto das Ações, as quais foram atribuídas aos servidores.
282	findar o corporativismo que faz com que maus servidores tenham notas boas
284	Deveria ser eletrônico...um software q distribuia os serviços de forma aleatoria e com uma ferramenta de estatistica para avaliar o rendimento do servidor, ou seja, cumprimento de prazos, tempo de resposta, etc.
285	A criação de uma coordenação de avaliação para nivelar os critérios de avaliação nas instituições. Por exemplo, existem divisões na minha instituição ou na minha divisão em diferentes Estados, que dão sempre nota máxima para o desempenho do servidor, mesmo que exista notória diferença no desempenho de tais servidores. Isso, no geral, diminui muito a média das avaliações de chefias que avalia mais detalhadamente um servidor, ocasionando uma média menor que a média nacional prevista para elevação de nível, por exemplo. Não é justo um servidor com baixo desempenho ser bem avaliado por um chefe "bonzinho", enquanto servidores com desempenho quanti e qualitativamente melhor que o caso exemplificado, mas com uma chefia mais criteriosa. Daí fica o servidor com baixo desempenho com média maior que um servidor com desempenho superior ao daquele avaliado também com "bondade".

287	A avaliação deveria ser transparente e realmente identificar os servidores compromissados.
288	Sugiro que esse processo seja o menos imparcial possível. Pois da forma que está so esta sendo usado pro chefe que punir servidores com os quais nao simpatiza.
289	Atrelar a meta individual à meta institucional, ou seja, cumprir o normativo já existente e nunca exigido nem fiscalizado.
291	Após a implantação das avaliações de desempenhos, os servidores passaram a ficar mais atento aos trabalhos desenvolvidos, atendimento ao publico e mais questionadores
294	Impacto financeiro e ser feita seriamente.
295	Impedir que a avaliação se resuma em aplicar a nota máxima a todos indistintamente. Análise do resultado da avaliação verificando que a nota máxima não foi aplicada indistintamente.
296	Que as notas seja deacordo com a produção do servidor e não só para gratificaç.
297	Respeito, transparência e meritocracia. Ninguem consegue explicar porque recebo - seis (6) meses atrasado - o resultado financeiro da minha avaliação, desde que entrei para o Órgão, por concurso.
298	Estabelecer metas mensuráveis de acordo com o planejamento estratégico (desde que haja um). A gratificação não deveria ser um complemento do salário e sim um bônus que o servidor recebe por atingir as metas.
299	Melhor qualificação do processo de avaliação
301	Acho fundamental que tenha Melhoria sim.
302	Que seja realmente avaliado o desempenho individual e não uma mera formalidade
303	Acredito que os gestores não sabem o que deveriam saber, o órgão não sabe o potencial que possui, e os servidores ficam a deriva e especilistas na atribuição setorial mas desconhecem a interface entre outros setores. Ou seja, o órgão não sabe o que sabe (há muito conhecimento dissolvido nos setores e seus servidores mas pouca integração intrainstitucional), não sabe o que deveria saber, e tem percepções arraigadas.

304	Entre as minhas atividades de trabalho há varias ações não mensuráveis ou de esforço de pesquisa elaborado (relatorios tecnicos, documentos analiticos) que demandam tempo longo e que se contabilizados não apresentam "volume" de trabalho. Isso às vezes é considerado negativo pela própria chefia que não entende a qualidade e especificidade do trabalho realizado no setor, desvalorizando-o.
305	Como a avaliação de desempenho impacta em 50% a remuneração e o órgão nunca tem orçamento ou condições de implementar o que é planejado a avaliação é um misto de faz-de-conta com caça às bruxas e veículo de perseguições e vinganças.
306	Criação de ambiente para consulta das metas previstas e executadas.
307	As metas devem ser mensuradas com maior objetividade e verificadas a cada trimestre e ao final do ciclo.
309	Realização de ações de capacitação para sensibilização dos servidores quanto à importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento institucional e individual, maior integração entre os subsistemas de treinamento e desenvolvimento com o de avaliação de desempenho da instituição.
310	Menos burocracia
311	Atrelar ao remanejamento.
312	Realização de feedbacks individuais. Utilização para desenvolver programas de capacitação; Conscientização dos servidores e chefes acerca da importância e finalidade da avaliação.
313	Acredito que vincular a avaliação de desempenho à uma gratificação pecuniária na Administração Pública é um erro pois faz com que o instrumento de avaliação não consiga cumprir o seu objetivo. Devido a essa vinculação muitos servidores não são realmente avaliados pelas suas chefias e pares, já que recebem nota alta para não haver prejuízo financeiro. Sugiro que não haja essa vinculação.
317	Considerar cursos e capacitações realizados pelos servidores no intuito de colaborar com o órgão
318	Não estar vinculado à remuneração do servidor, ou qq outra vantagem ou ranking, tendo apenas caráter de feedback. Acredito que a avaliação de desempenho do servidor público não pode ter nenhum tipo de caráter punitivo por causa da cultura brasileira, pois acaba dando margem a favorecimentos ou perseguições que nada têm a ver com avaliação.
319	Mudar menos os gestores por influências políticas

320	Gostaria que identificasse melhor área de acordo com o desempenho
321	Ideologicamente, a avaliação deveria influenciar processo seletivo para chefias, indicando sua capacidade de liderança.
323	Poderia ser adotada modelos específicos de avaliação para cada área da instituição, ao invés de um modelo linear e uniformizado para todas as unidades da instituição como é atualmente. Por exemplo, adoção de modelos específicos para as áreas fins e para as áreas meios, pois as primeiras trabalham com foco em resultados completamente diferentes das áreas meio, as quais por sua vez, tem uma rotina diária específica voltada para o apoio às demais unidades.
325	Creio que não, pois existem muitas cartas marcadas de QI = Quem Indica.
326	Planejar com antecipação, validar com os avaliados as metas e ações. Mensurar a cada 4 meses com feedbacks formais e consolidar ao final dos 12 meses. Criar uma espécie de mentores que possam apoiar os mentorados ao longo do processo e se necessário intervir junto ao gestor para evitar desvios nas avaliações.
328	com o home office 360° fica prejudicada. tem que rever.
329	Haver um indicador de desempenho (eficiência).
330	Capacitações, seminários ou recursos similares que favorecessem a mudança da cultura de avaliação de desempenho, e que ela fosse levada mais a sério. Da forma atual, o que observo é que a avaliação é feita considerando critérios subjetivos, como afinidades, ou então focadas na gratificação de desempenho, o que faz com que muitos não avaliem da forma merecida um servidor em razão de possíveis impactos financeiros.
332	Tirar o peso da gratificação de desempenho, obter orientações do órgão central de como conduzir o processo, discussão com os órgãos sobre as suas percepções, dificuldades e aperfeiçoamento do processo com mecanismos de recompensa eficazes. Recuperar o sistema de gestão por competências (sistema informatizado).
333	... na minha percepção a sistemática de AD serve apenas para se chegar a uma nota e com essa nota classificar o servidor para receber a gratificação pela AD, ou seja, um complemento salarial. Isso acontece independente da boa vontade da equipe da unidade responsável. Agora, quando se trata de discutir sobre a Teoria da Gestão de AD, sobre o valor e a importância de se fazer a AD para melhoria do desempenho individual do servidor, para melhoria dos processos de trabalho e ter um serviço público prestado com excelência.
337	Abolição do procedimento em duas etapas, devendo sê-lo somente em uma única etapa já que toma tempo e alguns servidores gravam suas respostas e colam na avaliação do ano seguinte.
338	avaliação observando a pessoa como um todo, pois chega um "chefe" novo e aí? você pode ser, eu fui, mal avaliada. Esse novo chefe é um colega, de concurso, mas avaliou de qualquer forma. Parecer haver uma concorrência.

339	Desvinculação da meta de gratificação, de modo que as avaliações sejam mais fidedignas
340	Critérios mais objetivos, com metas mensuráveis e verossímeis
341	Deveria levar em conta fatores objetivos e não "coleguismo"
343	A resolução dos problemas relacionados à manutenção do sistema na internet criado para a avaliação.
344	Redução do corporativismo na avaliação. Tentativas de elevar a seriedade do servidor avaliado.
345	Reformulação dos questionamentos; estabelecimento e divulgação do propósitos da avaliação.
348	Utilização de sistema para realizar a avaliação de desempenho, criar rotinas de feedbacks entre os gestores e equipes.
350	Mais divulgação dos critérios e objetivos do processo de avaliação.
352	Não consigo opinar. O problema é tão cultural e institucional que é difícil resolver. Não adiante ter uma excelente regra de avaliação e um sistema de desempenho bacana como o atualmente vigente, se os altos cargos não são meritórios, e são indicados políticos sem preparo e formação de liderança. Além disso, mexer nos proventos dos servidores é inadequado, visto que a política salarial é em geral bem restritiva e por longos períodos sem reajuste. Deveria haver uma punição e premiação diferente que não envolvessem salário, tal como dias de folga, diminuição de carga horária presencial obrigatória, sei lá.
353	Estimular o debate presencial durante o processo de avaliação.
354	uso de indicadores na avaliação
356	Aumentar o peso da avaliação individual em relação a institucional e atrelar a gratificação ao desempenho. Também ter um plano individualizado para cada servidor.

357	Quantificação de atos administrativos por servidor
359	A avaliação poderia ser realizada a cada ação que o servidor fizesse, jutando os pontos ao final, pois algumas das ações não realizadas não são culpa direta do servidor.
360	Utilizar uma metodologia moderna. Por exemplo, gerenciamento pelas diretrizes
361	Metas claras a serem atingidas.
362	Péssima. Não acho que atenda à realidade.
363	A avaliação deveria ser mais objetiva e menos subjetiva, com avaliação de indicadores de produção, com um score médio, onde quem estivesse abaixo desse indicador compensaria aquele que o ultrapassasse, de modo a gratificar ao servidor produtivo e penalizar o servidor acomodado. Outra questão é que a avaliação entre os pares seja simplesmente como um motivo de mesurar o convivência entre os colaboradores. De acordo com o atual sistema de avaliação tem-se scores altos para indicadores de produção pífios.
364	para órgãos federais, adequação das metas para a unidade da federação do órgão, nº de servidores,ativos de processos e uma constante reciclagem dos servidores.
365	a legislação diz que ao receber uma nota abaixo da pontuação para continuar recebendo a gratificação o servidor deve ser capacitado o que na pratica não ocorre. Geralmente a capacitação é como um premio para os amigos e amigos sem realmente estar comprometida com os resultados da organização. Acredito que, se ao receber uma nota baixa, o servidor for primeiro capacitado e só após a capacitação apresentar os mesmos for "punido" com a perda da gratificação, a avaliação de desempenho se torna eficaz, do contrário será mais do mesmo eu finjo que avalio e você finge que teve bom desempenho e o servidor realmente comprometido com a organização se quiser que se capacite às suas expensas.
367	Os servidores, não somente os subordinados, poderem avaliar, de forma direta e objetiva, a partir de critérios claros, todos os gestores, desde chefes de divisão à autoridade máxima do órgão, incluindo colegiados. O objetivo desse tipo de avaliação seria trazer à tona, deixar mais transparente, gestores que desrespeitam as prioridades definidas no planejamento estratégico, prejudicando o desempenho dos níveis tático e operacional com demandas não programadas ou fora de hora, sejam para atender demandas dos apadrinhados políticos ou não. É comum encontrar indivíduos que ocupam cargo de gestores, mas que não possuem a menor noção, capacidade ou qualificação para tal, sobrecarregando todos à sua volta, subordinados ou não. É um tipo de indivíduo que prejudica iniciativas e projetos em andamento, além de desmotivar a equipe, que não terá um líder como exemplo, mas um mero gestor limitado e desorganizado, sem a devida qualificação.

369	Estabelecer metas individuais claras e com condições técnicas, financeiras , de logística e de comunicação que subsidiem o devido cumprimento das mesmas.
370	Estabelecer maior pontuação e oportunidades aqueles que sempre busca a melhoria/aperfeiçoamento, no âmbito do interesse individual buscando uma aproximação maior no crescimento da carreira pública, e, não criar propagandas gerais que não alcança o público interessado focado na atividade do serviço público, muitos só estão para vantagem financeira e não aplicar o que aprende na máquina pública, e, algumas vezes, muitos se qualificam apenas pela vaidade, ou, algo do tipo
372	Metas mensuráveis, individualizadas e que permitam se auto-avaliar em relação a outros colegas que exercem função similar.
373	Falta cursos de capacitação, feedback da chefia imediata. Falta uma clareza concernente ao real objetivo do órgão e as metas destinadas a cada servidor.
375	Minha instituição já adota a avaliação 360°, o que considero essencial.

1	O processo deveria ser melhor explicado e esclarecido. Muitas coisas leio e não sei o que querem de mim no item.
---	--

Pergunta - Se você desejar, fique à vontade para tecer algum comentário sobre o processo de Avaliação de Desempenho de sua Instituição, destacando pontos fortes, fracos ou alguma questão que gostaria de compartilhar

Respondente	Resposta
1	O processo deveria ser melhor explicado e esclarecido. Muitas coisas leio e não sei o que querem de mim no item.
4	Faço parte da Comissão que estuda as avaliações que tiveram algum tipo de problema. Percebo muita disparidade quanto o critério de cada chefia utiliza. O que pode criar um sentimento de injustiça e desestímulo para quem é avaliada mais criteriosamente. Como já falei, mesmo tendo atividades diferentes e produções diferentes, tentar padronizar os critérios e a maneira de avaliar. Estimulando sempre o bem estar e o trabalho de equipe.
5	Eu acredito que a avaliação de desempenho tem que estar atrelada aos pactos que são prometidos pelos servidores no início de cada ano letivo, os quais nunca são avaliados. Já vi servidor deixando em branco e tudo ok.

11	O fato de serem questões fechadas que muitas vezes não traduzem o real desempenho e empenho dos servidores na execução de suas atividades diárias.
12	Entendo que o corporativismo é muito forte no serviço público, isso inclui os próprios servidores que trabalham na Gestão de Pessoas. Há uma tendência a evitar conflitos a todo custo, mesmo que infelizmente isso implique em gerar ineficiência. Entendo que o conflito não deva ser algo perseguido, contudo em alguns casos é inevitável e precisa ser tratado com seriedade, isenção e assertividade.
13	A avaliação deveria ser pautada na realidade de cada órgão, sem subterfúgio e mostrar a realidade do desempenho funcional e organizacional.
15	Eu acredito firmemente que os processos de avaliação somente irão progredir quando se institucionalizar na administração pública que cargo de confiança é um "status" temporário, e como tal, deveria haver nos órgãos uma cultura de rotação de chefias. Dos 25 anos de serviço público que tenho, fui chefe por 15 anos, mas não no mesmo setor ou coordenação. Mas, tem gente no meu trabalho que, desde que entrei, nunca ficou sem chefia. Estamos falando de pelo menos 25 anos sendo chefe, fora o tempo que já eram antes de eu entrar. Essa cultura de que antiguidade é posto tem que mudar. Mas sei que esse vício é difícil de vencer por conta de apadrinhamento ainda vigente, que promove a permanência dessa trupe, e as enfia dentro dos órgãos também gente despreparada, em detrimento de pessoas genuinamente aptas à chefia, vinda de dentro do próprio órgão. É muito comum chegar gente de fora que nem sabe o básico da administração (preparar despachos, etc...) e virem aprender com os da casa. Ultrajante!
18	a instituição tem um quadro reduzido e isso facilita.
19	Gostaria de compartilhar minha impressão sobre a aplicação/interpretação inadequada talvez equivocada do Decreto 7.133, com pouca/pouquíssima divulgação, discussão tanto no processo de construção, quanto de implantação. Penso que a ideia central e desdobramentos não foram compreendidos, a exemplo da necessidade de um planejamento estratégico vigente, real, com a explicitação dos objetivos da instituição, das metas, os quais pudessem orientar as atividades/ações de todos os servidores. Junte-se a isso o fato de não haver critérios técnicos para nomeação e ocupação dos cargos/funções com impacto nessa e em tantas outras questões da administração pública.
20	Rotatividade na ocupação de cargos em diferentes unidades internas, tal qual nas forças armadas. Hoje a pessoa é gestora na unidade A, anos depois poderia ser gestora na unidade B, num processo de rodízio. Não se tem um plano de cargos e isso influencia negativamente.
21	Pontos fortes é a realização da avaliação em todos os níveis (360 graus), incluindo a Diretoria Colegiada, a formalização do processo pela área de Gestão de Pessoas e o cumprimento do calendário anual da avaliação. O ponto fraco é que todos se avaliam nota máxima, o que não condiz com a realidade, precisando melhorar a ferramenta utilizada, atualmente é um formulário respondido no SEI, e o critério de mensuração ser trimestral, acompanhando a avaliação institucional.
25	Da forma como é feita, com impacto na remuneração e em função da cultura da instituição, é apenas um processo burocrático, que demanda esforço, recursos e tempo, e que não atinge o objetivo.
31	Foi instituída uma nova modalidade de avaliação "em metas", que não pode estar atreladas às atividades desempenhadas pelo servidor. O que eu acredito que não seja viável. Esta questão precisa ser modificada.

32	Entendo que falta a compreensão da importância e versatilidade dessa ferramenta.
33	Dentro da perspectiva administrativa, pode ser que esteja adequado.
34	A avaliação de desempenho da CNEN tem as regras que presumem-se serem cumpridas para chegarmos ao final com uma boa avaliação, mas alguns gestores fazem as suas próprias regras. Isso invalida o processo governamental que paga nosso salário para cumprirmos as metas.
41	Não vejo no processo atual a avaliação como uma ferramenta eficaz de medição dos resultados, e da capacidade de cada servidor. Não há um retorno para os dados apresentados, apenas se preenche informações como se fosse apenas um formulário de perguntas pré- escolhidas com parâmetros muito distantes da realidade do dia-adia.
42	A estabilidade mascara qualquer processo que se desenvolva no sentido de avaliar o desempenho do funcionário uma vez que garante o emprego mesmo no caso de desempenho completamente negativo.
44	O processo é bem feito e abrange todos os pontos modernos. O que complica é os servidores acharem que todos tem que tirar a nota máxima quando isso não ocorrem recorrem a justiça que sempre dá ganho de causa aos servidores publicos em detrimento da instituição.
49	A ferramenta é mal utilizada pelos gestores
52	os termos domina/supera juntos me parece um equívoco, pois além de muito distintos, induzem ao receio de pontuar no quesito por ser o último e parecer ser "pontuar" a maior devido a palavra "supera", entretanto, n me parece razoável que um servidor com anos de experiência ainda n "domine" algo. Acredito que possa dominar e ainda não se superar naquele quesito, mas, pode muito bem já superar. A escala a meu ver correta seria : n atende - atende parcialmente - atende - domina - supera . Desvincular o domina do supera poderia corrigir distorções .
54	Acredito tb que os servidores de modo geral (estou incluído) deveriam levar mais a sério o processo de avaliação e não simplesmente dar a nota máxima para o colega ou para a chefia ou para os subordinados etc.
55	Existe um diferença que entendo como importante quando se trata de ocupações dedicadas à produção e à pesquisa. No primeiro, o desempenho é mais facilmente mensurável, que poderá indicar que o funcionário é cumpridor de suas atividades e que portanto deve merecer uma boa ou ótima avaliação. Entretanto, na análise dos trabalhadores que exercem funções em pesquisa muitas vezes o avaliador tem que ter o cuidado e a percepção de entender que os resultados esperados e desejados muitas vezes não são alcançados, além do que, não raro, pode ocorrer falta de insumos ou equipamentos em manutenção. Por isso, a avaliação da chefia deve se pautar pela dedicação, entusiasmo na atividade, esforço, capacidade de trabalhar em equipe e colaborar na disseminação do conhecimento
56	Não existe ponto forte. Existe sim: forte é forte e os outros são os outros. Esta avaliação veio para melhorar as condições de trabalho dos servidores. Que eles fossem reconhecidos, mas infelizmente virou em "pizza", como tudo neste Brasil. O Superiores, deveriam olha por um todo e não só para o seu umbigo. decepcionada como esta instituição, não só com ela mas com toda a gestão governamental deste país.
58	Pontos fortes: Avaliação sistematizada, automatizada e contínua. Postos fracos: Falta de mecanismos gerenciais no serviço público para premiação dos melhores desempenhos e forçar melhorias nos desempenhos insatisfatórios.

64	Tenho observado que muitas servidoras são preteridas nas escolhas de cargos de chefia. Deveria ser aplicada a política de cotas.
71	A avaliação 360 graus deveria ser de apenas 180. A avaliação dos pares pode não representar a verdade e ser facilmente influenciada por eventos recentes.
72	Acho que não é somente na minha instituição, mas ser bem avaliado ou não pouco influencia no interesse do servidor em melhorar seu desempenho, não existe uma valorização real.
74	Não vejo estas avaliações como indicadores para qualquer tipo de desempenho e evolução de funcionários, tem muitas falhas, levam muito para o pessoal. Penso que não é justa por parte das chefias. Levam muitas vezes para o seu interesse próprio e não Institucional. Não acredito neste tipo de avaliação, não são coerentes e justas. Talvez porque vejo como um problema cultural.
82	A avaliação de desempenho não muito realista.
85	A avaliação por pares não se aplica simplesmente porque não há pares. Dessa forma, não é possível avaliar o desempenho dos colegas e, no entanto, somos obrigados a atribuir um conceito para cada um deles. Não deveria existir
86	A avaliação de desempenho como é feita hoje é um engodo, faz de conta. Não há como ter real avaliação se ela é realizada por seus pares do dia a dia em um grupo pequeno no qual todos conseguem inferir as notas dadas. No caso de notas mais baixas, é criado um mal estar entre os colegas e podem até levar a brigas. E além disso, a avaliação tem conotação puramente punitiva, sendo uma nota próxima do máximo o esperado. Assim, há a percepção que só pode haver perdas na avaliação.
89	Trata-se de um processo burocratizado, sem nenhum impacto sobre o desempenho da instituição. A inexistência de programas de capacitação continuada e de desenvolvimento de carreiras torna o processo inócuo. O planejamento institucional pouco focado e a dispersão de ações dificulta o entendimento e a focalização da atuação do servidor sobre o que de fato é importante a médio-longo prazo.
90	Compreendo haver uma dificuldade em se burlar os vícios oriundos da estabilidade dos servidores, além da formação de grupos fechados e com objetivos questionáveis. Assim, neste presente não acredito no processo de avaliação de desempenho praticado.
92	Não acredito no sistema utilizado na minha Instituição. Não na ferramenta, mas como ela é utilizada e como as chefias a utilizam. Não tem o menor critério.
93	Já coloquei na questão acima. Este processo me aborrece bastante é mais desmotivador e deveria ser o contrário.
95	O ponto fraco dos últimos anos vem sendo a falta de recurso para manter as condições ideais para o trabalho. O ponto forte é a experiência acumulada dos funcionários que se esforçam para atingir as metas propostas. outro ponto fraco e a falta de reposição dos funcionários que se aposentaram, que podem acarretar em perdas de conhecimentos adquiridos, para a realização dos trabalhos.
96	pontos fracos: a avaliação é falha, servidores combinam as notas máximas de avaliação, servidor não recebe um feedback da avaliação.
99	A avaliação é bem conduzida pela equipe atual.

101	Acho justo. Aqueles que não trabalham bem nos aspectos considerados na avaliação receberem menos do que aqueles que se dedicam dentro dos quesitos levados em consideração.
102	PENSO QUE DURANTE PROCESSO (12 MESES), AS METAS PODEM SOFRER ALTERAÇÕES, EXEMPLO: O SERVIDOR DEIXA DE EXECUTAR TAL TAREFA OU VICE VERSA, E A AVALIAÇÃO ESTÁ CONDICIONADA A UM NÚMERO DE METAS, QUE POR VEZES, SOFREM MODIFICAÇÃO OU EXTINGUEM-SE, NO CURSO DO PROCESSO.
103	Não è feito de maneira real. as metas são pactuadas porem sua avaliação não corresponde a realidade
105	Deixe isso para a nova geração!
107	Já compartilhei minha opinião na resposta anterior. Sempre fui e sempre serei contra esse processo. Na minha instituição já ocorreram vários processos administrativos de servidores contra outros por conta desse processo avaliativo.
110	Já fui gestor e fiz avaliações de desempenho. Creio que em geral as pessoas não entendem como funciona o processo de avaliação que temos atualmente. E pior, elas não acreditam no processo, encarando como mais uma burocracia que, se descartada, não faria muita falta.
113	É claro que dinheiro no bolso é bom; contudo, o melhor produto da avaliação de desempenho seria a sensação de dever cumprido por parte do servidor. Infelizmente o servidor não tem recebido este tratamento da administração pública.
116	Realizar um planejamento real e na avaliação realizar a pontuação real do ocorrido para o período.
126	A não possibilidade de superação de metas e a adoção de fatores de desempenho fixos indecentemente do cargo ou função
127	Deve-se trabalhar no metodo, a fim de que nao sejam meros instrumentos de preenchimento, sem criterio e ineficazes.
129	A ideia é muito boa, entretanto hoje a avaliação só é realizada para o cumprimento formal de um regulamento. Grande parte dos servidores mesmo sem merecer recebem a nota mais elevada assegurando a pontuação mais alta e conseqüentemente o valor maior da gratificação.
130	Bem o que tinha que contribuir foi dito espero que seja bem aplicado não somente aqui mais em outras instituições também , boa sorte
131	Não tenho conhecimento suficiente.
135	Já coloquei na resposta da questão anterior.
137	O SDI é bem elaborado, mas pouco acreditado. Os gestores são os 1ºs a burlar a etapa de negociação de metas e os servidores se acomodam.
138	É muito comum os chefes reduzirem a pontuação dos mais novos no cargo, e dar pontuação completa para os mais antigos, sem considerar o trabalho desempenhado.

140	É um processo relativo.
141	Ainda carece de um melhor alinhamento com as metas e objetivos estratégicos da instituição
142	Penso que a cultura do serviço público, presente na maioria dos órgãos públicos, é um dos principais fatores que impedem a implantação da avaliação de desempenho, de acordo com o estabelecido pelo Decreto 7.133/2010.
146	acho interessante a possibilidade de recurso
148	No meu grupo, tenho que dar nota máxima para todos. Se eu der a nota menor, vão saber que fui eu, o que criaria um clima de inimizade, que já é bem frágil. Para mim, dou nota máxima pela questão de estar relacionado o fator financeiro. Sei que não supero todas as metas, atendo, mas não supero. Mas não quero meu salário menor.
150	Processo é muito bom. No entanto, com o passar do tempo, com os servidores em final de carreira, as gerências apenas garantem que os servidores não sofram perdas salariais e fazem a avaliação de forma automática
154	A avaliação por pares sempre resulta em uma avaliação subjetiva acompanhada de personalidades.
156	Na minha opinião, não deve de nada, já que não tem poder de demitir alguém. Fora o subentendido de se dar "10" pra todo mundo
157	Deveriam ocorrer mais reuniões das chefias com servidores para avaliação durante o ano e não somente no período de avaliação. Como muitas vezes não há o feedback adequado do servidor para a chefia ou vice-versa, muitas vezes o servidor só sabe que foi mal avaliado quando já se passou um ano. Da mesma forma, as chefias deveriam estar mais abertas a críticas e corrigir para qu não hajam avaliações ruins.
158	Ponto forte e que todos avaliam seus chefes e colegas, ponto fraco e que o servidores são agrupados e em muitos casos voce sem encontra num grupo que os colegas não tem total conhecimento do seu trabalho e mesmo assim essa avaliação sem total relação direta no seu trabalho pesa na sua nota final
159	Os pontos fortes são a forma de avaliação que envolve os pares e os superiores.
161	Pontos fortes: o processo é realizado anualmente e regularmente. Pontos fracos: meu setor possui poucos funcionários, de modo que a avaliação de desempenho fica prejudicada e restrita aos pares Chefe x Subordinado.
163	Acho que não se pode utilizar os mesmos fatores para diferentes atividades. Os fatores deveriam ser negociados junto aos envolvidos.
164	A avaliação tem também um caráter político, dissociado das ações técnicas muitas das vezes. Poderia se abrir campos abertos para sugestões de melhorias de desempenho em cada órgão, dissociando da avaliação em sim.
165	Pontos fortes: a institucionalização do processo, a possibilidade de recurso além da avaliação do gestor. Pontos fracos: não formação de equipes para o processo de avaliação. Avaliação pelo gestor, avaliação pelos pares e autoavaliação, necessariamente.

167	Infelizmente, o processo não avalia muita coisa. Ainda prevalece o “Nominograma” nos cargos, a boa avaliação aos amigos e ruim aos inimigos. “Como avaliar se não tenho competência para julgar quem está sendo avaliado?” esta é a grande falha do sistema e infelizmente sem solução sem uma política de mapeamento de competências. Finalmente, falta mecanismos para exercer alguma coerção. Se o servidor não quer fazer nada, fica por isso mesmo. Qualquer atitude do avaliador sem respaldo da casa, pode gerar um processo pessoal por assédio...
168	Os funcionários já estão com idade avançada. É difícil mudar o seu desempenho nessas condições.
170	Auto avaliação, acho que não funciona.
173	Na minha instituição, os mesmo fatores são usados para avaliar todos os servidores, o que não me parece adequado. Ainda, como frequentemente os grupos de avaliação são pequenos, as avaliações podem ser muito distorcidas
174	Não percebo feedback no processo de avaliação para a Instituição ou para o avaliado. Me parece que esse processo é irrelevante.
176	acho bastante desagradavel ter que avaliar um colega. Como avaliar o trabalho de alguém que mesmo do meu setor não trabalha diretamente comigo? Sem contar que uma nota baixa pode gerar inimizades.
177	A avaliação de desempenho é um processo muito sensível e, eu diria, desagradável para todos, mas é necessário, pois o salário que nos é pago pelo povo é mensurável, o retorno que lhe damos também deve ser.
180	Na minha percepção, a avaliação de desempenho realizada hoje no meu órgão tem pouca efetividade e não se apresenta como uma ferramenta útil de gestão.
183	Pontos Fortes: Sistematização do Processo; Comunicação. Pontos Fracos: Critérios Genéricos, em relação a especificidade das várias atividades realizadas, que resulta, muitas vezes, em uma avaliação subjetiva.
185	Na minha instituição, o gestor avalia superficialmente, a fim de atingir uma meta estatística que não é divulgada, prejudicando alguns e favorecendo outros, principalmente os que são mais antigos no órgão. Além disso, não há qualquer comentário, conversa ou feedback sobre o trabalho ao longo do ano a fim de alinhar a expectativa do gestor com o serviço do servidor.
189	Que os chefes sejam justos e parem de preencher quadradinhos . E vejam quem realmente trabalha. Se fosse empresa privada haveria até demissao
192	Não existe nenhum ponto forte em avaliações de desempenho feitas por pessoas sem o mínimo conhecimento técnico da área. Chefes com produtividade baixíssima!! Chefes q sequer entendem as suas atribuições! como isso é possível ainda existir numa instituição como a CNEN?
193	É muito útil se for bem aplicado.
194	Sou favorável à avaliação de desempenho. Entretanto, cada vez mais esta atividade é encarada como mais uma obrigação do que um estímulo. Somente com a chegada de novos servidores, via concurso público, poder-se-ia estabelecer uma série de desafios, para quem ainda teria carreira pela frente.

198	O processo de avaliação na minha instituição é visto unicamente com o viés monetário. Um avalia o outro bem, esperando que, da mesma forma seja bem avaliado para todos receberem a pontuação máxima da gratificação. Outro aspecto também comum é que o seu subordinado de hoje pode ser seu chefe de amanhã. Então, caso eu o avalie mal, poderei, no futuro sofrer consequências.
200	A avaliação tem um caráter muito pessoal ainda, apesar dos critérios estabelecerem que são profissionais. Então se um dos pares ou a chefia possui(em) divergências com o servidor avaliado, o impacto negativo é real e irreversível.
205	A avaliação tem sido boa, de um modo geral. Mas é preciso treinar mais os gestores para que eles entendam o real objetivo do processo avaliativo. A instituição deve ter indicadores e acompanhá-los de modo a nortear sua tomada de decisão quanto a treinamentos, falta de recursos, falhas recorrentes no não cumprimento das metas pactuadas. Exemplo claro: cada servidor tem suas inspeções ou auditorias para fazer. Se ele não cumpriu, não quer dizer que seja culpa dele. As vezes, muitas vezes, é falta de recursos ou até mesmo falta de planejamento dos gestores.
206	Os servidores precisam estar envolvidos nos projetos em curto, médio e longo prazo. Deveria ter algum mecanismo para, pelo menos, minimizar o paternalismo. E isso deveria estar acordado com a administração. A rede criada geralmente leva à crítica as avaliações que estão mais próximas da realidade.
208	A avaliação de desempenho da CNEN nos moldes atuais foi uma melhoria, porém, em vista do acatamento de pedidos de reconsiderações por comissão dominada por associações/sindicatos, o processo caiu em descrédito pelos poucos chefes que o levaram a sério. Eles entraram em atrito com alguns servidores por avaliá-los de forma adequada (por que a cultura é dar total a todos) e depois tiveram que engolir a seco a alteração da nota da avaliação após o recurso. Depois disso, ninguém leva mais a sério a avaliação de desempenho da CNEN, uma pena.
211	A questão da Avaliação, a meu ver, é bem parecida com a questão da Qualidade... Tanto a alta direção da Instituição, quanto os avaliados têm que estar engajados nessa proposta e criarem uma cultura... Mas isso leva tempo e como o ciclo avaliativo dura 12 meses e está ligado diretamente ao financeiro, pode ocorrer uso ou percepção de uso indevido... Desvincule a avaliação do financeiro e procure chegar mais vezes (trimestralmente, quadrenal ou mesmo semestral) junto aos avaliados até que a cultura esteja incutida no dia a dia da Instituição.
213	No meu setor, é bem realizado. Metas são discutidas com gerência. Mas na maioria dos outros setores não é assim, tem servidor que apenas repete as atividades nos anos posteriores e é avaliado do mesmo jeito.
215	Satisfatório.
216	A vinculação da avaliação de desempenho a remuneração tira a sua finalidade que é medir desempenho e corrigir desvios no desempenho. Deveria haver maior campanha pela avaliação com a conscientização dos servidores que a avaliação é de desempenho e não para dar gratificação.
217	Pontos fortes: avaliação 360º Pontos fracos: a avaliação, efetivamente, não avalia nada, pois o serviço do servidor não é prestado só chefe ou aos colegas de setor. Quem deveria efetuar a avaliação deveria ser o público-alvo daquele serviço.
218	Os profissionais que realizam a Avaliação de Desempenho são ótimos, a estrutura que não os favorece. Também não há retribuição (ou é muito pequena) dos funcionários que se destacam. Em empresas da iniciativa privada, funcionários do mês ou ano, ganham um bônus pelo reconhecido trabalho.
221	O sistema aplicado na minha instituição prevê pouco parâmetros e poucas faixas de gradação. Leva a uma confusão muito grande entre como classificar os parâmetros e acaba por aglutinar muitas diferenças entre os servidores em uma grande e única classe

	- pense em um histograma com apenas 4 classes... não vai te mostrar nenhuma informação útil...
223	São poucos critérios de avaliação. De modo geral, é feito às pressas apenas para cumprir prazo. A cultura da instituição não preza pela avaliação de desempenho, que, por vezes, não reflete uma análise comprometida acerca da atuação do servidor. Não há feedback, assim, qualquer avaliação ruim de um item é vista como punição. O sistema (sgd) é legal, fácil de operar, a divulgação pelo Rh é ampla, mas a avaliação em si, não é bem elaborada.
224	Não é encarado de forma profissional e relevante para a qualidade do trabalho final.
227	EU GOSTARIA DE COMENTAR QUE SÓ VEJO PONTOS FRACOS, ESSA AVALIAÇÃO ATUAL NÃO AVALIA O TRABALHO DIÁRIO, MENSAL E ANUAL DOS SERVIDORES, PRINCIPALMENTE NA ÁREA TÉCNICA(DRS).
229	Relacionar o resultado da avaliação com o ganho salarial é ruim. Mas concordo que a permanência no serviço público deve estar vinculada ao desempenho.
230	O PONTO FORTE O TRABALHO, NÃO HA PONTO FRACO.
234	Não se trata de pontos fortes ou fracos. Mas, na minha opinião, a avaliação deveria se prestar mais ao desenvolvimento profissional do servidor e ao aperfeiçoamento dos processos institucionais, visando a entrega de melhores serviços à sociedade.
235	É abominável confundir avaliação com um instrumento hierárquico.
236	Na minha instituição, mais especificamente na Superintendência Regional que trabalho, os servidores consideram um absurdo serem "mal" avaliados, ressalto que tive conhecimento de casos que chefe imediato apenas não avaliou o servidor com a pontuação máxima, ou seja, não teve influência na remuneração. A avaliação individual vale 50 pontos, mesmo que o servidor seja avaliado com 40 pontos não terá desconto financeiro, mas é de praxe o servidor ser bem avaliado com a nota máxima, principalmente, pelos pares.
237	O processo de avaliação da institui
238	Ponto forte: cumpre as normas com regularidade, exceção para o Ponto negativo abaixo; Ponto Negativo: Processo de avaliação falho, é levado muito mais em consideração a amizade pessoal (geralmente o quadro é formado por equipes de 20, 30 anos de convivência), o colega tem receio de dizer que o seu amigo é "um vagabundo". Outra coisa que percebo é que a grande maioria dos meus colegas ou tem alguma relação de parentesco (formado pelo casamento entre filhos), ou de amizade (filhos que estudam juntos), ou são padrinhos de nascimento, casamento, etc.... isso atrapalha e muito o relacionamento profissional. Outro ponto interessante: Quando alguém assume um determinado cargo, praticamente esse cargo passa a ter uma interpretação de vitaliciedade, sendo substituído, por mais incompetente que seja, somente em situações extremas: morte, acusação de peculato, prisão, etc... na verdade na prática não tem a cultura da temporalidade, ou seja, quem for nomeado chefe vai ser pro resto da vida, e quem não foi nomeado, das duas uma, ou vai embora ou se acostuma, e isso é muito ruim, pois desestimula quem realmente quer trabalhar e fazer uma prestação de serviço melhor para a Comunidade..

239	Esse processo de avaliação já nasceu natimorto. O processo "existe" no órgão público que trabalho, mas é falso. Nesse sentido, uma nova gestação, com seleção adequada de pai e mãe (gestores) para que filhos prosperem (servidores).
240	Na verdade não vejo nenhum ponto forte, o processo de avaliação desempenho é somente um terrorismo para os servidores. O processo de avaliação deveria identificar perfis dentro da instituição, como líderes de equipe, possíveis novos gestores, e daí com a identificação oferecer capacitação para os mesmos poderem melhorar essas habilidades identificadas. Mas como o processo de avaliação influencia diretamente no salário do servidor, é somente terrorismo.
241	Não consigo visualizar pontos positivos, apenas mais um instrumento formal, já que nosso órgão mingua suas forças e perde seu potencial humano e financeiro a cada ano que passa. Minha sugestão é que haja reestruturação da Autarquia e a consolidação de uma política séria de Estado que estimule exatamente seu motivo de ser: promover a justiça social através do cumprimento da função social da terra, em todas as suas dimensões e complexidades.
242	As variáveis de análise deveriam ser discutidas em nível local com os servidores. A avaliação deveria ser realizada por servidores, chefes e servidores de mesmo nível e função. Estabelecer variáveis que sejam mensuráveis. Deveria estabelecer algum mecanismo que promova alguma melhoria para os servidores que sejam bem avaliados.
243	Pontos fracos- auto avaliação- e quase uma hipocrisia, pontos fortes- nos faz refletir sobre nosso comportamento perante uma avaliação que a meu ver, não atingi seu objetivo
249	Poucos critérios objetivos para pactuação. Corporativismo, poucas metas claras e falta de comprometimento da alta gestão (recursos atrelados a metas) torna a avaliação "pro forme".
250	Que seja uma avaliação verdadeira, isto é, que avalie verdadeiramente as qualidades e as dificuldades do servidor. E reforço a sugestão que a avaliação seja sempre motivadora, nunca punitiva.
252	Como já mencionei nos comentários anteriores, atualmente a avaliação é vista no meu órgão apenas como fator que pode diminuir o seu salário e acaba que não há um incentivo para aquelas pessoas que trabalham corretamente e atingem as metas pactuadas, continuarem trabalhando exaustivamente, uma vez que no final da avaliação, acaba que todos tem a mesma pontuação, não havendo a menor vantagem para quem trabalha bem. Infelizmente, como trabalho num órgão que não paga o melhor dos salários, todo mundo acaba por dar avaliação 100% para o colega, por receio de prejudicá-lo financeiramente, o que impede uma avaliação correta daquele servidor. Sugiro que fosse feita, quando possível, uma avaliação pública de atendimento, para avaliar o atendimento presencial nos órgãos, pois a quantidade de gente que não tem perfil para atender ao público é imensa,
253	A avaliação de Desempenho, leva uma sensação estranha ao avaliado, pois, ele inicia com 100% de sua gratificação garantida e a valiação apenas pode manter os 100% ou reduzi la. Acredito que uma avaliação de desempenho deve por obrigação levar maiores redimentos aos servidores que mais produzem em conformidade com metas claramente atribuídas ao servidor.
254	Ponto fraco: Com as mudanças na gestão do órgão, não há um planejamento concreto das ações, o que prejudica a pactuação de metas, a sua execução, a dinâmica dos servidores e, conseqüentemente a avaliação individual.
255	No setor que trabalhei (SR13/F2) todos os servidores exercem as mesmas atividades, independentes do cargo que ocupam, ou seja, não existe divisão de trabalho de acordo com as atribuições da carreira, as metas de trabalhos não são definidas de forma igualitária e os servidores que definem suas próprias metas, e a avaliação desses servidores ao final dos ciclos são realizadas sem embasamento técnico ou relacionadas

	com a meta estabelecida, e sim com o grau de afinidade pessoal e politica que está na gestão durante o período avaliado.
259	Pontos Fracos: subjetividade da avaliação. Há uma obrigação, cultura de sempre avaliar a todos na totalidade, por considerar uma "injustiça" a penalização das notas, que influenciam no salário. A avaliação deveria ser pontuada a cada processo, aos diversos usuários, inclusive público alvo do atendimento, a população (com critérios claros e objetos). Tempo de análise, precisão, erros. Desde que seja de forma individualizada, pois nem todos tem empatia com o usuário do serviço.
262	A instituição avalia de modo genérico e não existe um acompanhamento do desempenho de servidores.
264	Deveria de fato ter alguma ferramenta de de avaliação. Deixar a responsabilidade de pares e chefia imediata nem sempre é o mais exato.
267	Ponto fraco - com grande parte do salário vinculado à gratificação a mesma ocorre somente para cumprir legislação, e pune os servidores que são comprometidos com o trabalho ao igualá-los aos sem comprometimento, ainda mais todo o guarda chuva da estabilidade. Ponto forte - A ideia que existe uma avaliação, mesmo que ineficiente mas que pode ser melhorada. Sugestão - Que a avaliação seja desvinculada dos salários e vinculada à uma real gratificação, a uma premiação aos melhores, aos que atingem metas reais.
268	O processo hoje é utópico, há necessidade de consolidar uma ideia de nossa Lei nosso agir. Na prática isso acontece por questões sociais de fundo como racismo, ser humano sensível, cristianismo distorcido, ideia de pureza e limpeza e concessão de abrigo. Há necessidade da sobrevivência, a malha remuneratória do Estado é muito injusta.
269	Ponto fraco - a avaliação foi instituída comparativamente à iniciativa privada. Mas ao contrário desta, o atingimento das metas leva ao recebimento integral dos vencimentos e não à obtenção de bônus. Ou seja o servidor faz leitura do instrumento como uma punição.
270	Processo totalmente afetado pelas interferências políticas, com muita subjetividade e fruto da falta de planejamento prévio da gestão nacional do órgão.
274	Não tem ponto forte, é uma farsa. Se você é amigo da chefia imediata, não precisa nem ir ao trabalho. Se atender à vontade política, pode ficar sossegado. Se observar a essência do órgão na execução das atividades, é possível que você sofra represálias via avaliação.
275	Infelizmente se trata apenas de formalização, pois o resultado da avaliação é sempre o mesmo. Acredito na motivação do servidor e o processo de avaliação tem muito a contribuir se bem empregado.
276	Ponto fraco- as dificuldades do órgão que muitas vezes impossibilitam a realização do trabalho, indicações políticas
277	O processo de avaliação é só para dizer que existe, mas no fundo não avalia nada porque as pessoas andam tão desvalorizadas financeiramente que ninguém quer contribuir para reduzir o salário de ninguém
281	No momento sem comentários.
282	Infelizmente o processo avaliativo é muito falho, pois existe muito corporativismo. Esse corporativismo desestimula o bom servidor, que vê aquele colega desinteressado ter boa avaliação

284	o processo de avaliação do órgão atualmente é horrível. o salario é baixo e os gestores ficam com receio de avaliar corretamente um subordinado para não diminuir o salário e ficar "marcado". Existe muita influencia política na escolha dos cargos.
285	Já fui penalizada por uma nota equivalente a 8,5 por exemplo, mas que a média nacional dos 70% foi superior a essa nota e por isso não subi de nível, tendo que questionar administrativamente o fato posteriormente para poder subir de nível, mesmo achando minha nota justa. Mas fiz pq duvidava que a maioria dos servidores tivesse realmente um desempenho melhor que o meu ou que o meu fosse tão inferior aos dos demais e que não merecesse minha subida de nível, ou seja, um pequeno aumento no meu salário que vai muito pouco de um ano para o outro, não acompanhando - nem de longe - a inflação . A matemática da avaliação pode gerar esses erros.
287	Ponto fraco: a avaliação é um "faz de conta" para atendimento das demandas do RH.
288	A avaliação no órgão q trabalho é usada pra punir servidores que a chefia nao simpatiza. Trata o servidor com desprezo o ciclo inteiro e ainda o avalia mal. Como forma de punir pq nao simpatiza com o mesmo.
289	Agora, com o SEI, deve facilitar a verificação do cumprimento/qualidade/quantidade de tarefas executadas.
291	ponto fraco: Quando somos obrigados a avaliar um servidor que não atendeu os requisitos desejados com uma boa nota, pois influencia na sua renumeração.
294	somente "pro forma", sem a seriedade devida.
295	Estamos no nono ciclo de avaliação. No início, o peso da avaliação individual, na remuneração, era muito alto e foi reduzido, facilitando para o gestor aplicar o procedimento, sem prejudicar o trabalhador. Até hoje, a avaliação não foi aplicada corretamente. O gestor não sabe usar a ferramenta de avaliação, considerando-a mais um estorvo. Assumindo sua incompetência para avaliar, os gestores optam por aplicar a nota máxima a todos, se desvencilhando de sua obrigação, sem causar dano maior à equipe.
296	As avaliações são feitas só para não baixar o salario, parece até com as notas das escolas de samba é só dez.
297	Claro que falarei sobre cargo (DAS ou FCPE): desde que passei neste concurso, assumo a coordenação informal das áreas sem receber por isto. Continuarei a fazê-lo, com ou sem este respeito, pois minha motivação pessoal é suportada pelo estímulo em realizar inovações radicais ou incrementais com vistas à modernização nas áreas pelas quais eu atuo, com viés de eficiência, eficacia e efetividade da administração pública. O faço porque conheço e gosto, entretanto, é decepcionante ter e aplicar historicamente e exitosamente, minha competência, habilidades e Conhecimentos adquiridos na iniciativa privada e pública, e não ser reconhecido meritocraticamente por isto. Boa sorte com sua tese. Gostei do tema
298	Serve para garantir a integralidade do salário, visto que a gratificação, como está, é complemento salarial. E também como forma de punição, avaliação negativa, ao servidor que não atendia aos gestores nas orientação politico-ideológicas.
301	Tenho Observado na Minha Instituição, que no processo de avaliação de desempenho há algumas injustiças, pois tem servidores que trabalham muito e outros que trabalham pouco e o chefe imediato para entrar em discordância com todos ele dar pontuação máxima a todos, isso acho injusto.

302	É falho
303	Raramente são confrontadas as metas estabelecidas com a realmente executada. Muitas das metas estabelecidas são cumpridas, mas há ainda muitas outras atividades a serem exercidas ao longo do período de avaliação. Somos muito poucos servidores específicos, pra muita demanda de todo tipo.
304	No meu caso, a gratificação de desempenho representa mais da metade do meu salário, o que considero um enorme equívoco. Associar a avaliação à metade do salário de um servidor que depende de recursos e orientadores de governo e não de estado, que variam e muitas vezes não são priorizadas em alguns contextos, é deixá-lo restrito e acovardado. É uma ação injusta, pois torna-se ameaça e não é um fato comum a todas às carreiras, sendo um fator de apenas as carreiras que a administração pública quer ter maior controle das ações dos servidores.
305	O processo é "pro forma" pois envolve metade da remuneração das pessoas e na real ninguém consegue nunca atingir as metas determinadas por Brasília.
306	A criação de formulário de avaliação no SEI melhorou o processo de avaliação. Poderia ser desenvolvimento ou utilizado sistema para agilizar a apuração e publicidade do resultado das avaliações.
307	O processo na prática acaba sendo apenas formal em sua maior parte. Não sendo usado como um instrumento de gestão mais efetivo. Entretanto as distorções são observadas.
312	Acredito que hoje a avaliação de desempenho é meramente um processo burocrático, uma vez que, não há uma real avaliação. Todos avaliam bem os pares para também serem bem avaliados e os chefes para evitarem conflitos avaliam todos da mesma forma. Isso acaba sendo bastante desmotivador, pois quem se dedica recebe a mesma avaliação daqueles que não. Acredito que o fato da avaliação está atrelada ao pagamento de uma gratificação contribui para que a avaliação não ocorra de forma eficaz, já que as pessoas ficam receosas de prejudicarem financeiramente o outro.
313	O processo de avaliação na minha instituição funciona de maneira razoável. Poderia haver melhoria na comunicação entre avaliadores e avaliados assim como um melhor planejamento de metas e atividades. No entanto, o grande empecilho para isso ocorrer é o tempo que precisa ser despendido para se utilizar plenamente e de forma correta o instrumento de avaliação de desempenho. Além disso, a capacitação para esses gestores necessita de melhoria.
318	É uma mera formalidade. Só serve para gastar o tempo escasso dos servidores.
319	Na minha visão, os fatores que mais impactam na gestão pública são: 1 - INFLUÊNCIA POLÍTICO PARTIDÁRIA - diminui a possibilidade de uma análise técnica de qualidade 2 - ÓRGÃOS REGULADORES - forte tendência à tomada de decisões visando apenas a atender a estes órgãos sem preocupação com o bem comum. 3 - ALTERAÇÕES CONSTANTES NAS GESTÕES - a cada mudança eleitoral muda-se a cúpula decisória o que impede a continuidade de projetos de médio e longo prazo.
321	Quando deixaram de utilizar o sistema, não houve mais a avaliação de pares, assim como passou a haver uma avaliação da chefia sobre o subordinado após este fazer auto-avaliação, o que achei ruim. Também os tópicos de avaliação eram praticamente copia e cola de normas que regem a avaliação, o que engessa as perguntas, prejudica o processo por passar a impressão "para inglês ver" principalmente pela falta de utilidade das respostas (não causam efeitos se não prejuízo financeiro a alguns servidores). Avaliação de início ao fim de nota 4 (numa escala até 5) por parte das chefias também denigrem o processo.

323	No caso de minha entidade, a avaliação de desempenho deveria levar em conta fatores mais objetivos, do tipo: a) quantidade mínima de cursos/capacitações ao ano feitos por cada servidor; b) Tempo de trabalho no órgão; c) Entrevistas diretas da área de gestão de desempenho com cada avaliador; d) adoção de modelos mais eficazes de avaliação, pois os formulários utilizados estão completamente defasados/desatualizados; Observação: Um dos principais pilares de uma instituição é a sua força de trabalho e no caso de um órgão público em que o corpo de servidores se mostra bastante heterogêneo, em razão da idade das pessoas, tempo de trabalho e para a aposentadoria, habilidades/ capacidades individuais, a avaliação de desempenho também deveria levar em conta tais tipos de fatores distintos.
325	As entrevistas, para qualquer cargo é apenas formalidade, porque as cartas já vem marcadas. O indicado já está no bolso. Muitas vezes, o entrevistado tem curriculum e tem conhecimento, mas é ignorado, as perguntas são puras formalidades e as respostas do entrevistado, por melhor que sejam são ignoradas, pois as cartas marcadas superam suas respostas.
326	Perguntas genéricas demais em alguns pontos, poderia ser mais específicos quanto aos impactos de cada item no processo.
329	Há muita parcialidade na avaliação. Não vejo pontos fortes, infelizmente.
330	Destaco como pontos fortes os sistemas institucionais utilizados para avaliação; e a recente preocupação de usar a avaliação de desempenho como critérios para seleção em programas de capacitação com vagas limitadas, ou funções comissionadas que necessitam de processos seletivos. Como pontos negativos são inúmeros, porém destaco como principal a falta de seriedade de muitos servidores com a avaliação de desempenho, deixando-se levar apenas por razões pessoais ou financeiras (como a gratificação de desempenho). Não acredito que a avaliação 360° da forma que aplicada na instituição tenha um efeito positivo, pois sabendo que avaliarão colegas ou mesmo o próprio chefe, muitos se abstém em dar uma nota mais baixa (quando merecido), em especial quando se trata de equipes pequenas, onde se sabe quem avaliou quem.
332	É essencial recuperar o Sistema de Gestão por Competências e desenvolvê-lo mais.
333	... a impressão que eu tenho é de que desenvolveram sistemas, tecnologias, agregaram valor salarial a AD, belíssimos relatórios com gráficos ilustrativos e etc. Só que o servidor, melhor dizendo, eu não vejo efetividade no processo de AD, enquanto ferramenta para melhoria dos serviços. Existe uma lacuna muito grande entre a intenção da AD, enquanto teoria, e a importância na prática do dia a dia do servidor. O mesmo formulário sendo respondido a 10 anos, sem ao menos receber um feedback em relação as informações registradas no formulário da AD... O que só leva ao descrédito esse tipo de coleta de dados. Aquele velho dilema entre a Teoria da Gestão de AD, belíssima por sinal... E o que se tem feito na prática em relação a AD.
337	Na prática não funciona, acredito.
338	No FNDE acho bastante fraco, pessoal, amador, conforme o humor do avaliador. Infelizmente é para "inglês ver'.
343	O FNDE está na vanguarda em relação ao tema, já tendo participado de seminários divulgando suas ações e muito elogiado pelas demais instituições do Poder Executivo, porque há vários anos foi desenvolvido um sistema digital para avaliação conforme os ditames dos normativos externos e internos. Também são feitas sempre campanhas

	<p>muito criativas pela Gestão de Pessoas para estimular a melhor utilização da avaliação para todos os envolvidos e, assim, já foi estabelecida uma cultura relacionada à importância da avaliação. Deve-se continuar nessas boas práticas, e resolver os problemas tecnológicos ocorridos nos últimos meses no sistema criados para a realização da avaliação, devido ao término de um contrato com empresa de TI que fazia a manutenção do sistema.</p>
344	<p>Ponto fraco: Nível elevado de corporativismo. Imparcialidade. Falta de seriedade pelos servidores avaliados. Ponto forte: Consideração, pela Gestão de Pessoas, de critérios relacionados à habilidades e conhecimentos fundamentais que influenciam no desempenho do servidor.</p>
345	<p>Como Ponto fraco Identifico a necessidade de revisão quanto aos questionamentos disponibilizados. Como ponto forte, considero o empenho da equipe de recursos humanos em disponibilizar e divulgar a avaliação de forma assertiva.</p>
349	<p>não tenho conhecimento sobre o assunto</p>
352	<p>A ideia e o regra é muito boa, a prática que fica prejudicada por questões culturais e estruturais da organização pública. Gestores e líderes mal preparados colocam em cheque todo o sistema, pois eles não sabem nem conversar com os servidores sobre desempenho e pactuação de metas. É desafiador o ambiente. E o risco de diminuição de salário é desmotivante!!! Causa mais medo paralisante que motivação para crescer e produzir mais. É claro que somos impelidos a produzir mais devido a isso. Jamais deixamos uma meta sem cumprir, a qualquer preço. Mas se as metas são mal feitas, já distorce a função da avaliação de desempenho.</p>
353	<p>A Instituição deve considerar e evidenciar as contribuições oriundas do processo de avaliação.</p>
356	<p>Falta de metas individualizadas, somente trata de ponto comportamentais. A implementação possui resistência tanto dos servidores, quanto das entidades de classes. Muitos servidores são avaliados com notas máximas, mas não é compatível com a produtividade e o resultado e imagem do órgão.</p>
357	<p>Não presta pra nada. Instrumento persecutório.</p>
359	<p>Ponto fraco é principalmente o fato de algumas chefias levarem a avaliação individual como sendo algo pessoal da relação com o chefe</p>
362	<p>Assim como na resposta anterior não acho que reflita a realidade. Até porque não acho possível mensurar o grau de maturidade e profissionalismo baseado em personalidade. Já vi casos de avaliador superior não ter a mínima ideia do que o servidor avaliado faz e por apenas antipatia baixar sua avaliação. Então é no mínimo contraditório e consequentemente ilógico. Sugere-se mais maturidade profissional, impessoalidade, etc.</p>
363	<p>Em nossa instituição a avaliação 360° é apenas pró-forma, sempre objetivando não rebaixar os índices de produtividade aquém dos 85 %. A avaliação é muito subjetiva e teme-se os atritos entre chefes e subordinados e ente os pares. é apenas um faz de conta que a equipe está sendo avaliada. Quando há seriedade em uma seção ou divisão, em outra a coisa é largada. Não há avaliação objetiva, com critérios de complexidade de cada tipo de trabalho ou demanda. É comum alguém ser aplaudido pela quantidade de trabalhos entregues, sem se levar em conta o grau de complexidade ao que fora produzido.</p>

364	Infelizmente, todos são avaliados com nota máxima, independentemente do seu desempenho. O que fazer, sinceramente não sei.
369	Sinceramente , não vejo pontos positivos. Nos moldes atuais é altamente corporativa e muito geralmente coloca todos os funcionários no mesmo patamar, sem valorizar aqueles que desempenham bem as suas rotinas daqueles que fazem pouco caso da qualidade dos serviços prestados.
370	Pontos Fracos - Melhor divulgação, maior propaganda dos cursos na área finalística existente, algo, que não existe, o interessado fica à deriva ... Pontos Fortes - Nenhum.
372	A forma como o salário está disposto, tendo 60% a 70% de remuneração variável de acordo com as metas, servem para "maquiar" resultados a fim de que não haja perdas salariais. Esta parte variável deveria ser um "bônus", e não parte do vencimento. Ultrapassou a meta, recebe um dx a mais ao final do período.
373	Por vezes, recebi avaliação inferior àquela que julguei ser merecedor. Entrei com recurso mas a chefia não se pronunciou. Todas as vezes que entro com recurso, nenhuma resposta é fornecida, a nota da chefia é mantida. Relato ainda que já sofri assédio moral de chefias passadas.
375	Vincular a gratificação à avaliação, sempre subjetiva, é desonesto com o avaliado.

APÊNDICE D - SCRIPT DO R

```

modelo.v2.publ <- '

+ F1 =~ Debate_Avaliadores_Servidores + Planejamento_Instituicao +
Percepcao_Aval_Crescimento + Opinioao_Servidores_Avaliacao +
Opinioao_Servidores_Metas + Capacitacao_Aval_Desempenho +
Objetividade_Gestor_Avaliacao + Relacao_Avaliador_Avaliado + Etapas_Documentadas

+ F2 =~ Comissao_Acompanhamento + Alinhamento_Metas + Duracao_12meses_Aval +
Avaliacao_360

+ F3 =~ Qualidade_Feedbacks + N_Feedbacks

+ F4 =~ Cultura_Servico_Publico + Cultura_Orgao + Cultura_Brasileira

+ F5 =~ Engajamento_Gestores + Engajamento_Servidores

+ F6 =~ N_Hierarquias + N_Servidores + Mudancas_Politiclas_Inst

+ F7 =~ Servidor_Avaliacao_Util + Gestor_Avaliacao_Util

+

+ # Modelo estrutural

+

+ F5 ~ F1 + F2 + F3 + F4 + F6 + F7

+ F1 ~ F3

+ F4 ~ F1 + F2

+ F6 ~ F1 + F2

+ F7 ~ F1 + F2

modelo.v4.publ.fit <- cfa(modelo.v4.publ, data=meus.dados.publ, std.lv=TRUE)
summary(modelo.v4.publ.fit, fit.measures=TRUE, rsquare=TRUE, standardized=TRUE)

```