

**INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA IDP  
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EDAP  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LARISSA DO AMARAL DE OLIVEIRA**

**OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A GESTÃO  
DE DESEMPENHO**

**Brasília,  
Novembro de 2020**

**OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A GESTÃO  
DE DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública pela Escola de Direito e de Administração Pública – EDAP.

Orientador: Prof. Me. Diogo Ribeiro da Fonseca

**Brasília,  
Novembro de 2020**

**LARISSA DO AMARAL DE OLIVEIRA**

**OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A GESTÃO  
DE DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública pela Escola de Direito e de Administração Pública – EDAP.

---

Prof. Me. Diogo Ribeiro da Fonseca  
Escola de Direito e Administração Pública  
do IDP (EDAP)  
Professor Orientador

---

Prof. Me. Felipe Portela Bezerra  
Escola de Direito e Administração Pública  
do IDP (EDAP)  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Alex Cavalcante Alves  
Escola de Direito e Administração Pública  
do IDP (EDAP)  
Membro da Banca Examinadora

Mas, porque nenhum grande bem se alcança  
Sem grandes opressões, e em todo o feito  
Segue o temor os passos da esperança,  
Que em suor vive sempre de seu peito,  
Me mostras tu tão pouca confiança  
Desta minha verdade, sem respeito  
Das razões em contrário que acharias  
Se não cresses a quem não crer devias.

Luís de Camões

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao tempo, que me proporcionou chegar nesse momento tão esperado. Sem ele eu não poderia ter vivenciado cada momento que essa graduação me proporcionou. Momentos maravilhosos e momentos que serviram para construção de caráter. O tempo me permitiu conhecer amigos, que me acompanharam em todas as minhas sagas. O tempo promoveu o melhor de mim, o amadurecimento, mas infelizmente o tempo é uma caixinha de surpresa e lhe prega peças, no meu caso a cada dois dias. Entretanto só o tempo, permite curar feridas e estreitar os laços. Laços construídos com longas alfinetadas, figurinhas no WhatsApp e piadas ruins no intervalo ou no recreio das aulas. Laços que espero levar comigo sempre.

Devo agradecer ao IDP, por me proporcionar as melhores experiências que uma graduação pode fornecer, afinal não é todo dia que se veste de unicórnio na faculdade. O IDP apostou em mim como profissional e como aluna, me deu um gatinho também, mas sem sombra de dúvidas o melhor presente foi ser reconhecida por meus feitos, obrigada IDP, obrigada equipe.

Foram quatro anos, que passaram como um sopro e obviamente alguns semestres pareciam mais como uma baforada de conteúdo, mas só quem vivenciou cada um dos momentos, daquela turma sabe, o quão empolgante eram as eternas disputas de território, com direito a pipoca na hora dos debates, intermináveis!

Gostaria de agradecer ao meu orientador, que merece uma vaga no paraíso, por ter entendido toda a minha saga, durante a pandemia e que me ajudou da melhor forma possível, na construção desse trabalho e peço desculpas por lhe colocar nesse barco.

Por fim, eu gostaria de agradecer aos meus dois amores, Ilan e Gabriella, sem vocês seria impossível estar aqui, e vivenciar tudo isso, afinal vocês sempre serão meu tempo.

À Seu Carlinhos, meu pai, meu avô, que sempre acreditou em mim, melhoras.

## RESUMO

A relação entre chefia e servidor influencia os resultados da organização, assim esse estudo teve como objetivo apresentar o desenvolvimento da Avaliação de Desempenho no setor Público através das etapas da Gestão de Desempenho, demonstrando os obstáculos e carências enfrentadas mediante a compreensão de chefias e subordinado durante as etapas. Para esse estudo foi realizado um questionário de levantamento de opinião com as chefias e subordinados acerca das etapas. Empregou-se então o método quantitativo na análise das respostas obtidas com um questionário, que apresentava 32 perguntas, destinadas para chefias e subordinados. Sobre a coleta de dados, o questionário foi respondido por 84 servidores, sendo 44 subordinados e 40 chefias, assim os dados foram inseridos em uma planilha que contava com a frequência, desvio padrão, média e coeficiente de variação, os dados obtidos foram apresentados na seção de resultados e discutidos posteriormente na seção seguinte. Com a análise dos resultados, baseada no referencial teórico e no Manual da Gestão de Desempenho (2013), foi possível inferir que existem obstáculos e carências nas etapas de Gestão de Desempenho no Setor Público, de cunho estrutural, falta de insumos para criação de metas e indicadores e comportamental, resquícios da cultura patrimonialista em conjunto com a pessoalidade nas relações. Após a conclusão dessas etapas da pesquisa, foram relatadas as contribuições e limitações da pesquisa, assim como apontamentos de sugestões para estudos futuros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Desempenho; Setor Público; Avaliação de Desempenho; Obstáculos; Carências;

## ABSTRACT

The relationship between managers and their subordinates has an influence on the results of the organisation. Thus, this study aimed at presenting the development of the Performance Assessment in the public sector throughout the phases of Performance Management demonstrating the obstacles and deficiencies faced as they are seen by managers and subordinates. In order to develop this study, a survey to collect the opinions of both managers and subordinates about the phases of Performance Management was conducted. The quantitative method was then used to analyse the data collected by a questionnaire, which was composed of 32 questions targeted at managers and subordinates. Concerning the collection of data, the questionnaire was answered by 84 people, being 44 of those subordinates and the other 40 managers. The data was then fed to a spreadsheet which calculated the frequency, pattern deviation, average and variation coefficient. The data is presented in the results section and then discussed in the following section. Through the analysis of this data, based on the theoretical background and 'Manual da Gestão de Desempenho' (2013), it was possible to infer that there are indeed obstacles and deficiencies in the phases of Performance Management in the public sector of a structural nature as well as there is a lack of inputs for the establishment of goals and behavioural indicators, and that there are also remaining features of patrimonialism together with personal treatment. Once all the research stages were concluded, its contributions and limitations were reported and suggestions for further studies were made.

**Keywords:** Performance Management; Public Sector; Performance Assessment; Obstacles; Deficiencies;

**LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 Definições de Avaliação de Desempenho.....                 | 19 |
| Quadro 2 Propósitos para a Avaliação de Desempenho .....            | 20 |
| Quadro 3 Definições de Métodos da Avaliação de Desempenho.....      | 25 |
| Quadro 4 Definições Cotidianas e Científicas sobre Desempenho ..... | 26 |
| Quadro 5 Papel da Chefia na Gestão de Desempenho.....               | 31 |
| Quadro 6 Comportamentos a serem evitados Avaliador .....            | 32 |
| Quadro 7 Resultados da pesquisa na etapa de planejamento.....       | 37 |
| Quadro 8 Resultados da pesquisa na etapa de execução.....           | 38 |
| Quadro 9 Resultados da pesquisa na etapa de monitoramento .....     | 39 |
| Quadro 10 Resultados da pesquisa na etapa de avaliação .....        | 41 |
| Quadro 11 Resultados da pesquisa na etapa de revisão.....           | 43 |
| Quadro 12 Resultados da pesquisa na etapa de planejamento.....      | 44 |
| Quadro 13 Resultados da pesquisa na etapa de execução.....          | 45 |
| Quadro 14 Resultados da pesquisa na etapa de monitoramento .....    | 46 |
| Quadro 15 Resultados da pesquisa na etapa de avaliação .....        | 48 |
| Quadro 16 Resultados da pesquisa na etapa de revisão.....           | 50 |

**LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 Quantitativo de servidores efetivos por carreira ..... | 33 |
| Tabela 2 Amostra .....  | 34 |

**LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Etapas de Desempenho Humano no Trabalho..... | 27 |
|---|----|

**LISTA DE GRÁFICOS**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Gráfico 1 Cargos dos Servidores ..... | 35 |
| Gráfico 2 Subordinados item 2 .....   | 51 |
| Gráfico 3 Chefias item 13 .....       | 52 |
| Gráfico 4 Subordinados item 17 .....  | 53 |
| Gráfico 5 Chefias item 24 .....       | 54 |
| Gráfico 6 Subordinados item 29 .....  | 55 |
| Gráfico 7 Subordinados item 31 .....  | 56 |
| Gráfico 8 Subordinados item 32 .....  | 56 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Avaliação de Desempenho – AD

Administração Pública Brasileira -APB

Gestão Estratégica de Pessoas– GEP

Gestão de desempenho – GD

Gestão de Pessoas– GP

## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....  | 16 |
| 1.1   | OBJETIVOS GERAIS.....   | 18 |
| 1.2   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 18 |
| 1.3   | JUSTIFICATIVA .....   | 18 |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 19 |
| 2.1   | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....  | 19 |
| 2.1.1 | Avaliação de Desempenho no Setor Público .....  | 25 |
| 2.2   | DESEMPENHO.....   | 26 |
| 2.2.1 | Gestão De Desempenho.....   | 27 |
| 2.2.2 | Planejamento.....   | 28 |
| 2.2.3 | Monitoramento.....  | 28 |
| 2.2.4 | Execução.....   | 29 |
| 2.2.5 | Avaliação .....   | 29 |
| 2.2.6 | Revisão.....  | 30 |
| 2.3   | GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO .....   | 30 |
| 3     | MÉTODO DE PESQUISA .....  | 33 |
| 3.1   | DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO.....   | 33 |
| 3.2   | DELINEAMENTO DA PESQUISA .....  | 33 |
| 3.3   | CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....                                      | 34 |
| 3.4   | POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PARTICIPANTES .....  | 34 |
| 3.5   | PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....                                      | 35 |
| 4     | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....   | 36 |
| 4.1   | COMPREENSÃO DOS SUBORDINADOS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO ..... | 36 |
| 4.1.1 | Compreensão em relação à etapa de planejamento.....                                   | 36 |
| 4.1.2 | Compreensão em relação à etapa de execução .....                                      | 38 |
| 4.1.3 | Compreensão em relação à etapa de monitoramento.....                                  | 39 |
| 4.1.4 | Compreensão em relação à etapa de avaliação .....                                     | 41 |
| 4.1.5 | Compreensão em relação à etapa de revisão.....  | 42 |
| 4.2   | COMPREENSÃO DAS CHEFIAS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO .....      | 43 |
| 4.2.1 | Compreensão em relação à etapa de planejamento.....                                   | 44 |
| 4.2.2 | Compreensão em relação à etapa de execução .....                                      | 45 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2.3 | Compreensão em relação à etapa de monitoramento.....                                  | 46 |
| 4.2.4 | Compreensão em relação à etapa de avaliação .....                                     | 48 |
| 4.2.5 | Compreensão em relação à etapa de revisão.....  | 49 |
| 4.3   | OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO ENCONTRADOS<br>NA GESTÃO DE DESEMPENHO..... | 51 |
| 4.3.1 | Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de planejamento .....              | 51 |
| 4.3.2 | Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de execução .....                  | 52 |
| 4.3.3 | Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de monitoramento.....              | 52 |
| 4.3.4 | Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de avaliação .....                 | 53 |
| 4.3.5 | Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de revisão .....                   | 54 |
| 5     | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 57 |
|       | REFERÊNCIAS.....  | 59 |
|       | APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA (SERVIDORES).....                                 | 64 |
|       | APÊNDICE B- INSTRUMENTO DE PESQUISA (CHEFIAS) .....                                   | 68 |
|       | APÊNDICE C- DADOS COMPILADOS (SUBORDINADOS).....                                      | 72 |
|       | APÊNDICE D- DADOS COMPILADOS (CHEFIAS) .....  | 75 |

## 1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento do *New Public Management*, a Administração Pública Brasileira, começa a realizar mudanças culturais em torno do serviço público, que vivenciava vínculos patrimonialistas (nepotismo, paternalismo e pessoalidade) e burocráticos (formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo), como discutido por Denhardt & Denhardt, 2003 e Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996.

As diversas mudanças que a APB passou para seu aprimoramento, consistem principalmente na parte de Gestão de Pessoas. Essas mudanças ocorreram de forma gradativa, por meio de leis, decretos, reformas ou emendas. São exemplos dessas mudanças a Lei nº 8.112/1990, o Decreto 7133/2010, a reforma PDRAE de 1995 e a Emenda Constitucional nº 19/1998, que buscaram garantir a gestão eficiente, coibir práticas incautas na máquina pública e desenvolver e monitorar o desempenho realizado pelo servidor na entrega de suas atividades.

A eficiência em uma organização dependerá de sua qualidade, do valor e do relacionamento das pessoas que nela trabalham. Essa eficiência tem consequências nos frutos dos trabalhos individuais e de equipes, pois no âmbito organizacional é necessário avaliar o comportamento, competências e habilidades das pessoas nas funções que lhe forem conferidas (OLIVEIRA, 2009).

Na busca pela eficiência, obstáculos e carências encontradas no serviço público podem gerar prejuízos à máquina pública, assim, são necessárias formas de aprimoramento na gestão. Um dos pontos mais importantes de aprimoramento é a gestão do servidor público. Como visto anteriormente, a qualidade do trabalho desempenhado, parte da eficiência do trabalho desenvolvido, e em conjunto com a forma de monitoramento de seus resultados, se ligam diretamente à entrega dos serviços à população. Logo, quando um servidor apresenta um rendimento baixo, ou sofre interferências de resquícios de uma gestão patrimonialista no desempenho de sua função, torna-se um fardo à Administração Pública (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Com a intenção de realizar o monitoramento dos servidores, surge a Avaliação de Desempenho (AD) advinda do modelo gerencial. Historicamente, a AD conta com diversos tipos de avaliação, que usam do mérito e tempo de serviço e diversos tipos de fins (Lei no 8.112/1990 e BRASIL, 1988), para aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho. Entretanto, a aplicação da AD se tornou um instrumento burocrático, não democrático, que não contribui com alterações

essenciais para a meritocracia, portanto não visa a Gestão de Desempenho e nem obtenção de resultados efetivos (SRH/MP, 2011).

Paula (2005b) cita a maneira subjetiva pela qual as chefias fazem a avaliação. A confusão entre o interesse público e privado torna-se, dessa forma, um dos problemas presentes nos atos da chefia ao avaliar de maneira pessoal o desempenho dos funcionários. Assim, a avaliação de desempenho teria seu verdadeiro significado alterado. Ao invés de ser usada como uma ferramenta de desenvolvimento humano, por meio de *feedbacks* gerenciais, seria usada como uma ferramenta de caráter social e político, sem efetividade para a melhoria do desempenho organizacional.

A Gestão de Desempenho, por sua vez, leva em consideração todo o processo de trabalho e não só o fruto como a Avaliação de Desempenho. Ela considera as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. Coelho Junior (2011), define que o desempenho é manifestado pelo conjunto de comportamentos que o indivíduo possui, durante o exercício de sua função.

Bacal (2004), contribui para o sistema de GD, pois cita que esse sistema trata de uma troca ativa entre subordinados e chefia, metas e progressos individuais e organizacionais. Assim, o art. 141 da Lei nº 11.784/2008 determina a AD como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação dos servidores.

Cabe ressaltar que Holanda, S.B. em (1936), cita que existe influência de valores patriarcais na criação do “homem cordial” e que este traz consigo traços paternalistas, que limitam sua visão e o confunde em relações públicas e privadas, e essa confusão pode afetar as etapas da GD.

Assim o presente trabalho tem por objetivo demonstrar os obstáculos e carências enfrentadas para o desenvolvimento da GD no setor público, com base na compreensão dos subordinados e chefias. Portanto, ele apresentará a seguinte divisão de seções: referencial teórico, método de pesquisa, análise e discussão de resultados e considerações finais. O referencial teórico tratará dos conceitos de GD e AD no setor público, bem como propósitos e obstáculos. O método de pesquisa determinará como a pesquisa de campo será aplicada. Na análise e discussão de resultados, serão apresentadas a computação de dados e análise dos itens demonstrados, bem como os Obstáculos e Carências de Desenvolvimento para a GD encontrados nos dados da pesquisa. Por fim, as considerações finais tratarão do resumo dos resultados encontrados, juntamente com propostas de solução para os obstáculos e carências encontrados.

## **1.1 OBJETIVOS GERAIS**

O objetivo geral deste trabalho é apresentar o desenvolvimento da Avaliação de Desempenho através das etapas da Gestão de Desempenho no setor público, demonstrando os obstáculos e carências enfrentadas para seu pleno desenvolvimento, mediante as compreensões de chefias e subordinados.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar dentro das etapas de Gestão do Desempenho no Setor Público, problemáticas descritas pela literatura sobre, avaliação de desempenho.
- Verificar como ocorre a elaboração e desenvolvimento do plano de trabalho.
- Entender como funciona a dinâmica de feedback entre chefia e subordinado e suas consequências para a GD.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Um dos princípios da Administração Pública (AP) é a eficiência, que, segundo Moraes (1999), permite que os agentes possam exercer suas atividades de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e com qualidade. Assim, a Administração Pública faz uso dos critérios legais e morais necessários para o aproveitamento dos recursos públicos, a fim de evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social. Diante deste princípio, a AP, deve oferecer um serviço eficiente para a população e os servidores que entregam esse serviço precisam de investimento para melhoria contínua de suas entregas.

Para mensurar o desenvolvimento dos servidores, a área de gestão de pessoas fez a AD ao longo dos anos, mas muitas organizações a usaram como um mero processo burocrático que acabou levando a falhas ao processo de mensuração. Carvalho Filho (2002), cita que quando a AD não é integrada, se torna inerte. Diante deste cenário vivenciado pela AD no setor público, a Gestão de Desempenho se torna o novo foco, pois conta com as seguintes etapas: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. Aqui, a AD é uma etapa de um conjunto avaliativo.

A análise sobre a compreensão dos subordinados e chefias a respeito da GD deve ser realizada de forma efetiva, evitando que ela se torne mais um instrumento meramente burocrático. Para isso, se faz necessário entender o conceito e o valor da GD e AD no setor público e quais são as percepções sobre a GD que subordinados e chefias apresentam. Deste

modo, será possível entender o cenário atual, como também visualizar os obstáculos e carências enfrentados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo se encontra o fundamento teórico necessário à realização da pesquisa, por meio de revisão da literatura sobre Gestão do Desempenho e Avaliação de Desempenho. O item 2.1 trata dos conceitos de Desempenho e Gestão de Desempenho. O item 2.1 aborda a Avaliação de Desempenho e o item 2.2 trata da GD.

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD é o caminho da melhoria do desempenho voltado para produtividade e qualidade de serviços prestados, onde cada indivíduo será avaliado em sua modalidade e os quesitos avaliados serão definidos previamente pela organização. Esta definição se dará de acordo com a missão, visão, valores, critérios e objetivos, pois saber como o trabalho é desenvolvido se torna um fator importante para a organização, já que esta precisa de eficiência e eficácia em seus processos. Para a literatura, a Avaliação de Desempenho possui as seguintes definições:

Quadro 1 Definições de Avaliação de Desempenho

| AUTORES               | ANO  | DEFINIÇÕES   |
|-----------------------|------|--|
| BERGAMINI             | 1979 | Avaliação de Desempenho como a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais.  |
| PONTES                | 1986 | Avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. |
| CARVALHO & NASCIMENTO | 1997 | É uma série de técnicas, cuja finalidade é obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado, durante o seu desempenho no trabalho, comparando-o com a descrição do cargo e padrões desejáveis de desempenho.   |
| MARRAS                | 2000 | Acompanhamento o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimento, habilidades e atitudes).   |

|                   |      |   |
|-------------------|------|---|
| <b>CHIAVENATO</b> | 2006 | É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial desenvolvimento futuro. |
|-------------------|------|---|

Fonte: Adaptado Filipe Teixeira Alves (2010)

Os conceitos conversam entre si. Em resumo, a AD é o acompanhamento do desempenho do indivíduo na execução e entrega dos resultados esperados pela organização. Além de acompanhar os passos dos colaboradores a AD, quando realizada de forma correta, auxilia no crescimento da organização e do funcionário.

Segundo Rocha (2002), a AD serve para identificar os potenciais dos funcionários e melhorar o desempenho da equipe, tornando-se um dos instrumentos gerenciais mais importantes. Bergamini (1979), Pontes (1999) e Tachizawa (2001) citam os demais propósitos da Avaliação de Desempenho.

Quadro 2 Propósitos para a Avaliação de Desempenho

| <b>AUTORES</b>   | <b>ANO</b> | <b>PROPÓSITOS</b>   |
|------------------|------------|---|
| <b>BERGAMINI</b> | 1979       | Na Seleção de Pessoal - fonte de segurança, no que tange ao controle de validade do processo seletivo utilizado, uma vez que este faz uma estimativa de um desempenho futuro.   |
|                  |            | No Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - por serem suas conclusões finais uma fonte rica e segura de necessidades de treinamento e, também, por seus resultados indicarem a validade ou não dos programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. |
|                  |            | Na administração salarial com a finalidade de recompensar esforços pessoais financeiramente.  |
|                  |            | Na movimentação de pessoas por fornecer informações sobre todos os indivíduos existentes na organização.  |
|                  |            | Definir e mensurar o grau de contribuição de cada colaborador na consecução dos objetivos da organização.   |
|                  |            | Possibilitar ao colaborador e ao grupo em que se insere a identificação e busca de meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.  |
| <b>PONTES</b>    | 1999       | Dinamizar o planejamento da organização.  |
|                  |            | Melhorar produtividade, qualidade e satisfação dos clientes.  |
|                  |            | Definir resultados esperados na organização.  |
|                  |            | Comprometer os colaboradores com os resultados esperados.   |
|                  |            | Melhorar comunicação entre chefia-colaborador.  |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| TACHIZAWA |  | Dar <i>feedback</i> , esperando melhores resultados das pessoas.                           |
|           |  | Gerar informações.   |
|           |  | Esclarecer que os resultados dependem de um esforço de toda organização.                   |
|           |  | Estabelecer um clima interpessoal bom na equipe de trabalho.                               |
|           |  | Auxiliar no programa de qualidade.   |
|           |  | Auxiliar em decisões sobre carreira, salário e participação nos resultados da organização. |
|           |  | Auxiliar no levantamento de necessidades de treinamento.                                   |
|           | 2001   | Adequação do colaborador ao cargo.   |
|           |  | Identificação das necessidades de treinamento.   |
|           |  | Promoções.   |
|           |  | Melhoria interpessoal entre chefia-colaborador.  |
|           |  | Incentivo salarial ao bom desempenho.  |
|           |  | Auto-aperfeiçoamento do colaborador.   |
|           |  | Estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores.                              |
|           | Estímulo à maior produção.                                   |  |
|           | <i>Feedback</i> .  |  |
|           | Decisões sobre transferência, dispensa e ascensão funcional. |  |

Fonte: Adaptado Isabel Leão Mattos (2003)

Bergamini (1979), Pontes (1999) e TACHIZAWA (2010), trazem concepções acerca da AD e alguns propósitos da AD podem ser encontrados na concepção dos três, mesmo que esses propósitos tenham sido citados em períodos de tempo distintos, como o uso da AD para recompensar financeiramente, definir o desempenho do colaborador e seus resultados, geração de informações sobre o colaborador e o treinamento. Entretanto o *Feedback* só aparece nos propósitos de Pontes (1999) e TACHIZAWA (2010).

Infelizmente, o processo de AD pode apresentar diversos erros, causados por julgamentos e observações equivocadas. Por exemplo:

- Ao usar o mesmo procedimento para avaliar colaboradores de cargos diferentes ou que se encontram em situações diferentes, assim não consideram as singularidades das situações, ocasionando resultados que podem não ser relevantes para a organização.
- Definir os critérios avaliativos com base no passado, as organizações passam por inúmeras mudanças de forma rápida, assim o passado pode ser uma referência, mas não uma base para o processo todo (LEÃO, 2003).

- O uso de graus inadequados na AD, podem levar o colaborador a apresentar um rendimento mediano, levando a execução mecânica das tarefas, podendo apresentar erros que não existiam.
- O uso de Sistemas de AD, que não pertencem à realidade da organização.
- A pretensão de atender simultaneamente a muitos objetivos, pode gerar comprometimento com a eficácia da AD, pois a busca de um objetivo pode ser oposta aos procedimentos necessários para a consecução de outros.

De acordo com Bitencourt (2010), o avaliador irá avaliar e não julgar. Ele traçará metas e objetivos para suprir as necessidades de seus colaboradores, com a intenção de melhorá-los para que a organização cresça. É essencial que o gestor conheça o sistema de AD, domine essa ferramenta para o sucesso organizacional, e quando se notar que o processo possui falhas, cabe ao gestor corrigi-las. Pimentel (2005), cita que a AD se caracteriza como um processo que gera oportunidades de entendimento entre as pessoas. Entretanto, alguns erros ocorrem por parte do Avaliador no Sistema de AD:

- Prevalência do papel – erro realizado quando o avaliador avalia o desempenho com base no senso comum.
- Erro de contraste – ocorre quando o avaliador avalia seu colaborador comparando com o resultado da AD realizada anteriormente, ou seja, se o avaliado antecedente obteve uma pontuação alta, o atual será prejudicado, o contrário também ocorre.
- Julgamento em termos lógicos – quando o avaliador correlaciona duas características e faz sua AD, avaliando, assim, uma em função da outra, mesmo que não haja correlação entre elas.
- Informação forçada para combinar com critérios de não-desempenho – ocorre quando o avaliador modifica a AD com critérios não relacionados ao desempenho.
- Diferenciação baixa – maneira que o avaliador classifica o comportamento, sem objetividade e cuidado. Os avaliadores nesse caso podem ser diferenciadores altos, que tendem a utilizar todas as informações disponíveis e diferenciadores baixos, que tendem a ignorar diferenças.
- Critério único – ocorre quando o avaliador utiliza como base, apenas, um critério.
- Força do hábito – ocorre pela ausência de apontamentos sobre as variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer do tempo.

- Falta de técnica – quando o avaliador não conhece as características da AD e emite julgamentos unicamente através do bom senso.
- Desvalorização da avaliação – acontece quando, o avaliador entende que a AD é um procedimento sem valor e que não apresenta contribuições para a organização.
- Supervalorização da avaliação – ocorre quando o avaliador acredita que um simples instrumento de AD dos níveis de desempenho individuais possa corrigir os problemas dos colaboradores.
- Falta de memória (erro de recenticidade ou prevalência da proximidade) – quando o avaliador faz a AD com base nos últimos acontecimentos, não levando em consideração acontecimentos que possam ter ocorrido no período da AD.
- Unilateralidade – quando apenas aspectos que o avaliador julga importante contam para AD.

Alguns avaliadores avaliam seus colaboradores baseados em suas próprias características ou sobre o provável resultado na função do colaborador.

- Similaridade e contraste – ocorre quando o avaliador julga o desempenho dos colaboradores, através de sua auto-percepção, comparando o seu provável resultado com o resultado do colaborador. Assim, se o desempenho for similar ao que ele faria, as notas dadas serão mais altas, mas se o desempenho for diferente, as pontuações serão menores.
- Subjetivismo (erro de semelhança) – quando o avaliador atribui ao avaliado suas próprias qualidades e defeitos. Assim a AD é conduzida com base nas qualidades do avaliador, e quando o avaliado possui tais qualidades, ele será beneficiado, caso não tenha será penalizado.

Os erros a seguir ocorrem, pois, o avaliador não consegue observar e identificar as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho.

- Diferentes graus de rigor – ocorre quando alguns avaliadores, avaliam de forma mais rigorosa do que outros, realizando avaliações mais desfavoráveis aos seus colaboradores, em comparação com colaboradores de outras unidades que tenham desempenhos piores.
- Severidade (erro de indulgência negativa – quando o avaliador distribui uma pontuação baixa ao colaborador que não a merecia.

- Leniência ou brandura (erro de indulgência positiva – quando o avaliador distribui uma pontuação alta ao colaborador que não a merecia.

Com resquícios do patrimonialismo alguns erros também podem aparecer no processo da AD, por parte do avaliador.

- Tendência central (centralização) – quando o avaliador, utiliza o ponto médio da escala de pontuação, não assumindo valores extremos, por receio (de prejudicar e/ou assumir) que superam ou não os padrões esperados.
- Erro de falsidade – quando o avaliador oculta ou distorce as informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com a intenção de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.
- Favoritismo – ocorre quando o avaliador privilegia alguém, causando prejuízos a outros, por interesses políticos, motivos pessoais, ou por medo do avaliado.
- Obstáculos interpessoais – quando o avaliador se comporta de forma pessoal e deixar que suas simpatias ou antipatias pessoais conduzam seu julgamento.
- Erro de preconceito pessoal – erro realizado quando o avaliador, faz sua AD, regido por preconceito (de cor, sexo, religião).
- Efeito de halo – ocorre através da AD realizada por impressões globais acerca de uma característica do indivíduo, no caso o avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho.

A melhor maneira de evitar esses problemas com o avaliador é investir em treinamento prévio, conceituando os critérios a serem utilizados no processo de AD e demonstrando quais são as distorções mais comuns (Tachizawa, 2001).

De acordo com Chiavenato (1998), a AD pode ser feita por inúmeros métodos, que serão definidos pela organização, com base nos objetivos esperados. Para construção da avaliação de desempenho é necessário conhecer as técnicas e saber identificar qual a melhor delas para determinada situação. Em geral, cada organização adota uma técnica de avaliação. Os tipos de técnicas de AD mais utilizadas são os seguintes:

Quadro 3 Definições de Métodos da Avaliação de Desempenho

| TIPO DE AVALIAÇÃO                                      | QUEM AVALIA?  | PROBLEMÁTICA   |
|--|---|--|
| <b>AVALIAÇÃO PELA MAIOR AUTORIDADE HIERÁRQUICA</b>     | Só a pessoa com o maior nível hierárquico avalia.   | Pode ser influenciada por motivações pessoais.   |
| <b>AVALIAÇÃO A 360 °</b>                               | Todos os colaboradores participam da avaliação, independentemente da sua posição hierárquica.   | Pode gerar perseguição;  |
| <b>AVALIAÇÃO COM ESCALAS GRÁFICAS DE CLASSIFICAÇÃO</b> | O desempenho é avaliado através de indicadores definidos.   | Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;  |
| <b>AVALIAÇÃO DE ESCOLHA E DISTRIBUIÇÃO FORÇADA</b>     | Através de frases prontas o colaborador irá responder questionamentos de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas. | É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores; |

Fonte: Adaptado Isabel Leão Mattos (2003)

Saber como o trabalho é desenvolvido se torna um fator importante para a organização, já que esta precisa de eficiência e eficácia em seus processos. O colaborador também usa da avaliação para crescimento profissional e pessoal, e Pagès, Bonetti, Gaulejac et l. (2008), perceberam que quanto mais as organizações se preocupam com os colaboradores, mais a produção das mesmas cresce.

### 2.1.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público

Martins, Marques, Vieira & Garay (2009), citam que a AD era usada no setor público apenas como um instrumento para a formalidade burocrática, com intenção de propiciar o aumento da remuneração e/ou a progressão nas carreiras. Assim, a busca pela eficiência nos serviços prestados não era o objetivo final para a AD. Já com o Plano Diretor da Reforma do Estado, criado por Bresser Pereira em (1998), pontos como aprimoramento, qualidade no serviço prestado, busca pela eficiência nos resultados dos servidores públicos, foram pontos a serem trabalhados visando evitar prejuízos à máquina pública e o uso adequado da AD.

A AD foi definida em 2008, pelo texto da Lei n. 11.784/08, como “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades”. Logo, a AD para (BRASIL, 2018), torna-se um instrumento que pode promover a melhoria do trabalho, capacitação, desenvolvimento, remuneração e movimentação.

Assim, a Avaliação de Desempenho deixa de ser um instrumento principal e passa a ser uma etapa dentro de um processo de GD, localizado nas práticas da GEP.

## 2.2 DESEMPENHO

O desempenho necessita ter propósito e precisa se integrar com as características e aspectos do contexto, relacionados ao seu fim, visando o desempenho das metas da organização, de modo que possa ser verificado e avaliado de forma eficiente e eficaz. O tempo, custo, qualidade e quantidade de trabalho são questões cruciais para determinar e planejar o desempenho dos indivíduos no exercício de suas atribuições (COELHO JUNIOR, 2011), visto que ele é manifestado pelo comportamento durante a realização de funções (GROTE, 2003; STARBUCK, 2005).

Ao longo dos anos as definições de desempenho foram trabalhadas por diversos autores:

Quadro 4 Definições Cotidianas e Científicas sobre Desempenho

| AUTORES         | ANO  | DEFINIÇÕES   | RESUMO  |
|-----------------|------|--|---|
| LUCENA          | 1992 | Desempenho refere-se à consecução de tarefas, responsabilidades e deveres que são atribuídos ao indivíduo e que o mesmo manifesta explicitamente.  | Responsabilidades e deveres do indivíduo durante as tarefas.  |
| OLIVEIRA-CASTRO | 1994 | Desempenho refere-se aos conhecimentos e habilidades aplicados ao contexto do cargo, à execução de uma obrigação ou tarefa, ou à maneira como atua ou se comporta um indivíduo em termos de eficiência, rendimento e atuação em relação a algo, resultando no atingimento da efetividade e resultados organizacionais. | Conhecimentos e habilidades aplicados ao desenvolvimento das tarefas do indivíduo, resultando na eficiência e eficácia. |
| TORO            | 1996 | Desempenho refere-se ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, estando condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho).                                     | Ação do indivíduo voltada para o resultado, com influências sociais, culturais e relativas ao seu posto de trabalho     |

|                           |             |  |   |
|---------------------------|-------------|--|---|
| <b>FERREIRA</b>           | 1999        | Desempenho refere-se à execução ou modo de executar um trabalho, atividade ou empreendimento, algo que exige competência prévia e/ou eficiência na execução.                           | Execução de atividade mediante a competência em seu processo.         |
| <b>GROTE E STARBUCK K</b> | 2003 e 2005 | Desempenho vincula-se ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições.  | Comportamento do indivíduo durante o desenvolvimento de suas tarefas. |
| <b>CEGALA</b>             | 2005        | Desempenho vincula-se ao empenho em alguma atividade ou trabalho, que se relaciona à apresentação de resultados específicos ou algum rendimento manifestado em torno de algo esperado. | Relação entre tarefas e resultados esperados pela organização.        |

Fonte: Adaptado de Coelho Jr. (2009)

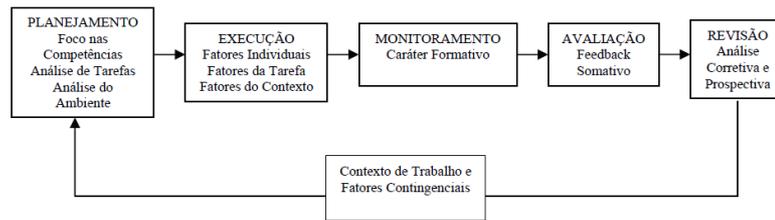
Os autores citados por Coelho Júnior (2009), não possuem uma unanimidade no aspecto conceitual de desempenho, entretanto, é possível notar que existem pontos em comum nas características gerais, como por exemplo: o resultado vinculado às tarefas realizadas; comportamentos dos indivíduos voltados para as tarefas; entre outras características.

Assim, o desempenho vinculado à Gestão Pessoas, leva aos caminhos da GD, que consiste de grupo de tarefas/atividades, presentes em um processo de gestão organizacional, que buscam estratégias e objetivos da organização com o desempenho individual (Brandão & Guimarães, 2001).

### 2.2.1 Gestão De Desempenho

A GD para Coelho Jr. (2011), é formada por cinco etapas, que interagem entre si e se destacam para o alcance dos objetivos de trabalho da organização. Pois, examina cada etapa do processo (planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão) como inerente à aos fatos dos resultados de trabalho. Cabe ressaltar que mesmo a AD sendo de extrema importância para Coelho Junior, ela é considerada apenas uma etapa do processo de GP, pois não guia a efeitos positivos de desempenho individuais e/ou equipes sem a realização das demais etapas.

Figura 1 Etapas de Desempenho Humano no Trabalho



Fonte: Coelho Jr. (2010)

A cada etapa os superiores devem se mostrar presentes e participativos para estimular e manter a motivação e comprometimento de seus subordinados. Seu papel se destaca nas fases de planejamento e monitoramento. No planejamento, é feita a definição de metas e indicadores pelo superior e o subordinado e critérios de monitoramento e avaliação por parte do superior, guiando todo o processo de trabalho, visando os resultados esperados pela organização. Já o monitoramento serve como orientação, já que irá monitorar a execução e revisão das metas e indicadores propostos, com a finalidade de visualizar e solucionar os obstáculos e as carências enfrentadas por seus subordinados (COELHO JR., 2011).

Vale salientar que o grau de participação do subordinado nos processos de planejamento e avaliação é decisivo para sua compreensão de justiça e isonomia quanto ao resultado final (FRESE, 2002).

### 2.2.2 Planejamento

Se faz necessária nessa etapa a identificação de responsabilidades do cargo, competências necessárias para o desempenho das tarefas propostas e os comportamentos esperados pela organização. (COELHO JR., 2011). Essa etapa conta com a definição de metas (mensuráveis, específicas, tangíveis, alcançáveis) adequadas ao período avaliativo, que devem ser baseadas em fatores do ambiente de trabalho, recursos e clima organizacional e indicadores de desempenho definidos entre chefia e avaliado.

Coelho Jr. (2011), ressalta que é fundamental o estímulo de objetivos, metas e indicadores de desempenho provocadores, que instiguem a satisfação de expectativas e necessidades em harmonia com objetivos organizacionais, aos componentes da organização, visando o desenvolvimento contínuo.

### 2.2.3 Monitoramento

De acordo com o as metas e indicadores definidos na etapa anterior, o indivíduo começa a executar suas tarefas nesta etapa, mas pode ocorrer dele apresentar dificuldades nas competências (de natureza técnica ou relacionadas ao nível hierárquico ou funcional do

indivíduo) necessárias para execução de suas tarefas e em suas características individuais (como motivação e grau de satisfação com a tarefa). Assim, cabe ao superior propor ações de capacitação e desenvolvimento ou do próprio indivíduo solicitar essas ações (COELHO JR & BORGES-ANDRADE, 2008B).

Infelizmente, não só fatores como dificuldade nas competências e características individuais podem levar a falhas no processo de execução das metas e indicadores. Um *feedback* dado por um superior que não faz um acompanhamento constante tende a gerar impactos negativos ao resultado final (COELHO JR. 2011). Desta maneira, a GD deve mapear e agir de forma a encontrar os problemas ambientais, que podem gerar resultados negativos no desempenho individual ou de equipes.

#### **2.2.4 Execução**

Komaki (1986) cita que o monitoramento do desempenho é elementar para que os superiores sejam eficientes em suas tomadas de decisões. Os superiores devem ter técnicas e critérios para o acompanhamento, supervisão e controle do desempenho de seus avaliados, devendo separar um momento para realizar anotações sobre seus desempenhos (GREENBERG, 1986), promovendo ações de desenvolvimento.

Por permitir um redirecionamento contínuo individual ou em equipe, essa etapa é definida por Coelho Jr. (2011), como de natureza formativa e ocorre juntamente com a etapa de execução.

#### **2.2.5 Avaliação**

Os comportamentos manifestados dos indivíduos, necessários ao bom exercício do cargo e esperados pela organização, nesta etapa são avaliados de forma a atribuir um juízo de valor sobre eles. Essa avaliação é feita com informações válidas previamente levantadas, precisas e sistemáticas sobre desempenho dos indivíduos e possui caráter somativo, pois compara os resultados apresentados com os que foram anteriormente planejados (COELHO JR., 2011).

Os principais obstáculos nessa etapa são, segundo Lucena (1992), Oliveira – Castro (1994), Toro (1996) e Paz (1997), subjetividade e a desejabilidade social, que surge da formação de juízo crítico por parte do avaliador para o avaliado, pois esta forma através de comportamentos e orientações psicológicas. Assim, os resultados da avaliação podem refletir a motivação para avaliar, falta de conhecimento do plano de trabalho do indivíduo avaliado e

traços de personalidade que interferem no produto da avaliação (COELHO JR., 2011). Os resultados atingidos na avaliação são insumos para a próxima etapa da GD.

### **2.2.6 Revisão**

Os insumos da etapa da avaliação devem ser discutidos entre avaliados e avaliadores, por meio de *feedback* nesta etapa, ressaltando as lacunas e pontos negativos e positivos apresentados nos insumos, mediante a comparação das metas e indicadores propostos (COELHO JR., 2011). Essa etapa também serve para apontamento de equívocos nas metas, indicadores e critérios de verificação.

Ao fim da etapa, o avaliador e avaliado elaboram, em conjunto, um novo planejamento de desempenho, que considera a revisão de metas e objetivos de trabalho, os resultados da atual avaliação obtidos pelo indivíduo, percepções identificadas pelo gestor na etapa de monitoramento de desempenho e resultados de avaliações passadas (COELHO JR., 2011).

## **2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

Como anteriormente citado, a GEP leva aos caminhos da GD, que foram traçados pelos decretos n. 5.707/2006 e n. 7.133/2010. O primeiro decreto estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP com base na gestão por competências e da capacitação, e o segundo regulamentou os critérios e procedimentos relativos à avaliação de desempenho (Camões, Fonseca & Porto, 2014). Devido essas ações, a GD foi estimulada nas organizações públicas, por se tratar de uma ferramenta que, segundo Dias (2009), que avalia, monitora, e reconhece o desempenho do servidor em seu ambiente organizacional, além de fornecer informações para os sistemas de gestão de pessoas, com os GEP (Dias, 2010). A GD, como dito anteriormente, possui cinco etapas: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão.

Outro ponto importante sobre a GD é que o plano de trabalho elaborado deve ser elaborado com os pontos tratados no Art. 6º do Decreto nº 7.133/10, onde devem constar as ações mais representativas da unidade de avaliação; as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações; as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas; os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais; os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento; a avaliação parcial dos

resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Cabe à chefia o trabalho em conjunto com a equipe na elaboração do plano de trabalho, mas espera-se que a chefia tenha papéis específicos na GD.

Quadro 5 **Papel da Chefia na Gestão de Desempenho**

| <b>ETAPA</b>                       | <b>PAPEL DA CHEFIA</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>PLANEJAMENTO</b>                | Comprometer-se e envolver-se com o planejamento;  |
| <b>EXECUÇÃO/<br/>MONITORAMENTO</b> | Acompanhar a execução de tarefas mantendo a conformidade com os padrões estabelecidos, fomentando e dando suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, quando ajustes ao padrão forem necessários; |
| <b>MONITORAMENTO</b>               | Atuar para remover possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho;   |
| <b>PLANEJAMENTO</b>                | Estabelecer critérios de monitoramento e de avaliação;  |
| <b>MONITORAMENTO</b>               | Assegurar comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho aos subordinados;   |
| <b>MONITORAMENTO/REVISÃO</b>       | Atuar como mentor ou coach na orientação dos subordinados;  |
| <b>AVALIAÇÃO</b>                   | Considerar fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho do indivíduo como fator de impacto em seu desempenho;  |
| <b>MONITORAMENTO</b>               | Desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz;  |
| <b>REVISÃO</b>                     | Explicitar, por meio de feedback aos subordinados, as razões dos resultados da avaliação realizada, em linguagem clara e compreensível, pautando-se no plano de trabalho anteriormente pactuado.            |

Fonte: Adaptado de Coelho Jr, F. A. (2011). Palestra – A Gestão do Desempenho Humano no Trabalho.

Em cada etapa da GD, as chefias apresentam papéis importantes, na etapa de planejamento ela deve se comprometer com a elaboração do planejamento, estabelecendo critérios para o monitoramento e avaliação, na etapa de execução), a chefia deve acompanhar a execução das tarefas, realizando a etapa de monitoramento, promovendo uma comunicação contínua, desenvolvendo estratégias e mecanismos de acompanhamento, com a finalidade de remover barreiras e obstáculos ao desempenho. Na etapa de avaliação a chefia deve considerar os fatores situacionais relacionados ao trabalho, para realizar sua avaliação, assim poderá na etapa de revisão, fornecer *feedbacks* aos subordinados, os orientando para a melhoria de seu desenvolvimento.

A chefia deve evitar propensões ou falhas de comportamento.

Quadro 6 **Comportamentos a serem evitados Avaliador**

| <b>COMPORTAMENTOS</b>  | <b>DEFINIÇÃO</b>  |
|--|---|
| <b>SUBJETIVISMO</b>  | Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais, e não conforme critérios claros e definidos. Ou seja, achar que o momento da avaliação é o momento de “ir à forra”, esquecendo o planejamento prévio estabelecido. É o principal tipo de erro que acontece. |
| <b>UNILATERALIDADE</b>   | Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.  |
| <b>TENDÊNCIA CENTRAL</b>   | Atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala; o conceito excelente ou o conceito péssimo seriam exceções.   |
| <b>EFEITO HALO</b>   | O avaliador julga o indivíduo a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia (efeito horn), generalizando essa característica dominante e contaminando a avaliação positiva ou negativamente.  |
| <b>FALTA DE MEMÓRIA (OU RECENTICIDADE)</b>                             | Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo. Literalmente, somente lembrar dos últimos dias, esquecendo-se de todos os feitos ao longo do ciclo de 12 meses.   |
| <b>FALTA DE TÉCNICA</b>  | Julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.  |
| <b>FORÇA DO HÁBITO</b>   | Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.  |
| <b>BAIXA DISPOSIÇÃO PARA TOMAR DECISÕES QUE PREJUDIQUEM O AVALIADO</b> | Melhoria proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.  |
| <b>EFEITO SEMELHANÇA</b>   | Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.  |

Fonte: Adaptado Brasil (2013) e Mauger et al. (2009)

O Manual da Gestão de Desempenho (2013), cita que os avaliadores não podem usar critérios de cunho pessoal para avaliar seus colaboradores, ou seja, não praticar

comportamentos Subjetivos, unilaterais, de efeito semelhança e que promovam baixa disposição para a tomada de decisões. Por fim, a GP no setor público deve atender as demandas da sociedade e dos cidadãos, aprimorando os subordinados e chefias, pois esses devem entregar serviços públicos eficientes. (DENISI, 2000).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esse capítulo contém a descrição das características da metodologia utilizada neste trabalho. O item 3.1 discorre sobre delimitação do campo de estudo. O item 3.2 trata do delineamento da pesquisa. O item 3.3 expõe a caracterização dos instrumentos de pesquisa. O item 3.4 trata da população e amostragem e o item 3.5 aborda os procedimentos de coleta e análise dos dados. Visando averiguar a compreensão sobre Gestão de Desempenho no Setor Público, foi adaptado um questionário, que é considerado um instrumento de pesquisa validado por (TANUR, *apud* PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

Este trabalho limitou a pesquisa a servidores do setor público, que conta com cerca de 11,37 milhões de servidores em todo o território brasileiro (IPEA, 2019). A tabela 1 representa o número de servidores por poder.

Tabela 1 **Quantitativo de servidores efetivos por carreira**

| SERVIDORES EFETIVOS |            |             |          |
|---------------------|------------|-------------|----------|
| Executivo           | Judiciário | Legislativo | TOTAL    |
| 10733540            | 363453     | 275485      | 11372478 |

Fonte: Atlas do Estado Brasileiro/IPEA 2019

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como transversal, por utilizar dados coletados de um certo período, a fim de descrever uma população baseada em uma amostra (RICHARDSON, 1989).

Foi replicado de maneira adaptada o instrumento utilizado por Luana Lopes (2015), em um estudo que visava verificar a GD no estágio probatório do Ministério Público Federal. As questões do instrumento foram adaptadas para a construção do estudo deste trabalho.

A operação da pesquisa se dá através da aplicação de um *survey* (levantamento de opiniões) nas amostras de servidores selecionadas. Ela é descritiva, com abordagem quantitativa, pois expõe opiniões e números em informações que serão tratadas estatisticamente.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para levantar a compreensão referente à Gestão de Desempenho no Setor Público foram elaborados dois instrumentos de pesquisa, um para aplicação junto aos subordinados (APÊNDICE A) e outro às chefias (APÊNDICE B). Os instrumentos foram compostos por 32 (trinta e duas) questões fechadas referentes às etapas de gestão de desempenho. Foi utilizada a escala de concordância tipo *Likert* de 5 (cinco) pontos.

Para avaliação dos itens, o entrevistado assinala a sentença conforme sua compreensão, se a instituição enquadra ou não dentro da afirmação proposta. Os cinco pontos da escala são: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; e (5) Concordo Totalmente.

Dos 32 itens, 6 (seis) referiam-se à etapa do planejamento, 6 (seis) à etapa da execução, 8 (oito) à etapa de monitoramento, 8 (oito) à etapa de avaliação e 4 (quatro) à etapa de revisão.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PARTICIPANTES

A pesquisa foi constituída pela população de servidores públicos, cerca 11,37 milhões servidores, mas a amostra contou com 84 (oitenta e quatro) servidores de âmbito federal, estadual e municipal, que representam cerca de 0,0007% da população de servidores.

Tabela 2 Amostra

| AMOSTRA   | PERCENTUAL GERAL | PERCENTUAL CHEFIA | PERCENTUAL SERVIDOR |
|---|------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Sexo</b>                                     |                  |                   |                     |
| Feminino  | 36%              | 27%               | 43%                 |
| Masculino                                       | 64%              | 73%               | 57%                 |
| <b>Ocupa cargo de chefia?</b>                   |                  |                   |                     |
| Sim   | 48%              |                   |                     |
| Não   | 52%              |                   |                     |
| <b>Tempo de Experiência no órgão:</b>           | 14,61 anos       | 16 anos           | 13,34 anos          |
| <b>Tempo de Experiência em cargo de chefia:</b> | 9,28 anos        |                   |                     |
| <b>Escolaridade</b>                             |                  |                   |                     |
| Ensino fundamental                              |                  |                   |                     |
| Ensino médio                                    | 4%               | 2%                | 5%                  |
| Ensino superior                                 | 18%              | 13%               | 23%                 |
| Especialização                                  | 45%              | 60%               | 31%                 |

|               |     |     |     |
|---------------|-----|-----|-----|
| Mestrado      | 26% | 20% | 31% |
| Doutorado     | 5%  | 5%  | 5%  |
| Pós-Doutorado | 2%  | 0%  | 5%  |

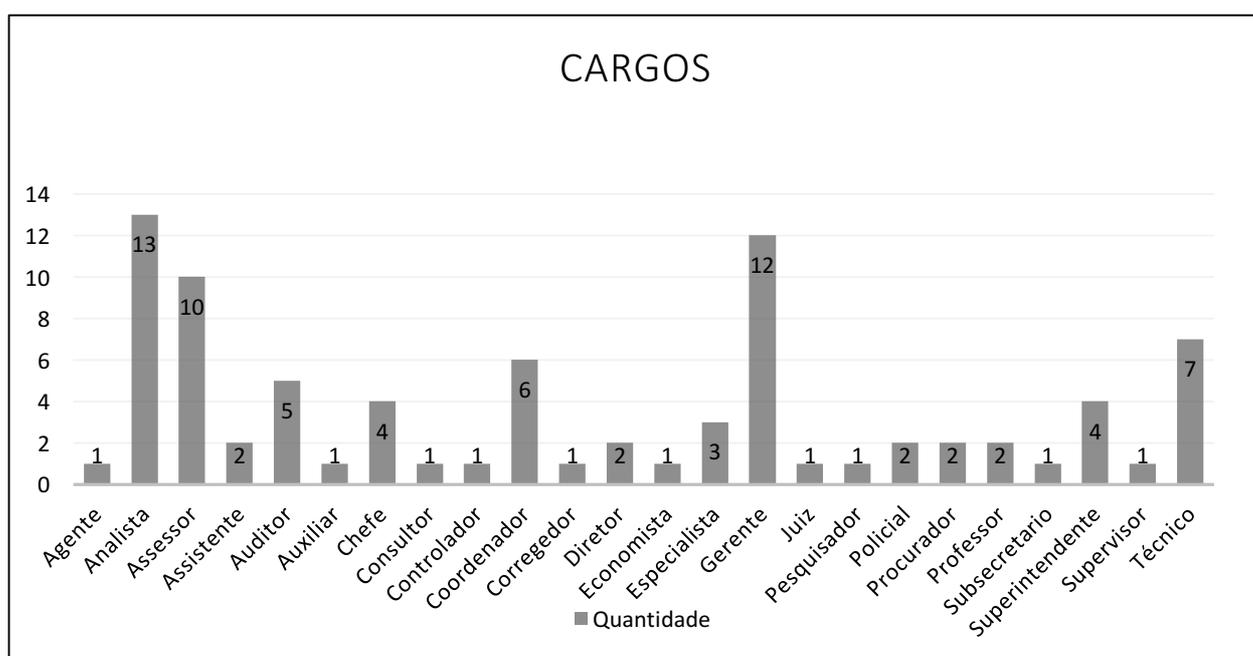
Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Em relação aos dados sociodemográficos coletados na amostra, 64% dos servidores são do sexo masculino, enquanto 36% são do sexo feminino. Os 84 (oitenta e quatro) servidores da amostra possuem um tempo médio de experiência de 14 (quatorze) anos.

A amostra conta com 40 (quarenta) servidores, sendo 73% do sexo masculino, que ocupam cargo de chefia e possuem em média 16 (dezesseis) anos de experiência onde cerca 58% do tempo foram exercendo o cargo de chefia.

Sobre a escolaridade da amostra, 45% apresenta o nível de especialização, já para as chefias o nível de especialização sobe para 60%.

Gráfico 1 Cargos dos Servidores



Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Cerca de 15% das respostas obtidas na pesquisa foram de Analistas, 14% por Gerentes, 12% por Assessores, 8% por Técnicos, 7% por Coordenadores, 6% por Auditores, 5% por Chefes e Superintendentes, os 28% foram obtidos por diversos cargos do setor público.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários da pesquisa foram elaborados com a ferramenta Google Forms e compartilhados entre os dias 11 e 18 de novembro de 2020, em mídias sociais como LinkedIn,

Instagram e WhatsApp. Na busca por servidores que pudessem contribuir com o estudo, os questionários também foram enviados por e-mail para professores de Brasília que atuam na esfera pública.

A análise dos questionários se deu através da estatística descritiva, determinando a média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada variável, apresentando também a análise de frequência de respostas em cada item.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo contém a descrição dos resultados obtidos na pesquisa, sendo dividido em três partes. O item 4.1 trata da compreensão dos subordinados em relação à Gestão de Desempenho no Setor Público, diante cada etapa. O item 4.2 aborda a compreensão das chefias em relação à Gestão de Desempenho no Setor Público, diante de cada etapa e, por fim, o item 4.3 mostra os obstáculos e carências de desenvolvimento para a Gestão de Desempenho.

### **4.1 COMPREENSÃO DOS SUBORDINADOS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

Os itens 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4 e 4.1.5 analisam a compreensão das etapas da gestão de desempenho no setor Público, sob a ótica dos subordinados que responderam ao questionário da pesquisa.

Os quadros 8, 9, 10, 11 e 12, das subseções mostram os resultados apresentados para cada etapa da GD, contam com a descrição da questão, frequência das respostas, valores das médias, desvio padrão e o coeficiente de variação.

#### **4.1.1 Compreensão em relação à etapa de planejamento**

Na etapa de Planejamento a chefia e a equipe definem as metas e indicadores de desempenho, de forma mensurável e adequada para o período em que o indivíduo será avaliado. A avaliação deve ter critérios objetivos e próximos das metas que deverão ser alcançadas (COELHO JR., 2011).

Quadro 7 Resultados da pesquisa na etapa de planejamento

| ETAPA  | QUESTIONAMENTO | FREQUÊNCIA<br>DA RESPOSTA |  |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|--|----------------|---------------------------|--|----|----|----|-------|------------|------------|
|  |                | 1                         | 2  | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
|  |                | PLANEJAMENTO              | 1. Em minha unidade, as metas e indicadores de desempenho são definidos anteriormente à avaliação. | 1  | 2  | 13 |       |            |            |
| 2. Em minha unidade, as metas e indicadores de desempenho para avaliação são elaborados em conjunto com a chefia.  | 7              |                           | 5  | 9  | 13 | 10 | 3,32  | 1,38       | 42%        |
| 3. Em minha unidade, as competências relacionadas à minha função vinculam-se aos resultados esperados de trabalho. | 3              |                           | 2  | 10 | 8  | 21 | 3,95  | 1,24       | 31%        |
| 4. As metas e indicadores elaborados são diretamente relacionadas às tarefas inerentes ao meu cargo                | 1              |                           | 4  | 9  | 13 | 17 | 3,93  | 1,09       | 28%        |
| 5. As atividades e ações a serem tomadas para o alcance das metas são definidas em comum acordo com minha chefia   | 6              |                           | 4  | 8  | 13 | 13 | 3,52  | 1,37       | 39%        |
| 6. Minha chefia transmite imparcialidade nos quesitos avaliativos  | 2              |                           | 9  | 4  | 14 | 15 | 3,7   | 1,27       | 34%        |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

No planejamento, é possível inferir mediante aos dados do quadro-geral da dimensão 7 que há divergências entre os participantes sobre a elaboração das metas em conjunto com as chefias (item 2).

As competências relacionadas à função, são vinculadas aos resultados esperados pela organização item 3, (66%) e as metas e indicadores são diretamente relacionadas às tarefas do cargo item 4 (68%), apresentam a maior média (item 3,  $M=3,95$ ) e (item 4,  $M=3,93$ ) e o menor desvio padrão (item 3,  $DV=1,24$ ) e (item 4,  $DV=1,09$ ).

O item 1, define que as metas e os indicadores são definidos anteriormente à avaliação, para os subordinados (64%), sua média está na faixa de concordância ( $M=3,98$ ) e possui o menor desvio padrão ( $DP= 1,07$ ).

Os itens 5 (68%) e 6 (59%), são bem executados segundo a maioria dos subordinados, mas a média de concordância de ambos está abaixo do esperado (item 5,  $M=3,52$ ) e (item 6,  $M=3,7$ ) e seus coeficientes de variação estão entre os 3 maiores encontrados nessa etapa (item 5,  $CV=39\%$ ) e (item 6,  $CV=34\%$ ).

Na opinião dos subordinados, o obstáculo encontrado nessa etapa é voltado para a elaboração das metas em conjunto com as chefias, os demais itens são bem executados.

#### 4.1.2 Compreensão em relação à etapa de execução

Nessa etapa, o desenvolvimento do colaborador precisa estar de acordo com o plano de trabalho traçado. As habilidades exercidas pelo indivíduo devem agregar valor ao seu papel ocupacional. Diante deste fato, ações de capacitação e desenvolvimento devem ser promovidas (COELHO JR., 2011).

Quadro 8 Resultados da pesquisa na etapa de execução

| ETAPA    | QUESTIONAMENTO  | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |   |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|----------|---|------------------------|---|---|----|----|-------|------------|------------|
|          |   | 1                      | 2 | 3 | 4  | 5  |       |            |            |
| EXECUÇÃO | 7. Relato à minha chefia quando encontro dificuldades para a realização de minhas atividades.   | 1                      | 0 | 3 | 13 | 27 | 4,48  | 0,82       | 18%        |
|          | 8. Solicito capacitação/treinamentos quando encontro dificuldades para desempenhar minhas atividades.   | 2                      | 2 | 4 | 15 | 21 | 4,16  | 1,08       | 26%        |
|          | 9. Minha chefia toma providências para a correção de minhas dificuldades de desempenho no trabalho.   | 1                      | 3 | 7 | 20 | 13 | 3,93  | 0,97       | 25%        |
|          | 10. Esforço-me para cumprir todas as metas e indicadores estabelecidos.   | 0                      | 0 | 2 | 5  | 37 | 4,8   | 0,51       | 11%        |
|          | 11. Considero que meu desempenho está de acordo com o plano de trabalho traçado.  | 0                      | 2 | 2 | 8  | 32 | 4,59  | 0,79       | 17%        |
|          | 12. Minha chefia indica e estimula minha participação em programas de capacitação e desenvolvimento para o alcance das metas e indicadores estabelecidos. | 1                      | 7 | 2 | 10 | 24 | 4,11  | 1,2        | 29%        |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Essa etapa no estudo apresentou as melhores médias e os menores desvios. Cerca de 91% dos subordinados relatam as dificuldades encontradas na realização de suas atividades (item 7,  $M=4,48$ ) para suas chefias e 82% solicitam à chefia conforme o item 8, treinamentos/capacitações (item 8,  $M=4,16$ ).

O item 9 (75%) tem sua execução efetiva, ou seja, a chefia para os subordinados toma providências para correção das dificuldades encontradas no trabalho, mas sua média de concordância está abaixo do esperado (item 9,  $M=3,932$ ) e seu desvio padrão está entre os 3 maiores encontrados nessa etapa (item 9,  $DP= 0,97$ ).

Os subordinados esforçam-se para cumprir as metas e indicadores (95%) e consideram que apresentam um desempenho de acordo com o plano de trabalho traçado (91%), apresentam a maior média (item 10,  $M= 4,8$ ) (item 11,  $M= 4,59$ ) e o menor desvio padrão (item 10,  $DP= 0,51$ ) (item 11,  $DP= 0,79$ ).

Na execução, é possível inferir mediante aos dados do quadro-geral da dimensão 8 que existem divergências entre os participantes sobre o estímulo da participação de programas de capacitação pela chefia (item 12,  $DP=1,2$ ).

Na opinião dos subordinados, não existem obstáculos encontrados nessa etapa.

#### 4.1.3 Compreensão em relação à etapa de monitoramento

A etapa de monitoramento coexiste com a etapa de execução. O gestor deve acompanhar, supervisionar e controlar as atividades exercidas, podendo instituir metas de curto e médio prazos para realização de avaliações parciais (COELHO JR., 2011).

Quadro 9 Resultados da pesquisa na etapa de monitoramento

| ETAPA         | QUESTIONAMENTO   | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |   |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|---------------|--|------------------------|---|---|----|----|-------|------------|------------|
|               |  | 1                      | 2 | 3 | 4  | 5  |       |            |            |
| MONITORAMENTO | 13. Meu desempenho pode ser monitorado através de relatórios fornecidos por sistemas informatizados. | 5                      | 7 | 4 | 16 | 12 | 3,52  | 1,36       | 38%        |
|               | 14. Minha chefia mantém registros e anotações de meu desempenho ao longo do período avaliativo.      | 7                      | 6 | 8 | 10 | 13 | 3,36  | 1,45       | 43%        |

|   |   |    |    |    |    |      |      |     |
|---|---|----|----|----|----|------|------|-----|
| 15. Quando necessário, são realizados ajustes nas metas e indicadores estabelecidos.      | 5 | 3  | 13 | 10 | 13 | 3,52 | 1,3  | 37% |
| 16. Recebo sugestões da chefia para melhoria de meu desempenho.                           | 1 | 9  | 7  | 13 | 14 | 3,68 | 1,2  | 32% |
| 17. Recebo <i>feedback</i> periódico da minha chefia referente a meu desempenho.          | 3 | 10 | 10 | 9  | 12 | 3,39 | 1,3  | 38% |
| 18. Na minha unidade, sou acompanhado e orientado sistematicamente pela minha chefia.     | 4 | 5  | 11 | 13 | 11 | 3,5  | 1,25 | 36% |
| 19. Minha chefia é preocupada em atender às necessidades da equipe                        | 3 | 4  | 4  | 15 | 18 | 3,93 | 1,23 | 31% |
| 20. Me considero comprometido com a execução das metas estabelecidos no prazo solicitado. | 0 | 2  | 2  | 7  | 33 | 4,61 | 0,78 | 17% |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

No monitoramento, é possível inferir, mediante aos dados do quadro-geral da dimensão 9, que há divergências entre os participantes sobre o monitoramento do desempenho através de relatórios informatizados (item 13) e que por consequência, a chefia apresenta dificuldades em manter os registros e anotações do desempenho de cada servidor (item 14). Cabe ressaltar que os itens descritos apresentam os maiores desvios (item 13, DP= 1,36) e (item 14, DP= 1,45) e maiores variações (item 13, CV= 38%) e (item 14, CV= 43%) da etapa.

Os itens 15 (52%) e 18 (55%), são bem executados segundo a maioria dos subordinados, mas a média de concordância de ambos está abaixo do esperado (item 15, M=3,52) e (item 18, M=3,5) e seus coeficientes de variação estão entre os maiores encontrados nessa etapa (item 5, CV= 37%) e (item 18, CV= 36%). Assim é possível verificar a falta de ajustes em metas e indicadores (item 15) e a falta do acompanhamento sistemático da chefia (item 18).

O item 20 define que o servidor está comprometido com a execução de metas dentro do prazo estabelecido (91%). O item possui a maior média da etapa (M=4,61), possui o menor desvio padrão (DP= 0,78) e o menor nível de variação (CV=17%).

Cerca de 62% dos subordinados recebem sugestões de melhorias para o desempenho (item 16) e 75% relatam que a chefia é preocupada com em atender às necessidades da equipe (item 19), esses itens apresentam média acima da concordância (item 16, M=3,68) e (item 19, M=3,68) e menor desvio padrão (item 16, DP= 1,2) e (item 19, DP= 1,23).

Os subordinados (52%) afirmam de acordo com o item 17 que há ausência de recebimento de *feedback* por parte da chefia.

A carência encontrada nessa etapa de acordo com os subordinados é voltada para a ausência do *feedback*.

#### 4.1.4 Compreensão em relação à etapa de avaliação

Nessa etapa os critérios definidos no plano de trabalho são avaliados, com base no conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes. A avaliação compara os resultados apresentados, com os resultados planejados e cabe a chefia e subordinado a discussão por meio de *feedback*, dos resultados da avaliação (COELHO JR., 2011).

Quadro 10 Resultados da pesquisa na etapa de avaliação

| ETAPA     | QUESTIONAMENTO   | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|-----------|--|------------------------|---|----|----|----|-------|------------|------------|
|           |  | 1                      | 2 | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
| AVALIAÇÃO | 21. Considero que as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições da minha unidade. | 2                      | 1 | 6  | 17 | 18 | 4,09  | 1,03       | 25%        |
|           | 22. Na minha unidade, a avaliação de desempenho é realizada com base em dados mensuráveis.   | 4                      | 7 | 7  | 15 | 11 | 3,5   | 1,28       | 37%        |
|           | 23. O resultado da avaliação reflete fielmente o meu desempenho.   | 2                      | 2 | 13 | 18 | 9  | 3,68  | 1,01       | 27%        |
|           | 24. Na autoavaliação, analiso de forma crítica meu desempenho.   | 3                      | 0 | 2  | 15 | 24 | 4,3   | 1,07       | 25%        |
|           | 25. Na minha unidade a chefia é capacitada para realizar a avaliação de meu desempenho.  | 3                      | 5 | 12 | 8  | 16 | 3,66  | 1,27       | 35%        |
|           | 26. Eu e minha chefia discutimos os resultados da avaliação.   | 9                      | 6 | 5  | 11 | 13 | 3,3   | 1,53       | 47%        |
|           | 27. Minha chefia verifica quais fatores podem ter limitado a execução do meu plano de trabalho.  | 5                      | 6 | 10 | 12 | 11 | 3,41  | 1,32       | 39%        |
|           | 28. O critério para a aprovação na avaliação individual permite que a  | 5                      | 5 | 9  | 12 | 13 | 3,52  | 1,34       | 38%        |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | unidade como um todo apresente maior produtividade. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

O quadro-geral da dimensão 10 permite inferir mediante aos dados apresentados, que os subordinados consideram que realizam, uma análise crítica sobre seu desempenho (item 24), o item apresenta a melhor média na etapa, (M=4,3).

As metas e indicadores estabelecidos para 80% dos subordinados estão de acordo com as atribuições da unidade (item 21) e 61% concordam que o resultado da avaliação reflete fielmente o seu desempenho (item 23). A média de concordância desses itens está acima ou igual a proposta (item 21, M=4,09) e (item 23, M=3,68), apresentam também os menores desvios (item 21, DP=1,03) e (item 23, DP=1,01) e menores variâncias (item 21, CV=25%) e (item 23, CV=27%).

O item 22, para os subordinados (59%), define que a avaliação é realizada com base em dados mensuráveis, mas a média do item está na abaixo da faixa de concordância (M=3,5).

Os itens 25 (55%), 26 (59%) e 28 (52%) são bem executados segundo a maioria dos subordinados, mas a média de concordância de ambos está abaixo do esperado (item 25, M=3,66), (item 26, M=3,3) e (item 28, M=3,52), seus coeficientes de variação (item 25, CV= 35%), (item 26, CV= 47%) e (item 28, CV= 38%) e desvios (item 25, DP= 1,27), (item 26, DP= 1,53%) e (item 28, DP= 1,34) estão entre os maiores encontrados nessa etapa, o que permite deduzir que os dados estão espalhados em um gama de respostas e que não há concordância.

Cerca de 52% dos subordinados, confirmam que a chefia verifica quais os fatores podem ter limitado a execução (item 27).

Na opinião dos subordinados, a etapa possui um bom funcionamento, mas apresenta discordâncias de acordo com o quadro 11.

#### **4.1.5 Compreensão em relação à etapa de revisão**

Essa etapa consiste na revisão das metas e objetivos de trabalho para a elaboração de um novo planejamento de desempenho. Essa revisão ocorre entre a chefia e seus subordinados, e tem como base os resultados da atual avaliação, com a intenção de melhorar o novo ciclo de gestão do desempenho.

Quadro 11 Resultados da pesquisa na etapa de revisão

| ETAPA   | QUESTIONAMENTO   | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |    |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|---------|--|------------------------|----|----|----|----|-------|------------|------------|
|         |  | 1                      | 2  | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
| REVISÃO | 29. Na minha unidade, eu e minha chefia revisamos as metas e indicadores estabelecidos após a realização da avaliação.                   | 7                      | 5  | 12 | 8  | 12 | 3,3   | 1,41       | 43%        |
|         | 30. Ao final do período avaliativo, recebo <i>feedback</i> final da minha chefia com análise global do meu desempenho.                   | 6                      | 10 | 4  | 13 | 11 | 3,3   | 1,42       | 43%        |
|         | 31. Considero que a avaliação cumpre sua finalidade em minha unidade.  | 7                      | 7  | 11 | 11 | 8  | 3,14  | 1,34       | 43%        |
|         | 32. Considero que o resultado da minha avaliação é utilizado na criação de novas metas e objetivos de trabalho para meu desenvolvimento. | 8                      | 10 | 6  | 7  | 13 | 3,16  | 1,52       | 48%        |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

De acordo com as informações apresentadas no quadro-geral da dimensão 11, é possível inferir que essa etapa recebeu as menores médias entre os subordinados durante a aplicação deste estudo. Cerca de 54% dos subordinados citaram que receberam o feedback da chefia com a análise global do desenvolvimento (item 30). O item 31 determina que a avaliação não cumpre sua finalidade na organização, a média de concordância está abaixo do esperado ( $M=3,14$ ).

Os subordinados (46%) afirmam que há revisão em conjunto de metas e indicadores (item 29) e 45% consideram que o resultado da avaliação é usado para a criação de novas metas e objetivos (item 32).

Na opinião dos subordinados, o obstáculo encontrado nessa etapa é a ineficácia da finalidade da avaliação.

#### 4.2 COMPREENSÃO DAS CHEFIAS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A análise da compreensão das etapas da GD no setor Público, sob a ótica das chefias, estará presente nos itens 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5.

Os quadros 13, 14,15,16 e 17, das subseções mostram os resultados apresentados para cada etapa da GD, compostos pela descrição da questão, frequência das respostas, valores das médias, desvio padrão e o coeficiente de variação.

#### 4.2.1 Compreensão em relação à etapa de planejamento

O gestor nessa etapa deve ter comprometimento e envolvimento com o planejamento, estabelecendo critérios de monitoramento e de avaliação (COELHO JR., 2011).

Quadro 12 Resultados da pesquisa na etapa de planejamento

| ETAPA        | QUESTIONAMENTO   | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|--------------|--|------------------------|---|----|----|----|-------|------------|------------|
|              |  | 1                      | 2 | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
| PLANEJAMENTO | 1.Elaboro as metas e indicadores de desempenho anteriormente à avaliação.  | 5                      | 3 | 4  | 15 | 13 | 3,63  | 1,34       | 37%        |
|              | 2. Elaboro as metas e indicadores de desempenho em conjunto com o servidor avaliado.   | 4                      | 4 | 11 | 10 | 11 | 3,45  | 1,29       | 37%        |
|              | 3. Em minha unidade, as competências relacionadas às funções dos servidores estão vinculadas aos resultados esperados de trabalho. | 3                      | 2 | 7  | 13 | 15 | 3,92  | 1,12       | 29%        |
|              | 4. As metas e indicadores elaborados são diretamente relacionados às tarefas inerentes ao cargo do servidor avaliado.              | 3                      | 2 | 6  | 13 | 16 | 3,87  | 1,21       | 31%        |
|              | 5. Preparo as metas e indicadores de meus subordinados com ações definidas em comum acordo.  | 3                      | 2 | 8  | 14 | 13 | 3,76  | 1,2        | 32%        |
|              | 6. Transmito imparcialidade nos quesitos avaliativos.  | 1                      | 0 | 5  | 3  | 31 | 4,55  | 0,92       | 20%        |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

No planejamento, é possível inferir mediante aos dados do quadro-geral da dimensão 12, que o item 2 apresentou a menor média ( $M=3,45$ ) e que cerca de 30% da chefia não elabora as metas e indicadores de desempenho conforme a avaliação. Resultado esse que reflete na divergência apresentada no quadro-geral da dimensão 7, item 2.

Os itens 3 e 4 apresentam médias (item 3,  $M=3,92$ ) e (item 4,  $M=3,87$ ) superiores à média de concordância e o menor desvio padrão.

A chefia transmite imparcialidade nos quesitos avaliativos item 6 (85%), possui a maior média ( $M= 4,55$ ) e menor desvio ( $DV=0,92$ ) da etapa. Cerca de 68% da chefia preparam as metas e indicadores em conjunto com os subordinados (item 5).

A etapa de planejamento na visão dos subordinados é bem realizada, mas existe discordância entre chefes e avaliados em relação ao item 2.

#### 4.2.2 Compreensão em relação à etapa de execução

Nessa etapa cabe ao gestor acompanhar a execução de tarefas mantendo a conformidade com os padrões estabelecidos, fomentando e dando suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, quando ajustes ao padrão forem necessários (COELHO JR., 2011).

Quadro 13 Resultados da pesquisa na etapa de execução

| ETAPA    | QUESTIONAMENTO  | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|----------|---|------------------------|---|----|----|----|-------|------------|------------|
|          |   | 1                      | 2 | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
| EXECUÇÃO | 7. O servidor avaliado relata a mim as dificuldades que encontra na realização de suas atividades.                    | 1                      | 1 | 6  | 13 | 19 | 4,18  | 0,98       | 23%        |
|          | 8. O servidor avaliado solicita a mim capacitações quando tem dificuldades de desempenho.                             | 2                      | 4 | 11 | 11 | 12 | 3,76  | 1,1        | 29%        |
|          | 9. Tomo providências para a correção de dificuldades de desempenho que observo nos servidores durante o seu trabalho. | 1                      | 2 | 1  | 17 | 19 | 4,24  | 0,94       | 22%        |
|          | 10. Percebo que o servidor avaliado se esforça para cumprir todas as metas e indicadores estabelecidos                | 1                      | 2 | 5  | 17 | 15 | 4,05  | 0,98       | 24%        |
|          | 11. Considero que o desempenho de meus subordinados está de acordo com o plano de trabalho traçado.                   | 1                      | 1 | 3  | 24 | 11 | 4,05  | 0,84       | 21%        |
|          | 12. Recomendo capacitações/treinamentos quando detecto que o servidor avaliado possui dificuldades de desempenho.     | 1                      | 0 | 5  | 14 | 20 | 4,29  | 0,9        | 21%        |



|               |  |    |   |    |    |    |      |      |     |
|---------------|--|----|---|----|----|----|------|------|-----|
| MONITORAMENTO | 13. Tenho à disposição sistemas informatizados para monitoramento do desempenho do servidor avaliado.                                    | 11 | 8 | 6  | 8  | 7  | 2,68 | 1,44 | 53% |
|               | 14. Mantenho registros e anotações do desempenho do servidor ao longo do interstício avaliativo.   | 9  | 7 | 5  | 11 | 8  | 3,05 | 1,45 | 48% |
|               | 15. Quando necessário, são realizados ajustes nas metas e indicadores estabelecidos.   | 2  | 3 | 11 | 9  | 15 | 3,74 | 1,18 | 32% |
|               | 16. Ofereço sugestões ao avaliado para melhoria de seu desempenho.   | 1  | 3 | 4  | 12 | 20 | 4,13 | 1,07 | 26% |
|               | 17. Dou <i>feedback</i> periódico ao avaliado referente ao seu desempenho.   | 3  | 3 | 4  | 12 | 18 | 3,92 | 1,26 | 32% |
|               | 18. Acompanho e oriento sistematicamente o servidor de minha unidade.  | 1  | 1 | 6  | 10 | 22 | 4,26 | 1    | 24% |
|               | 19. Me preocupo em atender as necessidades da equipe.  | 1  | 0 | 1  | 7  | 31 | 4,66 | 0,78 | 17% |
|               | 20. Considero que meus subordinados estão comprometidos na unidade, executando as metas e indicadores estabelecidos no prazo solicitado. | 1  | 0 | 3  | 21 | 15 | 4,21 | 0,81 | 19% |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Assim como no item 13 do quadro-geral da dimensão 9, é possível inferir mediante aos dados do quadro-geral da dimensão 14, que existem divergências entre as chefias (63%) sobre o monitoramento do desempenho através de relatórios informatizados (item 13). Também, que, por consequência, a chefia (47%) mantém os registros e anotações do desempenho de cada servidor (item 14). Cabe ressaltar que os itens descritos apresentam os maiores desvios (item 13, DP= 1,44) e (item 14, DP= 1,45), apresentando também as maiores variações (item 13, CV= 53%) e (item 14, CV= 48%) da etapa.

O item 15 (60%) é bem executado, mas a média de concordância está abaixo do esperado (item 15, M=3,74) e seu coeficientes de variação estão entre os maiores encontrados nessa etapa (item 5, CV= 32%). Assim, é possível verificar a falta de realização de ajustes em metas e indicadores (item 15).

Cerca de 80% das chefias oferecem sugestões de melhorias para o desempenho (item 16) e 80% fazem o acompanhamento sistemático do servidor (item 18). Esses itens apresentam média acima da concordância (item 16,  $M=4,13$ ) e (item 18,  $M=4,26$ ) e valores menores para desvio padrão (item 16,  $DP= 1,2$ ) e (item 18,  $DP= 1$ ).

O item 20, define que a chefia considera que seus subordinados estão comprometidos com as metas e indicadores da unidade (90%), mas o item 17 indica que 75% das chefias fazem o *feedback* periódico.

As chefias (95%) se preocupam em atender as necessidades da equipe (item 19). O item 19 possui a melhor média da etapa ( $M= 4,66$ ), menor desvio (item 19,  $DP= 0,78$ ) e variância (item 19,  $DP= 17\%$ ).

A carência encontrada nessa etapa, de acordo com as chefias, é a ausência de um sistema informatizado para monitoramento do desempenho e por consequência a manutenção dos registros de desempenho.

#### 4.2.4 Compreensão em relação à etapa de avaliação

O gestor deve considerar fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho do indivíduo como fator de impacto em seu desempenho na etapa da avaliação (COELHO JR., 2011).

Quadro 15 Resultados da pesquisa na etapa de avaliação

| ETAPA     | QUESTIONAMENTO  | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|-----------|---|------------------------|---|----|----|----|-------|------------|------------|
|           |   | 1                      | 2 | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
| AVALIAÇÃO | 21. Considero que, as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições de minha unidade. | 3                      | 3 | 6  | 10 | 18 | 3,87  | 1,28       | 33%        |
|           | 22. A avaliação de desempenho é realizada com base em dados mensuráveis.  | 4                      | 5 | 6  | 13 | 12 | 3,55  | 1,33       | 37%        |
|           | 23. O resultado da avaliação reflete fielmente o desempenho do avaliado.  | 5                      | 2 | 12 | 15 | 6  | 3,32  | 1,19       | 36%        |
|           | 24. A nota da autoavaliação reflete o desempenho do avaliado.   | 3                      | 1 | 17 | 13 | 6  | 3,42  | 1,03       | 30%        |

|   |   |   |   |    |    |      |      |     |
|---|---|---|---|----|----|------|------|-----|
| 25. Sou capacitado para realizar a avaliação do desempenho do servidor.   | 4 | 3 | 5 | 12 | 16 | 3,76 | 1,32 | 35% |
| 26. Eu e meu subordinado discutimos os resultados da avaliação.   | 4 | 3 | 7 | 12 | 14 | 3,68 | 1,32 | 36% |
| 27. Verifico quais fatores podem ter limitado a execução do plano de trabalho de meu subordinado.                         | 1 | 7 | 4 | 14 | 14 | 3,76 | 1,17 | 31% |
| 28. O critério para a aprovação na avaliação individual permite que a unidade como um todo apresente maior produtividade. | 6 | 5 | 7 | 9  | 13 | 3,63 | 1,28 | 35% |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

O quadro-geral da dimensão 15 permite inferir mediante aos dados apresentados que as chefias (48%) consideram que a nota da auto avaliação reflete o desempenho do avaliado (item 24), o item apresenta média de concordância abaixo do esperado ( $M=3,42$ ) e discorda do item 24 do quadro-geral da dimensão 10.

As metas e indicadores estabelecidos para 70% das chefias estão de acordo com as atribuições da unidade (item 21) e 53% concordam que o resultado da avaliação reflete fielmente o desempenho do servidor (item 23). A média de concordância do item 21 está acima da proposta ( $M=3,87$ ), enquanto a do item 23 ( $M=3,32$ ) está abaixo.

O item 22, para as chefias (63%), define que a avaliação é realizada com base em dados mensuráveis, mas a média do item está abaixo da faixa de concordância ( $M=3,55$ ).

Os itens 25 (70%) e 26 (65%) são bem executados segundo as chefias e suas médias de concordâncias estão acima do esperado (item 25,  $M=3,76$ ), (item 26,  $M=3,68$ ), seus coeficientes de variação (item 25,  $CV= 35\%$ ), (item 26,  $CV= 36\%$ ) e desvios (item 25,  $DP= 1,32$ ), (item 26,  $DP= 1,32\%$ ) estão entre os maiores encontrados nessa etapa.

Cerca de 70% das chefias verificam quais os fatores podem ter limitado a execução do plano de trabalho do subordinado (item 27,  $M=3,76$ ).

Na opinião das chefias, a etapa tem um bom funcionamento, mas apresenta discordâncias entre chefias e subordinados no item 24.

#### 4.2.5 Compreensão em relação à etapa de revisão

Na etapa de revisão o papel do gestor é explicitar, por meio de feedback aos subordinados, as razões dos resultados da avaliação realizada, em linguagem clara e compreensível, pautando-

se no plano de trabalho anteriormente pactuado e atuar como mentor ou *coach* na orientação dos subordinados (COELHO JR., 2011).

Quadro 16 Resultados da pesquisa na etapa de revisão

| ETAPA   | QUESTIONAMENTO   | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |   |   |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|---------|--|------------------------|---|---|----|----|-------|------------|------------|
|         |  | 1                      | 2 | 3 | 4  | 5  |       |            |            |
| REVISÃO | 29. Reviso, juntamente com o servidor, as metas e indicadores estabelecidos após a realização da avaliação.  | 6                      | 5 | 7 | 9  | 13 | 3,45  | 1,45       | 42%        |
|         | 30. Ao final do período avaliativo, dou <i>feedback</i> final ao servidor com análise global do seu desempenho.  | 5                      | 4 | 8 | 8  | 15 | 3,61  | 1,41       | 39%        |
|         | 31. Considero que a avaliação cumpre sua finalidade em minha unidade.  | 4                      | 9 | 5 | 13 | 9  | 3,34  | 1,32       | 40%        |
|         | 32. Considero que o resultado da avaliação de desempenho é utilizado na criação de novas metas e objetivos de trabalho, para o desenvolvimento do servidor avaliado. | 5                      | 5 | 5 | 13 | 12 | 3,58  | 1,33       | 37%        |

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Essa etapa recebeu as menores médias de acordo com as informações apresentadas no quadro-geral da dimensão 16. Cerca de 55% das chefias revisa as metas e indicadores em conjunto com os subordinados (item 29,  $M=3,45$ ), esse item apresenta a maior variância ( $CV=42%$ ) da etapa.

Cerca de 58% das chefias realizam o *feedback* com a análise global do desenvolvimento (item 30). O item 30 apresentou a maior média da etapa ( $M= 3,61$ ).

O item 31 determina que a avaliação cumpre sua finalidade na organização, mas a média de concordância está abaixo do esperado ( $M=3,34$ ) e apresenta uma das maiores variações ( $CV= 40%$ ) da etapa. Para as chefias (63%), o resultado da avaliação é usado para a criação de novas metas e objetivos (item 32).

As chefias e subordinados discordam sobre os itens 29, 31 e 32.

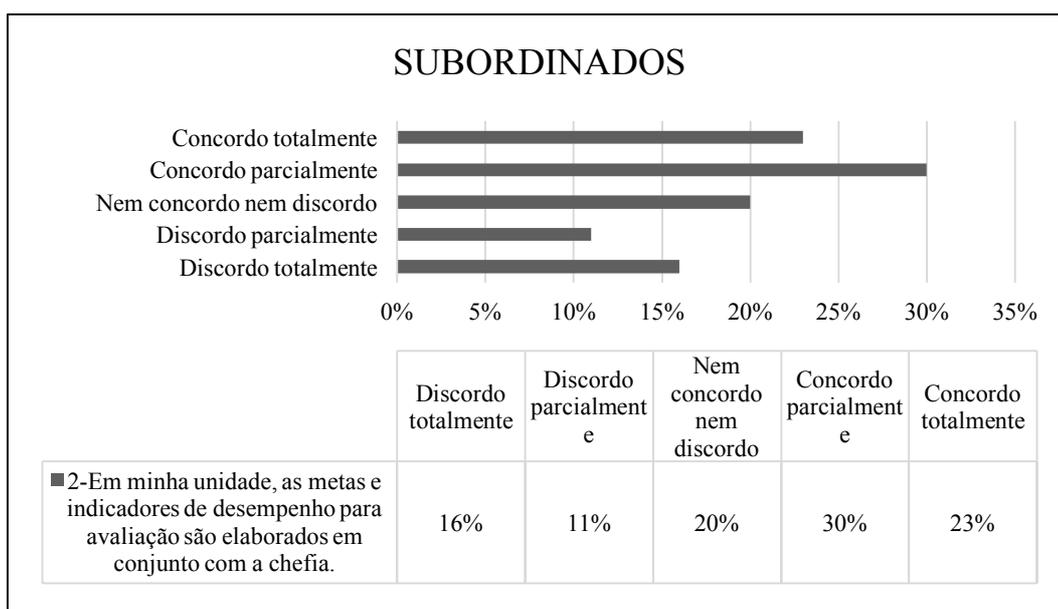
### 4.3 OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO ENCONTRADOS NA GESTÃO DE DESEMPENHO

Após a análise do estudo aplicado, pode-se inferir que a GD conta com obstáculos e carências no decorrer de suas etapas. Abaixo descrevo os principais pontos encontrados na visão de subordinados e chefias.

#### 4.3.1 Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de planejamento

A etapa de planejamento para os subordinados é bem executada, mas cerca de 36% dos subordinados citam ou não opinam que as metas e indicadores são definidas após a AD, fato esse que cria barreiras na etapa de planejamento, e no que tange ao comprometimento com a GD, cabe ressaltar que 41% dos subordinados acreditam ou não opinam sobre a parcialidade da chefia nos quesitos avaliativos.

Gráfico 2 Subordinados item 2



Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Cerca de 30% das chefias não realizam ou não opinam sobre a elaboração das metas e indicadores em conjunto com seus subordinados, e cerca de 53% dos subordinados concordam que a elaboração das metas é feita em conjunto. No estudo é demonstrado que há divergência entre as respostas dos subordinados referente ao item 2, o que colabora para inferência de problema nessa elaboração em conjunto. Afirma-se isso considerando que a ausência dessa troca entre subordinados e chefias faz com que os subordinados desconhecem suas metas de trabalho.

#### 4.3.2 Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de execução

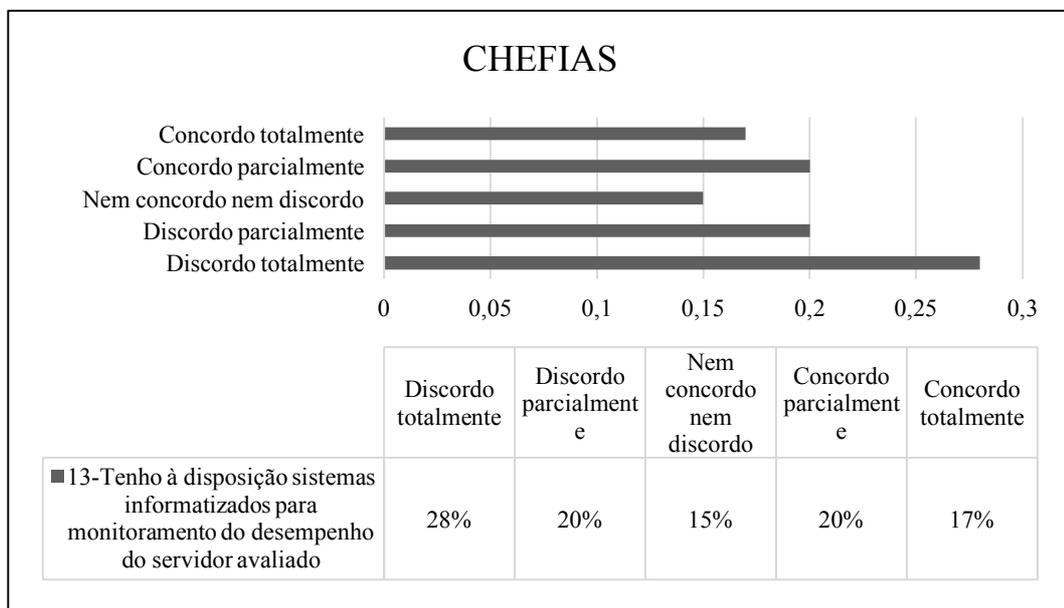
A etapa da execução é bem realizada segundo os servidores e não apresenta obstáculos. Contudo, ao analisar essa mesma etapa pela ótica da chefia, é possível verificar que 58% das chefias recebem solicitações de capacitação, sendo que 34 das 40 chefias assumem que realizam recomendações de treinamento e capacitação para os subordinados.

Ao contrapor os dados de solicitação de treinamento por parte dos subordinados é possível verificar que cerca de 82% dos entrevistados realiza essa solicitação de treinamento a chefia, logo nem todas as solicitações são atendidas pela chefia. Nota-se através dos dados apresentados que pode existir uma falha na conduta da chefia, no que tange a fomentação e suporte à aprendizagem e à aquisição de competências do subordinado.

#### 4.3.3 Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de monitoramento

A chefia na etapa de monitoramento demonstra que existe uma carência de um sistema informatizado para monitoramento do desempenho do servidor durante o processo, pois cerca de 37% das chefias possuem um sistema informatizado para o monitoramento, assim surgem obstáculos nessa etapa.

Gráfico 3 Chefias item 13

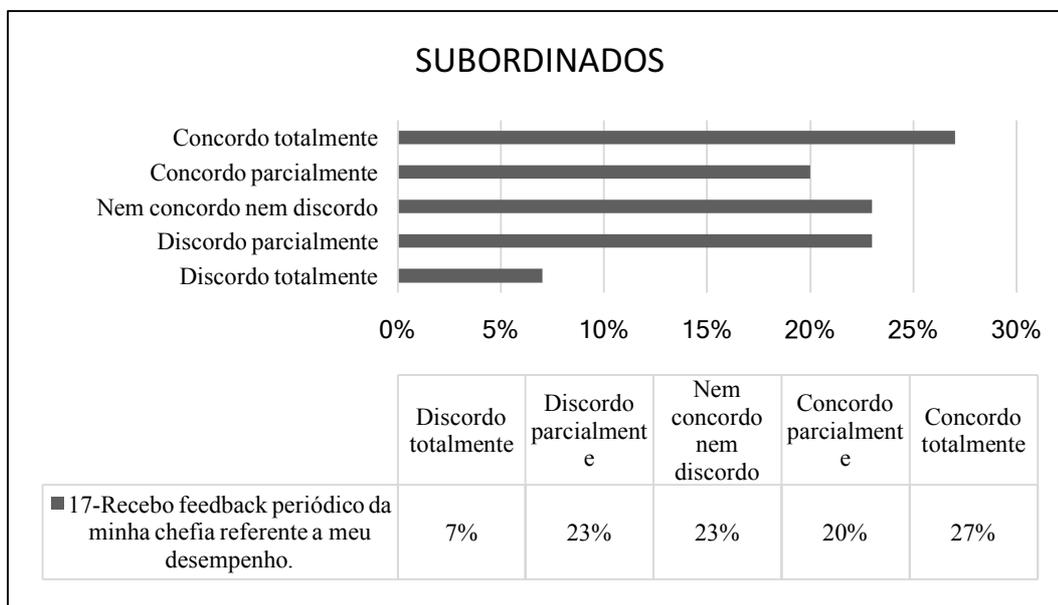


Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Sem um sistema informatizado, apenas 47% das chefias fazem o registro e anotações das atividades dos subordinados ao longo do período avaliativo, logo, funções inerentes às chefias são comprometidas, pois para realizar o desenvolvimento de estratégias e mecanismos

de acompanhamento, supervisão e controle das atividades dos subordinadas, necessita-se de insumos, que menos da metade das chefias têm acesso.

Gráfico 4 Subordinados item 17

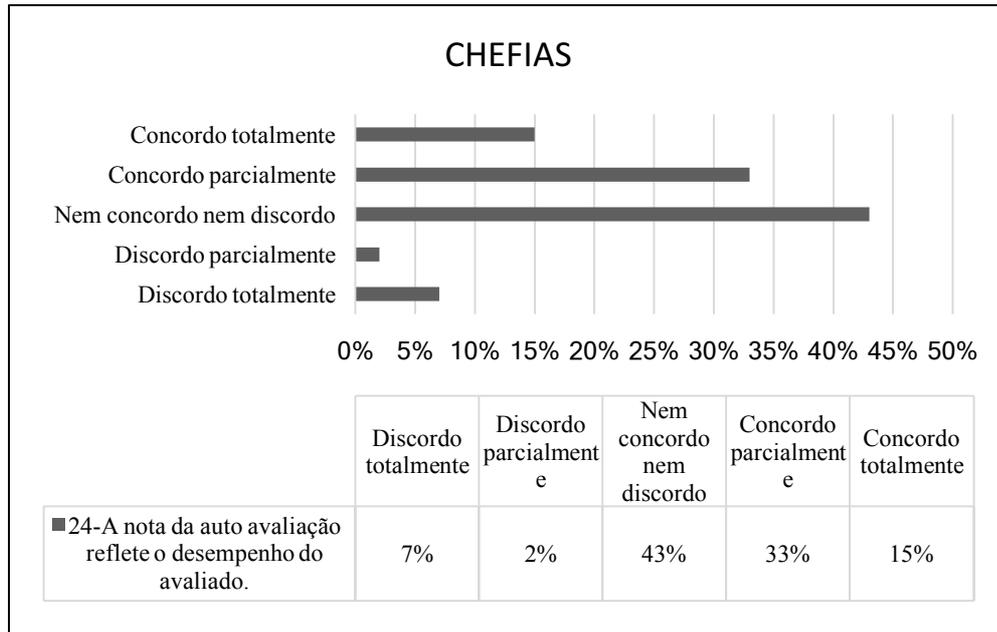


Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Apenas 47% dos subordinados citam que recebem *feedback* periódico, resultado esse gerado na falta de registros das próprias chefias, o que impede a divulgação de expectativas de desempenho aos subordinados por parte das chefias e que podem gerar erros de Unilateralidade, na conduta do avaliador, pois ele, por falta de insumos, pode valorizar aspectos que julga importantes, mas não são para a organização ou para a função do avaliado.

#### 4.3.4 Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de avaliação

A etapa de avaliação conta com uma discordância entre chefia e servidor no que diz respeito à nota da autoavaliação condizer com o desempenho apresentado pelo servidor.

Gráfico 5 Chefias **item 24**

Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

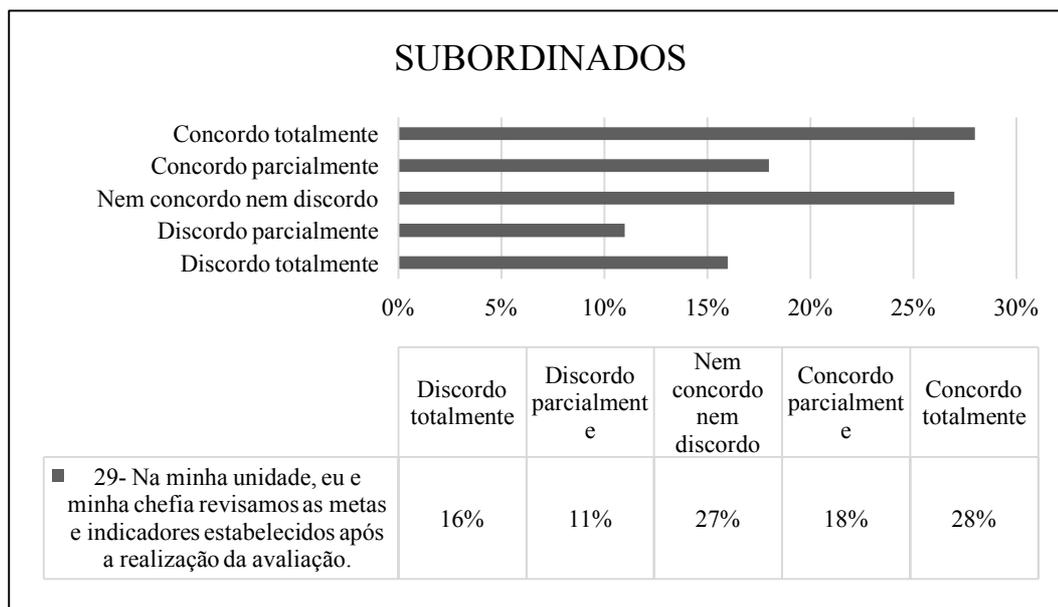
Diante do exposto, 9% das chefias discordam que a autoavaliação reflete o desempenho do subordinado, no entanto cerca de 89% dos subordinados afirmam que a autoavaliação condiz com seu desempenho. Cabe ressaltar que Grote (2003), fundamenta-se na premissa “qual indivíduo vai se avaliar de maneira negativa?”, e isso leva a lacunas nas avaliações, que podem não apresentar a realidade, afinal 43% das chefias não concordaram/nem discordaram dessa afirmativa do item 24.

Para 80% dos subordinados as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições da unidade, mas ao retomar os resultados da etapa de planejamento, os itens 3 e 4 demonstram que cerca de 67% dos subordinados concordam que as metas e indicadores elaborados são diretamente relacionadas às tarefas inerentes ao cargo e que as competências relacionadas à função vinculam-se aos resultados esperados de trabalho, ou seja, existe uma lacuna de 13% nas respostas dadas, mesmo que elas sejam construtoras do item 21 do quadro-geral da dimensão 10.

#### **4.3.5 Obstáculos e carências de desenvolvimento na etapa de revisão**

A etapa de revisão, apresenta as menores médias do estudo, tanto para subordinados quanto para as chefias. Para 46% dos subordinados a revisão em conjunto com a chefia de metas e indicadores após a AD é realizada, mas apenas 55% das chefias entrevistadas realizam essa revisão em conjunto com seus subordinados.

Gráfico 6 Subordinados item 29

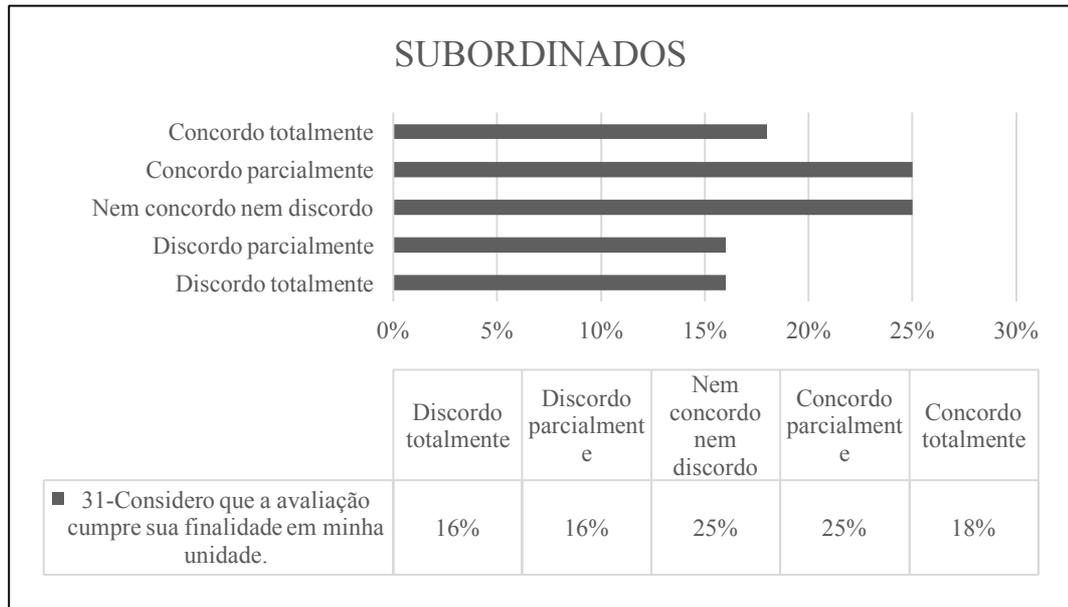


Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Outro ponto relevante, para análise da revisão em conjunto com a chefia de metas e indicadores e que apenas na fase de planejamento, 70% das chefias elabora as metas e indicadores em conjunto com subordinados, mas quando o processo finaliza a porcentagem da revisão em conjunto cai para 55%, ou seja, existe um fator que limita a revisão em conjunto.

O fator que limita a revisão pode estar atrelado ao recebimento e elaboração de *feedback* final da chefia, cerca de 54% subordinados recebem esse *feedback* e 58% das chefias o fornece ao final do período avaliativo. Diante destes números cabe ressaltar que, 75% das chefias citam que realizam *feedback* periódico dos subordinados, logo, se existe um *feedback* periódico, não poderia haver uma queda de 20% no fornecimento de *feedback* final, pois ele seria um compilado do periódico.

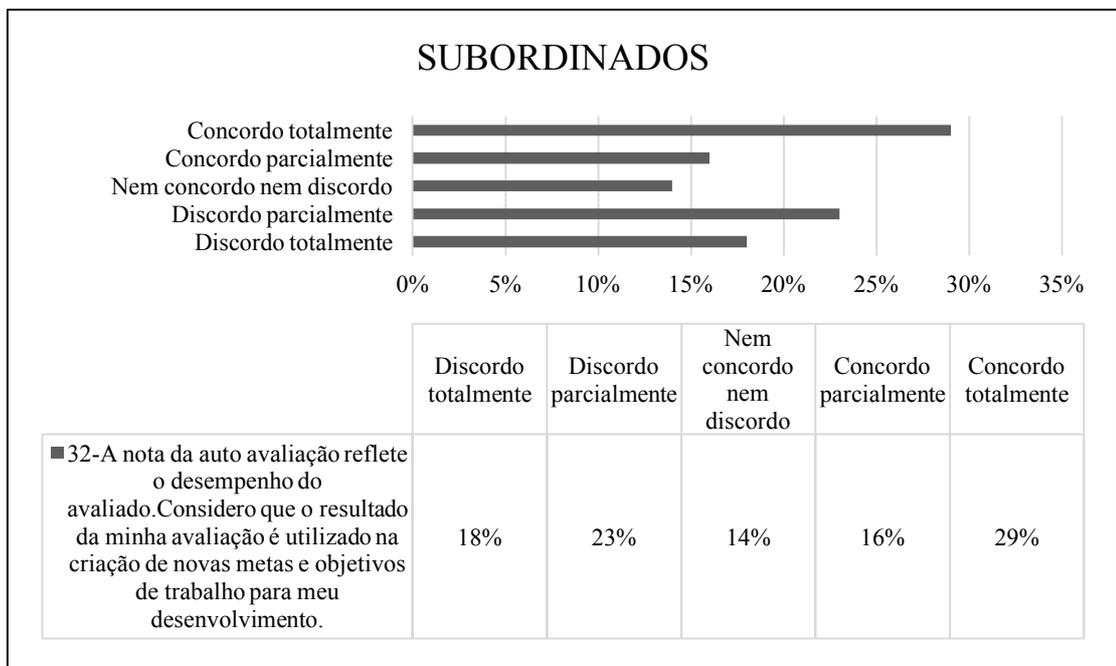
Gráfico 7 Subordinados item 31



Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Para 56% das chefias a AD, cumpre a finalidade na unidade, mas 32% dos subordinados discordam dessa afirmação. Como existe essa discordância, cabe ressaltar que para 90% dos subordinados o desempenho está de acordo com o plano de trabalho traçado, pode se inferir que o plano de trabalho foi elaborado de forma a não contemplar a finalidade da organização.

Gráfico 8 Subordinados item 32



Fonte: Dados da Pesquisa Gestão de Desempenho (2020)

Cerca de 41% dos subordinados relatam que o resultado da AD não é usado na criação de metas e objetivos para seu desenvolvimento. Ocorre que as próprias chefias citam no estudo que não possuem um sistema de registro e anotações das atividades dos subordinados e que não fazem esse registro, logo, faltam insumos para a criação de metas e indicadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GD considera que todo o processo de trabalho interfere nos resultados apresentados, e trata a avaliação de desempenho como parte de seu processo, que consiste nas etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, COELHO JUNIOR (2011).

Esse estudo teve por objetivo, portanto, contextualizar as etapas de GD e demonstrar os obstáculos e carências enfrentadas para o seu desenvolvimento no setor público, através da compreensão dos servidores. Foi aplicado um instrumento com 32 questões utilizando a escala de concordância tipo *Likert* de 5 (cinco) pontos, para uma amostra da população de servidores públicos (0,0007%), dividindo-os em chefias e subordinados. A identificação das etapas no processo da GD no setor público, bem como os demais objetivos do estudo foram concluídos.

O estudo foi aplicado virtualmente, o que solucionou a limitação imposta na pandemia do COVID- 19. Foi possível observar nas respostas apresentadas que ocorreu uma tendência dos subordinados e chefias de se avaliar de maneira mais positiva, e de não expressar concordância ou discordância em certos itens, desta forma a coleta de dados dos públicos distintos e perguntas que eram complementares a outras sanar essas limitações.

Analisando o Manual da Gestão de Desempenho (2013), que orienta o processo de GD no setor público, procurou-se inferir os principais obstáculos e carências presentes nas etapas, que foram em resumo, a falta de um sistema informatizado para as realizar as anotações e relatórios das atividades, a falta dessas anotações que não geram insumos para feedback e para construção de planos de trabalho, prejudicando a finalidade da avaliação na organização, metas e indicadores que não atendem a organização, por não serem gerados com insumos adequados a organização e possíveis obstáculos comportamentais.

Pode-se inferir através do estudo que existem obstáculos de cunho estrutural e comportamental nas etapas de GD. Os obstáculos de cunho estrutural podem ser encontrados nas falhas da produção de insumos para as etapas da GD, pois a chefia acaba por comprometer os processos de entrega das metas e indicadores da organização, sem uma fonte de insumos ela não teria como realizar planejamento das metas, logo as metas e indicadores executados, monitorados e avaliados não seriam necessariamente os mais indicados para a organização.

Ressalto que na fase de monitoramento, a chefia ao não controlar suas anotações e relatórios, não teria condições (dados) suficientes para avaliar seus subordinados em um período longo de tempo, ela poderia acabar avaliando o desempenho julgando apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes ou julgando o subordinado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho, demonstrando sua falta de técnica e a força do hábito ao avaliar. Assim a revisão teria dados distorcidos e ao ser usada para a construção do novo planejamento começaria um novo ciclo de erros.

Os obstáculos de cunho comportamental estão presentes ao longo das etapas do processo de GD, pois é possível notar que em alguns itens do estudo, diversos foram os subordinados ou chefias que realizaram a seguinte opção de resposta, nem concordo/nem discordo. Para entender o motivo pelo qual essa resposta pode demonstrar problemas comportamentais, se faz necessário entender que o povo brasileiro de acordo com Holanda (1945) funciona pelo coração, muitas vezes deixando a personalidade interferir nos questionamentos das normas. Assim o desvio de conduta que é inerente à natureza do indivíduo, promoverá muitas vezes a alteração da compreensão de ética, em resumo muitas vezes a chefia ou subordinado conduzirá a própria GD por meio de seu interesse particular, com a finalidade de evitar futuros conflitos e não prejudicar o avaliado, o que se explica através das heranças patrimonialistas, da violência, do medo, da forma com que o meio promove a leniência nas ações que acabam por prejudicar o processo como um todo.

Como um exemplo no obstáculo comportamental, os erros que ocorrem quando não se tem metas e indicadores voltados para organização. Ao avaliar sem insumos do processo de GD, a chefia levaria em conta os últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo, ou acabaria julgando a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia, levando a resultados que mais uma vez não seriam relevantes para a organização.

Esses obstáculos e carências no processo de Gestão de Desempenho, levam a prejuízos a todas as etapas, visto que cada etapa se relaciona diretamente com a etapa anterior, formando um ciclo de GD. Algumas soluções podem ser tomadas com a intenção de melhoria de alguns dos problemas aqui apresentados, como a construção de uma plataforma de relatórios informatizados, para os obstáculos e carências estruturais. Nessa plataforma a chefia poderia realizar o monitoramento das ações, realizar anotações e fornecer *feedbacks* periódicos ao servidor. Essa mesma plataforma seria usada pelo servidor para consulta de *feedback*,

desenvolvimento de metas em conjunto com a chefia e para realizar capacitação e treinamento voltados para seu desenvolvimento.

Para os obstáculos e carências comportamentais, será proposta campanhas de conscientização para chefias e subordinados. Para chefias a campanha seria destinada à importância da elaboração de feedback, definição de metas e indicadores, visando a efetividade do resultado entregue pelos subordinados, em conjunto com políticas de crescimento profissional baseado na equipe de trabalho. Já para os subordinados as campanhas seriam voltadas para o crescimento profissional, através de suas entregas.

Por fim, cabe salientar a importância desse estudo para a construção de novos ensaios em organizações específicas, buscando uma compreensão mais coesa sobre as diversas organizações públicas e propondo novos estudos com base na implementação de plataformas informatizadas. Destaca-se este ponto uma vez que o estudo utilizou uma amostra de servidores, sem especificar a organização, visualizando o Setor Público como um todo. Portanto, recomenda-se aos futuros ensaios identificar as peculiaridades de cada organização, com a intenção de promover os estudos na área da Gestão de Desempenho.

## REFERÊNCIAS

- BACAL, R. Organizational Conflict – **The good, the bad, and the ugly**. In: The Journal for Quality & Participation. EUA. 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- BITTENCOURT. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais /** Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JR, F. A.; QUEIROGA, F. **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o “estado da arte”**. In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Anais. Brasília, Distrito Federal, 2006.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v.41, n.1, p.08-15, 2001.
- CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. **Gestão Estratégica de Pessoas no Legislativo Federal Brasileiro: Condições para a Implementação**. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.

- BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. **Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior**. Revista de Administração Mackenzie, v.6, n.3, p. 137-166, 2005.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- CEGALA, D. P. **Dicionário escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.
- COELHO JR., F.A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011, João Pessoa/PB.
- COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais**. Paidéia, v. 40, n.18, p. 221-234, 2008b.
- DENHARDT, R. B., & DENHARDT, J. V. (2003). **The New Public Service: an approach to reform**. International Review of Public Administration, 8(1), 3-10.
- DIAS, Jefferson Aparecido. **Princípio da Eficiência e Moralidade Administrativa. A submissão do Princípio da Eficiência à Moralidade Administrativa na Constituição Federal de 1988**, 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L. & PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford, Oxford University Press, 1996.
- FERREIRA, Sérgio de Andréa. **As organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público: considerações sobre seu regime jurídico**. In: Revista de Direito Administrativo no 217. Rio de Janeiro: Renovar, jul/set. 1999.
- FREITAS, J. **Emenda Constitucional nº 19/98 e a avaliação especial do desempenho de servidor público em estágio probatório**. Revista Interesse Público, nº 5, 2000, p. 43-50.
- GREENBERG, Jerald: **Ohio State U, Faculty of Management & Human Resources, Columbus**. Journal of Applied Psychology, Vol 71(2), May 1986, 340-342.

- GROTE, D. **O Indicador de performance. Perguntas e respostas.** Campus: Rio de Janeiro, 2003.
- HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil.** 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.
- KOMAKI, J. L. **Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work.** *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 270–279 (1986).
- LIKERT, Rensis. **A Technique for the Measurement of Attitudes,** *Archives of Psychology*, (1932).
- LOPES, Luana. **Gestão do Desempenho: no Estágio Probatório no Ministério Público federal.** 2015.
- LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.
- MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho.** 2003. Monografia (Graduação Psicologia) - Ceub, [S. l.], 2003.
- MARTINS, B. V., Marques, J. R., Vieira, L. J. M. & Garay, A. B. S. (2010) **Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009.** In: IV Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD. Anais IV da EnAPG, Vitória-ES.
- MAUGER, AR, Jones, AM e Williams, CA (2009). **Influência do feedback e da experiência anterior no ritmo durante um contra-relógio de ciclo de 4 km.** *Med.*
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A. **Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, n.3, p. 355-374, 1994.
- OLIVEIRA, Régis Fernandes de. **Servidores Públicos,** 2ª ed. São Paulo: Malheiros, 2009.
- PAES DE Paula, A. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36 - 49, 2005a.
- Pagès, M., Bonetti, M., & Gaulejac, V. (2008). **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.** São Paulo: Atlas.
- PAZ, M. G. T. (1997). **Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder.** Em A. L. Tamayo, (pp. 134-152) J. E. Borges-Andrade e W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura.* São Paulo: Cooperativa de autores associados.

- PONTES, B. R.. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTr, 1986.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROCHA, C. L. A. **Princípios Constitucionais dos Servidores Públicos**. Saraiva, 2002.
- Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. 2013.
- SANTOS, L. A. e CARDOSO, R. L. S. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas - XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental"**. Caracas, 2000.
- STARBUCK, W. H. Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging. *Journal of Management Inquiry*, v.14, n.3, p. 280-286, 2005.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TEIXEIRA, Felipe. **Avaliação de Desempenho na Administração Pública**. *Revista de Ciências Gerenciais* Vol. 14, No. 20, Ano 2010 p. 87-104.
- TORO, F. **Desempeño y Productividad. Medellín**: Cincel Editora, 1996.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Análise do mercado de trabalho. Brasília**: Ipea, out. 2015. p. 9-23. (Boletim Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, n. 59). Disponível em: . Acesso em 22 nov. 2020.
- \_\_\_\_\_. **Análise do mercado de trabalho**. Brasília: Ipea, out. 2018. p. 11-36. (Boletim Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, n. 65). Disponível em: <https://bit.ly/2ULddhC>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- \_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; **Diário Oficial da União**.
- \_\_\_\_\_. Decreto n. 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 **Diário Oficial da União** - Seção 1-19/03/2010.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 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. **Coleção de Leis do Brasil** - 1990, Página 3470 Vol. 6.

\_\_\_\_\_. LEI N° 11.784, de 22 de setembro de 2008 - Reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - **PGPE**.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orientação Normativa no 7, de 31 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 1º de setembro de 2011. Seção 1, p. 90.

## APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA (SERVIDORES)

### OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO

**Prezado (a) Servidor (a),**

O presente questionário tem como objetivo averiguar como o processo de Gestão de Desempenho é realizado em sua organização sob o ponto de vista dos servidores avaliados e dos avaliadores, em cargos de chefia. Você deverá indicar a qual categoria pertence e, em seguida, analisar cada questão e responder de acordo com sua compreensão. **Não existe resposta certa ou errada.** Se possível, não deixe nenhuma questão em branco. **Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente, e suas respostas serão mantidas em sigilo e utilizadas para fins exclusivamente acadêmicos.**

Me coloco à disposição caso tenha interesse nos resultados ou possua qualquer dúvida sobre o trabalho. Meus contatos são:

Larissa Amaral, fone (61) 98211-7649 ou e-mail: [larissa.amaraladm@gmail.com](mailto:larissa.amaraladm@gmail.com).

**Agradeço desde já pela sua importante participação  
na construção deste trabalho!**

#### **Gestão de Desempenho no Setor Público**

Para Coelho Jr. (2011), a gestão do desempenho humano no trabalho é um processo constituído de etapas que englobam: o planejamento, a execução, o monitoramento, a avaliação e a revisão do desempenho do servidor em uma atividade contínua. Esse processo é caracterizado pela interação entre chefia e subordinado.

**Com base nessas diretrizes responda os seguintes itens sobre como a Gestão do Desempenho é realizada em sua unidade de trabalho do seu órgão.**

| SEUS DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS:  |  |
|--|--|
| <b>Gênero</b>  |  |
| Feminino   |  |
| Masculino  |  |
| <b>Atualmente você ocupa cargo de chefia e é o superior responsável pela avaliação de outros servidores?</b> |  |

|   |  |
|---|--|
| Sim   |  |
| Não   |  |
| <b>Órgão de Exercício:</b>                      |  |
| <b>Tempo de Experiência no órgão:</b>           |  |
| <b>Tempo de Experiência em cargo de chefia:</b> |  |
| <b>Cargo:</b>                                   |  |
| <b>Qual é o seu nível de escolaridade?</b>      |  |
| Ensino fundamental                              |  |
| Ensino médio                                    |  |
| Ensino superior                                 |  |
| Especialização                                  |  |
| Mestrado  |  |
| Doutorado                                       |  |
| Pós-Doutorado                                   |  |

Para responder ao questionário, utilize a escala abaixo e assinale o número que melhor expressa sua resposta.

| DISCORDO<br>TOTALMENTE | DISCORDO<br>PARCIALMENTE | NEM<br>CONCORDO<br>NEM DISCORDO | CONCORDO<br>PARCIALMENTE | CONCORDO<br>TOTALMENTE |
|------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1                      | 2                        | 3                               | 4                        | 5                      |

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>ETAPA: PLANEJAMENTO</b>   |   |   |   |   |   |
| 1. Em minha unidade, as metas e indicadores de desempenho são definidos anteriormente à avaliação.                 |   |   |   |   |   |
| 2. Em minha unidade, as metas e indicadores de desempenho para avaliação são elaborados em conjunto com a chefia.  |   |   |   |   |   |
| 3. Em minha unidade, as competências relacionadas à minha função vinculam-se aos resultados esperados de trabalho. |   |   |   |   |   |
| 4. As metas e indicadores elaborados são diretamente relacionadas às tarefas inerentes ao meu cargo                |   |   |   |   |   |
| 5. As atividades e ações a serem tomadas para o alcance das metas são definidas em comum acordo com minha chefia   |   |   |   |   |   |
| 6. Minha chefia transmite imparcialidade nos quesitos avaliativos  |   |   |   |   |   |

| <b>ETAPA: EXECUÇÃO</b>  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. Relato à minha chefia quando encontro dificuldades para a realização de minhas atividades.   |  |  |  |  |  |
| 8. Solicito capacitação/treinamentos quando encontro dificuldades para desempenhar minhas atividades.   |  |  |  |  |  |
| 9. Minha chefia toma providências para a correção de minhas dificuldades de desempenho no trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 10. Esforço-me para cumprir todas as metas e indicadores estabelecidos.   |  |  |  |  |  |
| 11. Considero que meu desempenho está de acordo com o plano de trabalho traçado.  |  |  |  |  |  |
| 12. Minha chefia indica e estimula minha participação em programas de capacitação e desenvolvimento para o alcance das metas e indicadores estabelecidos. |  |  |  |  |  |
| <b>ETAPA: MONITORAMENTO</b>   |  |  |  |  |  |
| 13. Meu desempenho pode ser monitorado através de relatórios fornecidos por sistemas informatizados.  |  |  |  |  |  |
| 14. Minha chefia mantém registros e anotações de meu desempenho ao longo do período avaliativo.   |  |  |  |  |  |
| 15. Quando necessário, são realizados ajustes nas metas e indicadores estabelecidos.  |  |  |  |  |  |
| 16. Recebo sugestões da chefia para melhoria de meu desempenho.   |  |  |  |  |  |
| 17. Recebo <i>feedback</i> periódico da minha chefia referente a meu desempenho.  |  |  |  |  |  |
| 18. Na minha unidade, sou acompanhado e orientado sistematicamente pela minha chefia.   |  |  |  |  |  |
| 19. Minha chefia é preocupada em atender às necessidades da equipe  |  |  |  |  |  |
| 20. Me considero comprometido com a execução das metas estabelecidos no prazo solicitado.   |  |  |  |  |  |
| <b>ETAPA: AVALIAÇÃO</b>   |  |  |  |  |  |
| 21. Considero que as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições da minha unidade.                  |  |  |  |  |  |
| 22. Na minha unidade, a avaliação de desempenho é realizada com base em dados mensuráveis.  |  |  |  |  |  |
| 23. O resultado da avaliação reflete fielmente o meu desempenho.  |  |  |  |  |  |
| 24. Na autoavaliação, analiso de forma crítica meu desempenho,.   |  |  |  |  |  |
| 25. Na minha unidade a chefia é capacitada para realizar a avaliação de meu desempenho.   |  |  |  |  |  |
| 26. Eu e minha chefia discutimos os resultados da avaliação.  |  |  |  |  |  |
| 27. Minha chefia verifica quais fatores podem ter limitado a execução do meu plano de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 28. O critério para a aprovação na avaliação individual permite que a unidade como um todo apresente maior produtividade.                                 |  |  |  |  |  |
| <b>ETAPA: REVISÃO</b>   |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 29. Na minha unidade, eu e minha chefia revisamos as metas e indicadores estabelecidos após a realização da avaliação.                   |  |  |  |  |  |
| 30. Ao final do período avaliativo, recebo <i>feedback</i> final da minha chefia com análise global do meu desempenho.                   |  |  |  |  |  |
| 31. Considero que a avaliação cumpre sua finalidade em minha unidade.  |  |  |  |  |  |
| 32. Considero que o resultado da minha avaliação é utilizado na criação de novas metas e objetivos de trabalho para meu desenvolvimento. |  |  |  |  |  |

## APÊNDICE B- INSTRUMENTO DE PESQUISA (CHEFIAS)

### OBSTÁCULOS E CARÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO

**Prezado (a) Chefe,**

O presente questionário tem como objetivo averiguar como o processo de Gestão de Desempenho é realizado em sua organização sob o ponto de vista dos servidores avaliados e dos avaliadores, em cargos de chefia. Você deverá indicar a qual categoria pertence e, em seguida, analisar cada questão e responder de acordo com sua compreensão. **Não existe resposta certa ou errada.** Se possível, não deixe nenhuma questão em branco. **Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente, e suas respostas serão mantidas em sigilo e utilizadas para fins exclusivamente acadêmicos.**

Me coloco à disposição caso tenha interesse nos resultados ou possua qualquer dúvida sobre o trabalho. Meus contatos são:

Larissa Amaral, fone (61) 98211-7649 ou e-mail: [larissa.amaraladm@gmail.com](mailto:larissa.amaraladm@gmail.com).

**Agradeço desde já pela sua importante participação  
na construção deste trabalho!**

#### **Gestão de Desempenho no Setor Público**

Para Coelho Jr. (2011), a gestão do desempenho humano no trabalho é um processo constituído de etapas que englobam: o planejamento, a execução, o monitoramento, a avaliação e a revisão do desempenho do servidor em uma atividade contínua. Esse processo é caracterizado pela interação entre chefia e subordinado.

**Com base nessas diretrizes responda os seguintes itens sobre como a Gestão do Desempenho é realizada em sua unidade de trabalho do seu órgão**

#### SEUS DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS:

**Gênero**

Feminino

Masculino

|  |  |
|--|--|
| <b>Atualmente você ocupa cargo de chefia e é o superior responsável pela avaliação de outros servidores?</b> |  |
| Sim  |  |
| Não  |  |
| <b>Órgão de Exercício:</b>   |  |
| <b>Tempo de Experiência no órgão:</b>  |  |
| <b>Tempo de Experiência em cargo de chefia:</b>  |  |
| <b>Cargo:</b>  |  |
| <b>Qual é o seu nível de escolaridade?</b>   |  |
| Ensino fundamental   |  |
| Ensino médio   |  |
| Ensino superior  |  |
| Especialização   |  |
| Mestrado   |  |
| Doutorado  |  |
| Pós-Doutorado  |  |

Para responder ao questionário, utilize a escala abaixo e assinale o número que melhor expressa sua resposta.

| <b>DISCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>DISCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>NEM<br/>CONCORDO<br/>NEM DISCORDO</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|--------------------------------|----------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>1</b>                       | <b>2</b>                         | <b>3</b>                                 | <b>4</b>                         | <b>5</b>                       |

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>ETAPA: PLANEJAMENTO</b>   |   |   |   |   |   |
| 1. Elaboro as metas e indicadores de desempenho anteriormente à avaliação.   |   |   |   |   |   |
| 2. Elaboro as metas e indicadores de desempenho em conjunto com o servidor avaliado.   |   |   |   |   |   |
| 3. Em minha unidade, as competências relacionadas às funções dos servidores estão vinculadas aos resultados esperados de trabalho. |   |   |   |   |   |
| 4. As metas e indicadores elaborados são diretamente relacionados às tarefas inerentes ao cargo do servidor avaliado.              |   |   |   |   |   |
| 5. Preparo as metas e indicadores de meus subordinados com ações definidas em comum acordo.  |   |   |   |   |   |
| 6. Transmito imparcialidade nos quesitos avaliativos.  |   |   |   |   |   |

| <b>ETAPA: EXECUÇÃO</b>  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. O servidor avaliado relata a mim as dificuldades que encontra na realização de suas atividades.  |  |  |  |  |  |
| 8. O servidor avaliado solicita a mim capacitações quando tem dificuldades de desempenho.   |  |  |  |  |  |
| 9. Tomo providências para a correção de dificuldades de desempenho que observo nos servidores durante o seu trabalho.                     |  |  |  |  |  |
| 10. Percebo que o servidor avaliado se esforça para cumprir todas as metas e indicadores estabelecidos                                    |  |  |  |  |  |
| 11. Considero que o desempenho de meus subordinados está de acordo com o plano de trabalho traçado.                                       |  |  |  |  |  |
| 12. Recomendo capacitações/treinamentos quando detecto que o servidor avaliado possui dificuldades de desempenho.                         |  |  |  |  |  |
| <b>ETAPA: MONITORAMENTO</b>   |  |  |  |  |  |
| 13. Tenho à disposição sistemas informatizados para monitoramento do desempenho do servidor avaliado.                                     |  |  |  |  |  |
| 14. Mantenho registros e anotações do desempenho do servidor ao longo do interstício avaliativo.  |  |  |  |  |  |
| 15. Quando necessário, são realizados ajustes nas metas e indicadores estabelecidos.  |  |  |  |  |  |
| 16. Ofereço sugestões ao avaliado para melhoria de seu desempenho.  |  |  |  |  |  |
| 17. Dou <i>feedback</i> periódico ao avaliado referente ao seu desempenho.  |  |  |  |  |  |
| 18. Acompanho e oriento sistematicamente o servidor de minha unidade.   |  |  |  |  |  |
| 19. Me preocupo em atender as necessidades da equipe.   |  |  |  |  |  |
| 20. Considero que meus subordinados estão comprometidos na unidade, executando as metas e indicadores estabelecidos no prazo solicitado.  |  |  |  |  |  |
| <b>ETAPA: AVALIAÇÃO</b>   |  |  |  |  |  |
| 21. Considero que, as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições de minha unidade. |  |  |  |  |  |
| 22. A avaliação de desempenho é realizada com base em dados mensuráveis.  |  |  |  |  |  |
| 23. O resultado da avaliação reflete fielmente o desempenho do avaliado.  |  |  |  |  |  |
| 24. A nota da autoavaliação reflete o desempenho do avaliado.   |  |  |  |  |  |
| 25. Sou capacitado para realizar a avaliação do desempenho do servidor.   |  |  |  |  |  |
| 26. Eu e meu subordinado discutimos os resultados da avaliação.   |  |  |  |  |  |
| 27. Verifico quais fatores podem ter limitado a execução do plano de trabalho de meu subordinado.   |  |  |  |  |  |
| 28. O critério para a aprovação na avaliação individual permite que a unidade como um todo apresente maior produtividade.                 |  |  |  |  |  |
| <b>ETAPA: REVISÃO</b>   |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 29. Reviso, juntamente com o servidor, as metas e indicadores estabelecidos após a realização da avaliação.  |  |  |  |  |  |
| 30. Ao final do período avaliativo, dou <i>feedback</i> final ao servidor com análise global do seu desempenho.  |  |  |  |  |  |
| 31. Considero que a avaliação cumpre sua finalidade em minha unidade.  |  |  |  |  |  |
| 32. Considero que o resultado da avaliação de desempenho é utilizado na criação de novas metas e objetivos de trabalho, para o desenvolvimento do servidor avaliado. |  |  |  |  |  |

**APÊNDICE C- DADOS COMPILADOS (SUBORDINADOS)**

| ETAPA  | QUESTIONAMENTO  | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |  |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|--|---|------------------------|--|----|----|----|-------|------------|------------|
|  |   | 1                      | 2  | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
|  |   | PLANEJAMENTO           | 1. Em minha unidade, as metas e indicadores de desempenho são definidos anteriormente à avaliação. | 1  | 2  | 13 |       |            |            |
| 2. Em minha unidade, as metas e indicadores de desempenho para avaliação são elaborados em conjunto com a chefia.  | 7   |                        | 5  | 9  | 13 | 10 | 3,32  | 1,38       | 42%        |
| 3. Em minha unidade, as competências relacionadas à minha função vinculam-se aos resultados esperados de trabalho. | 3   |                        | 2  | 10 | 8  | 21 | 3,95  | 1,24       | 31%        |
| 4. As metas e indicadores elaborados são diretamente relacionadas às tarefas inerentes ao meu cargo                | 1   |                        | 4  | 9  | 13 | 17 | 3,93  | 1,09       | 28%        |
| 5. As atividades e ações a serem tomadas para o alcance das metas são definidas em comum acordo com minha chefia   | 6   |                        | 4  | 8  | 13 | 13 | 3,52  | 1,37       | 39%        |
| 6. Minha chefia transmite imparcialidade nos quesitos avaliativos  | 2   |                        | 9  | 4  | 14 | 15 | 3,70  | 1,27       | 34%        |
| EXECUÇÃO   | 7. Relato à minha chefia quando encontro dificuldades para a realização de minhas atividades.         | 1                      | 0  | 3  | 13 | 27 | 4,48  | 0,82       | 18%        |
|  | 8. Solicito capacitação/treinamentos quando encontro dificuldades para desempenhar minhas atividades. | 2                      | 2  | 4  | 15 | 21 | 4,16  | 1,08       | 26%        |
|  | 9. Minha chefia toma providências para a correção de minhas dificuldades de desempenho no trabalho.   | 1                      | 3  | 7  | 20 | 13 | 3,93  | 0,97       | 25%        |
|  | 10. Esforço-me para cumprir todas as metas e indicadores estabelecidos.                               | 0                      | 0  | 2  | 5  | 37 | 4,80  | 0,51       | 11%        |

|               |   |  |    |    |    |    |      |      |      |     |
|---------------|---|--|----|----|----|----|------|------|------|-----|
|               | 11. Considero que meu desempenho está de acordo com o plano de trabalho traçado.  | 0  | 2  | 2  | 8  | 32 | 4,59 | 0,79 | 17%  |     |
|               | 12. Minha chefia indica e estimula minha participação em programas de capacitação e desenvolvimento para o alcance das metas e indicadores estabelecidos. | 1  | 7  | 2  | 10 | 24 | 4,11 | 1,20 | 29%  |     |
| MONITORAMENTO | 13. Meu desempenho pode ser monitorado através de relatórios fornecidos por sistemas informatizados.  | 5  | 7  | 4  | 16 | 12 | 3,52 | 1,36 | 38%  |     |
|               | 14. Minha chefia mantém registros e anotações de meu desempenho ao longo do período avaliativo.   | 7  | 6  | 8  | 10 | 13 | 3,36 | 1,45 | 43%  |     |
|               | 15. Quando necessário, são realizados ajustes nas metas e indicadores estabelecidos.  | 5  | 3  | 13 | 10 | 13 | 3,52 | 1,30 | 37%  |     |
|               | 16. Recebo sugestões da chefia para melhoria de meu desempenho.   | 1  | 9  | 7  | 13 | 14 | 3,68 | 1,20 | 32%  |     |
|               | 17. Recebo <i>feedback</i> periódico da minha chefia referente a meu desempenho.  | 3  | 10 | 10 | 9  | 12 | 3,39 | 1,30 | 38%  |     |
|               | 18. Na minha unidade, sou acompanhado e orientado sistematicamente pela minha chefia.   | 4  | 5  | 11 | 13 | 11 | 3,50 | 1,25 | 36%  |     |
|               | 19. Minha chefia é preocupada em atender às necessidades da equipe  | 3  | 4  | 4  | 15 | 18 | 3,93 | 1,23 | 31%  |     |
|               | 20. Me considero comprometido com a execução das metas estabelecidos no prazo solicitado.   | 0  | 2  | 2  | 7  | 33 | 4,61 | 0,78 | 17%  |     |
|               | AVALIAÇÃO   | 21. Considero que as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições da minha unidade. | 2  | 1  | 6  | 17 | 18   | 4,09 | 1,03 | 25% |

|         |  |   |    |    |    |    |      |      |     |
|---------|--|---|----|----|----|----|------|------|-----|
|         | 22. Na minha unidade, a avaliação de desempenho é realizada com base em dados mensuráveis.   | 4 | 7  | 7  | 15 | 11 | 3,50 | 1,28 | 37% |
|         | 23. O resultado da avaliação reflete fielmente o meu desempenho.   | 2 | 2  | 13 | 18 | 9  | 3,68 | 1,01 | 27% |
|         | 24. Na autoavaliação, analiso de forma crítica meu desempenho.   | 3 | 0  | 2  | 15 | 24 | 4,30 | 1,07 | 25% |
|         | 25. Na minha unidade a chefia é capacitada para realizar a avaliação de meu desempenho.  | 3 | 5  | 12 | 8  | 16 | 3,66 | 1,27 | 35% |
|         | 26. Eu e minha chefia discutimos os resultados da avaliação.   | 9 | 6  | 5  | 11 | 13 | 3,30 | 1,53 | 47% |
|         | 27. Minha chefia verifica quais fatores podem ter limitado a execução do meu plano de trabalho.  | 5 | 6  | 10 | 12 | 11 | 3,41 | 1,32 | 39% |
|         | 28. O critério para a aprovação na avaliação individual permite que a unidade como um todo apresente maior produtividade.                | 5 | 5  | 9  | 12 | 13 | 3,52 | 1,34 | 38% |
| REVISÃO | 29. Na minha unidade, eu e minha chefia revisamos as metas e indicadores estabelecidos após a realização da avaliação.                   | 7 | 5  | 12 | 8  | 12 | 3,30 | 1,41 | 43% |
|         | 30. Ao final do período avaliativo, recebo <i>feedback</i> final da minha chefia com análise global do meu desempenho.                   | 6 | 10 | 4  | 13 | 11 | 3,30 | 1,42 | 43% |
|         | 31. Considero que a avaliação cumpre sua finalidade em minha unidade.  | 7 | 7  | 11 | 11 | 8  | 3,14 | 1,34 | 43% |
|         | 32. Considero que o resultado da minha avaliação é utilizado na criação de novas metas e objetivos de trabalho para meu desenvolvimento. | 8 | 10 | 6  | 7  | 13 | 3,16 | 1,52 | 48% |

**APÊNDICE D- DADOS COMPILADOS (CHEFIAS)**

| ETAPA  | QUESTIONAMENTO  | FREQUÊNCIA DA RESPOSTA |  |    |    |    | MÉDIA | DESV. PAD. | COEF. VAR. |
|--|---|------------------------|--|----|----|----|-------|------------|------------|
|  |   | 1                      | 2  | 3  | 4  | 5  |       |            |            |
|  |   | <b>PLANEJAMENTO</b>    | 1. Elaboro as metas e indicadores de desempenho anteriormente à avaliação. | 5  | 3  | 4  |       |            |            |
| 2. Elaboro as metas e indicadores de desempenho em conjunto com o servidor avaliado.   | 4   |                        | 4  | 11 | 10 | 11 | 3,45  | 1,29       | 37%        |
| 3. Em minha unidade, as competências relacionadas às funções dos servidores estão vinculadas aos resultados esperados de trabalho. | 3   |                        | 2  | 7  | 13 | 15 | 3,92  | 1,12       | 29%        |
| 4. As metas e indicadores elaborados são diretamente relacionados às tarefas inerentes ao cargo do servidor avaliado.              | 3   |                        | 2  | 6  | 13 | 16 | 3,87  | 1,21       | 31%        |
| 5. Preparo as metas e indicadores de meus subordinados com ações definidas em comum acordo.  | 3   |                        | 2  | 8  | 14 | 13 | 3,76  | 1,20       | 32%        |
| 6. Transmito imparcialidade nos quesitos avaliativos.  | 1   |                        | 0  | 5  | 3  | 31 | 4,55  | 0,92       | 20%        |
| <b>EXECUÇÃO</b>  | 7. O servidor avaliado relata a mim as dificuldades que encontra na realização de suas atividades.                    | 1                      | 1  | 6  | 13 | 19 | 4,18  | 0,98       | 23%        |
|  | 8. O servidor avaliado solicita a mim capacitações quando tem dificuldades de desempenho.                             | 2                      | 4  | 11 | 11 | 12 | 3,76  | 1,10       | 29%        |
|  | 9. Tomo providências para a correção de dificuldades de desempenho que observo nos servidores durante o seu trabalho. | 1                      | 2  | 1  | 17 | 19 | 4,24  | 0,94       | 22%        |
|  | 10. Percebo que o servidor avaliado se esforça para cumprir todas as metas e indicadores estabelecidos                | 1                      | 2  | 5  | 17 | 15 | 4,05  | 0,98       | 24%        |

|               |   |    |   |    |    |    |      |      |     |
|---------------|---|----|---|----|----|----|------|------|-----|
|               | 11. Considero que o desempenho de meus subordinados está de acordo com o plano de trabalho traçado.                                       | 1  | 1 | 3  | 24 | 11 | 4,05 | 0,84 | 21% |
|               | 12. Recomendo capacitações/treinamentos quando detecto que o servidor avaliado possui dificuldades de desempenho.                         | 1  | 0 | 5  | 14 | 20 | 4,29 | 0,90 | 21% |
| MONITORAMENTO | 13. Tenho à disposição sistemas informatizados para monitoramento do desempenho do servidor avaliado.                                     | 11 | 8 | 6  | 8  | 7  | 2,68 | 1,44 | 53% |
|               | 14. Mantenho registros e anotações do desempenho do servidor ao longo do interstício avaliativo.  | 9  | 7 | 5  | 11 | 8  | 3,05 | 1,45 | 48% |
|               | 15. Quando necessário, são realizados ajustes nas metas e indicadores estabelecidos.  | 2  | 3 | 11 | 9  | 15 | 3,74 | 1,18 | 32% |
|               | 16. Ofereço sugestões ao avaliado para melhoria de seu desempenho.  | 1  | 3 | 4  | 12 | 20 | 4,13 | 1,07 | 26% |
|               | 17. Dou <i>feedback</i> periódico ao avaliado referente ao seu desempenho.  | 3  | 3 | 4  | 12 | 18 | 3,92 | 1,26 | 32% |
|               | 18. Acompanho e oriento sistematicamente o servidor de minha unidade.   | 1  | 1 | 6  | 10 | 22 | 4,26 | 1,00 | 24% |
|               | 19. Me preocupo em atender as necessidades da equipe.   | 1  | 0 | 1  | 7  | 31 | 4,66 | 0,78 | 17% |
|               | 20. Considero que meus subordinados estão comprometidos na unidade, executando as metas e indicadores estabelecidos no prazo solicitado.  | 1  | 0 | 3  | 21 | 15 | 4,21 | 0,81 | 19% |
| AVALIAÇÃO     | 21. Considero que, as metas e indicadores estabelecidos para avaliação de desempenho estão de acordo com as atribuições de minha unidade. | 3  | 3 | 6  | 10 | 18 | 3,87 | 1,28 | 33% |

|         |  |   |   |    |    |    |      |      |     |
|---------|--|---|---|----|----|----|------|------|-----|
|         | 22. A avaliação de desempenho é realizada com base em dados mensuráveis.   | 4 | 5 | 6  | 13 | 12 | 3,55 | 1,33 | 37% |
|         | 23. O resultado da avaliação reflete fielmente o desempenho do avaliado.   | 5 | 2 | 12 | 15 | 6  | 3,32 | 1,19 | 36% |
|         | 24. A nota da autoavaliação reflete o desempenho do avaliado.  | 3 | 1 | 17 | 13 | 6  | 3,42 | 1,03 | 30% |
|         | 25. Sou capacitado para realizar a avaliação do desempenho do servidor.  | 4 | 3 | 5  | 12 | 16 | 3,76 | 1,32 | 35% |
|         | 26. Eu e meu subordinado discutimos os resultados da avaliação.  | 4 | 3 | 7  | 12 | 14 | 3,68 | 1,32 | 36% |
|         | 27. Verifico quais fatores podem ter limitado a execução do plano de trabalho de meu subordinado.  | 1 | 7 | 4  | 14 | 14 | 3,76 | 1,17 | 31% |
|         | 28. O critério para a aprovação na avaliação individual permite que a unidade como um todo apresente maior produtividade.  | 6 | 5 | 7  | 9  | 13 | 3,63 | 1,28 | 35% |
| REVISÃO | 29. Reviso, juntamente com o servidor, as metas e indicadores estabelecidos após a realização da avaliação.  | 6 | 5 | 7  | 9  | 13 | 3,45 | 1,45 | 42% |
|         | 30. Ao final do período avaliativo, dou <i>feedback</i> final ao servidor com análise global do seu desempenho.  | 5 | 4 | 8  | 8  | 15 | 3,61 | 1,41 | 39% |
|         | 31. Considero que a avaliação cumpre sua finalidade em minha unidade.  | 4 | 9 | 5  | 13 | 9  | 3,34 | 1,32 | 40% |
|         | 32. Considero que o resultado da avaliação de desempenho é utilizado na criação de novas metas e objetivos de trabalho, para o desenvolvimento do servidor avaliado. | 5 | 5 | 5  | 13 | 12 | 3,58 | 1,33 | 37% |