



**Escola Nacional de Administração Pública**  
**Diretoria de Formação Profissional**  
**Coordenação-Geral de Especialização**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**  
**Estudo de aplicação da avaliação de desempenho individual**  
**no Ministério da Saúde**

**Nívia Pedrosa de Oliveira**

**Brasília – DF**  
**2014**

**NÍVIA PEDROSA DE OLIVEIRA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**

**Estudo de aplicação da avaliação de desempenho individual  
no Ministério da Saúde**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

Orientadora: Profa. MSc. Ana Soares dos Santos Oliveira

**Brasília – DF**

**2014**

**Escola Nacional de Administração Pública**  
**Diretoria de Formação Profissional**  
**Coordenação-Geral de Especialização**

**Nívia Pedrosa de Oliveira**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**  
**Estudo de aplicação da avaliação de desempenho individual**  
**no Ministério da Saúde**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

**Aprovada em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Profa. MSc. Ana Soares dos Santos Oliveira  
Orientadora

---

Prof. MSc. Carlos Ferreira Wanderley  
Examinador

Ao meu esposo Bruno, pelo apoio, carinho e atenção; sem o seu incentivo, parceria e paciência, a conclusão desta etapa não seria possível. Você é minha fonte de motivação e admiração!

Aos meus pais, pelo exemplo e força que me fizeram ser uma pessoa forte.

À minha amiga Silmara, pelo carinho, atenção e pela disponibilidade de ajudar.

À minha sogra Márcia, pelo carinho e por ter cuidado da minha filha nos momentos de ausência para a conclusão do presente estudo.

À minha filha, Letícia, por ter feito uma transformação na minha vida; por ser minha fonte motivação e inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por me permitir chegar até aqui e sempre conduzir meus passos para o caminho certo.

Ao meu pai, José, e à minha mãe, Marlene, pelo exemplo de vida, carinho, atenção e, principalmente, pelas orientações.

Ao meu esposo Bruno, pelo carinho, atenção, dedicação e companheirismo. Você é minha motivação e inspiração! Você é uma gaivota que sempre volta para me ensinar coisas novas (essa parte somente você vai entender)! Obrigada, meu amor!

À minha linda e maravilhosa filha Letícia, pelo sorriso sincero, carinho e paciência, para que eu pudesse concluir este importante estudo. Obrigada por colorir ainda mais o meu mundo! Amo-te incondicionalmente!

À minha sogra Márcia, pela atenção, carinho e disponibilidade em cuidar da minha filhota, a fim de que eu lograsse concluir a presente pesquisa.

À minha orientadora, Professora MSc. Ana Soares dos Santos Oliveira, e ao Professor MSc. Carlos Ferreira Wanderley, pela atenção e paciência e, principalmente, disponibilidade em compartilhar os seus conhecimentos.

Aos colegas da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), pelo apoio, amizade, e aos meus colegas que possibilitaram a conclusão do meu trabalho no Ministério da Saúde (MS): Tereza Maria, Regina Celi, Marlucia Aguiar, Fernanda Miranda, Marianna Rufino, Priscila Aquino e demais membro da equipe.

À minha amiga Silmara, pelo carinho, atenção e, principalmente, pela disponibilidade em ajudar. Obrigada por todas as suas contribuições!

Aos colegas da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), em especial, as minhas gestoras Márcia e Vilma, pelo carinho e apoio neste momento especial da minha vida.

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no Ministério da Saúde à luz do Decreto n. 7.133/2010. Fez-se uma pesquisa bibliográfica com foco nas principais Dissertações de Mestrado e Pós-Graduação, artigos científicos, livros, bem como normativos internos do referido Ministério e Leis. Como base na investigação, foi apresentada a literatura acerca dos temas “gestão de pessoas”, “gestão de desempenho” e “avaliação de desempenho individual”. Participaram da pesquisa servidores abrangidos pela Portaria n. 3.627, de 19 de novembro de 2010. O instrumento de pesquisa adotado foi constituído de questionário composto por quinze questões, respondidas com base na escala do tipo *Likert* de cinco pontos, contemplando itens relacionados com questões demográficas e funcionais e afirmativas sobre a temática de avaliação de desempenho. Em relação aos resultados obtidos, verificou-se, em geral, que a percepção dos servidores submetidos ao processo de avaliação de desempenho individual é favorável: a vinculação da avaliação de desempenho individual à remuneração, ou seja, existe uma percepção clara dos benefícios que aquela avaliação pode proporcionar para uma organização, bem como este tipo de avaliação mostra-se um instrumento positivo na comunicação entre avaliadores e avaliados. No entanto, constatou-se que a maioria dos servidores não percebe a avaliação de desempenho individual como uma ferramenta de gestão dentro do órgão e tampouco uma forma de reconhecimento do trabalho realizado. Os servidores pesquisados têm a percepção que o valor financeiro da referida avaliação não é relevante para promover a motivação, porém, pode influenciar o avaliador na realização da avaliação individual. Por fim, o Ministério da Saúde pode aperfeiçoar o processo de vinculação da avaliação de desempenho através de planejamento estratégico, processo de comunicação, estudo sobre o impacto do valor da gratificação daquele tipo de avaliação na remuneração do servidor, e processo de capacitação sistemático sobre a temática de gestão do desempenho.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Gestão do Desempenho, Avaliação de Desempenho Individual, Ministério da Saúde.

## ABSTRACT

The present study aims to identify the perception of public servants about the Individual Performance Evaluation System implemented at Ministry of Health according to the Decree 7.133/2010. A bibliographic research was realized focusing on the main Posgraduate and Master's Degree Dissertations, scientific essays, books as well on intern norms of the Ministry and Laws. Based on the research, it was presented the literature about the themes "people's management", "performance management" and "individual performance evaluation". Public servants covered by the Order 3.627, November 19<sup>th</sup>, 2010 participated in the research. The research instrument adopted was constituted of a 15-question-questionnaire, answered on the basis of five-point *Likert* scale, covering items related to demographic and functional issue and affirmatives about the performance evaluation matter. Regarding the results obtained, it was found, in general, that the perception of servers subjected to individual performance evaluation process is favorable: the linking of individual performance evaluation to remuneration, i.e., there is a clear perception of the benefits that this assessment can bring to an organization, as well as this type of evaluation shows a positive tool in communication between the evaluators and the evaluated. Nevertheless, it was found that most public servers do not see the individual performance evaluation as a management tool within the company nor a form of recognition of the work done. The participants of the research have the perception that the financial value of this assessment is not relevant to promoting motivation, however, it can influence the evaluator meanwhile conducting individual assessment. Finally, the Ministry of Health can improve the binding process of performance evaluation through strategic planning, process of communication, study on the impact of the value of the gratification of that kind of assessment on the remuneration of the server, and systematic training process on the topic of performance management.

**Keywords:** People's Management. Performance Management. Individual Performance Evaluation. Ministry of Health.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma do Ministério da Saúde.....	56
Gráfico 1 – Representação da composição de pontos da avaliação de desempenho individual.....	49
Gráfico 2 – Representação da composição de pontos da avaliação de desempenho individual.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo e faixa etária.....	62
Tabela 2 – Tempo no cargo e escolaridade.....	62
Tabela 3 – Ocupação em cargo comissionado ou função de confiança.....	63
Tabela 4 – Lotação – Unidade da Federação.....	64
Tabela 5 – Escala utilizada na pesquisa.....	65
Tabela 6 – Resultado geral da coleta de dados – 88 respondentes.....	65
Tabela 7 – Representação da parcela individual da avaliação de desempenho individual.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	- Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Art.	- Artigo
CAD	- Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho
CNS	- Conselho Nacional de Saúde
CODEP	- Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas
CONSU	- Conselho de Saúde Suplementar
DAS	- Grupo Direção e Assessoramento Superior
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
DATASUS	- Departamento de Informática do SUS
FIOCRUZ	- Fundação Oswaldo Cruz
FUNASA	- Fundação Nacional de Saúde
GDACE	- Gratificação de Desempenho da Atividade de Cargos Específicos
GDACT	- Gratificação de Desempenho da Atividade de Ciência e Tecnologia
GDAPIB	- Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
GDPGPE	- Gratificação de Desempenho da Carreira do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
GDPST	- Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho
HEMOBRAS	- Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia
Inc.	- Inciso
INC	- Instituto Nacional de Cardiologia

INCA	- Instituto Nacional de Câncer
INTO	- Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia
MS	- Ministério da Saúde
N.	- Número
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SADMS	- Sistema de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde
SUS	- Sistema Único de Saúde
UF	- Unidade da Federação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA.....	18
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
<b>1.4.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	20
<b>2.1.1 Breve Histórico sobre as Transformações da Área de Gestão de Pessoas e seu         Conceito .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Principais Processos de Trabalho Desenvolvidos pela Área de Gestão de         Pessoas .....</b>	<b>24</b>
2.2 GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO....	28
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	31
<b>2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho Individual.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 Principais Distorções na Aplicação da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.3 Avaliação de Desempenho na Administração Pública .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.4 Avaliação de Desempenho Individual no Ministério da Saúde.....</b>	<b>46</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	53
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	54

3.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	57
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	58
3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	59
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>61</b>
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA .....	61
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL.....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e o ritmo acelerado das mudanças do mundo contemporâneo refletem na vida das organizações em seus diversos aspectos. Dentro desse contexto, avaliar o desempenho das pessoas se tornou um processo primordial para o sucesso organizacional.

Segundo Neto e Gomes (2003), a importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de se poder diagnosticar, por meio de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo. Fazendo uso da avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus servidores e direcionar suas ações e políticas com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos seus colaboradores.

A aferição do desempenho nas organizações é uma necessidade antiga por parte dos gestores, que vem desde os primórdios do século XIV, conforme destaca Netto (2007). Até meados do século XIX, segundo aquele autor, diversas métricas de desempenho foram desenvolvidas no contexto das organizações, cada qual abordando particularidades específicas de sua esfera de aplicação.

A temática da avaliação de desempenho, tanto em instituições privadas como em organizações públicas, sofreu grandes críticas devido às várias controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas que não refletiam as reais necessidades das organizações. Segundo Santos e Cardoso (2001), o fato de a avaliação de desempenho da Administração Pública Federal possuir efeitos imediatos na remuneração individual, não estando superados os entraves culturais e técnicos para uma avaliação consistente, e mesmo a inadequação dos mecanismos de aferição ao perfil dos servidores avaliados, acaba por prejudicar o próprio sistema de avaliação utilizado, servindo o resultado da avaliação mais

como instrumento de punição de servidores insubmissos ou premiação aleatória, do que como mecanismo de gestão eficaz da força de trabalho.

Destarte, Santos (2005) destaca que na Administração Pública brasileira falta cuidado na implantação de sistemas de avaliação de desempenho, em especial, no que tange à preparação dos avaliadores, que passam a exercer a função de avaliador sem o menor preparo. Neste contexto, as organizações necessitam de uma metodologia de avaliação de desempenho que não só avalie características pessoais, mas também características organizacionais. Assim, tem-se a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, que instituiu a sistemática de avaliação de desempenho, que conforme destaca Gomes e Freitas (2008, p. 7):

[...] representa um novo paradigma para a avaliação de desempenho ao definir princípios e diretrizes gerais para o conjunto dos servidores da administração pública federal, aponta para a sua inserção no processo de planejamento dos órgãos ou entidade de lotação dos servidores, prevendo a pactuação de metas intermediárias e individuais, a publicação de metas e resultados e a participação dos usuários.

Em 2010, o Governo Federal emitiu o Decreto n. 7.133, que teve como objetivo regulamentar 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.

Diante do exposto, o presente estudo se propôs a analisar a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho individual implantado no Ministério da Saúde (MS) à luz do Decreto n. 7.133/2010, no que tange à sua aplicabilidade no ambiente organizacional.

Os resultados da pesquisa sobre a percepção dos servidores (avaliadores e avaliados) poderão contribuir como subsídio para o aprimoramento do sistema atual de avaliação de desempenho individual do MS.



## 1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A avaliação de desempenho é um instrumento de gestão importante para mediar o desempenho individual das pessoas e da organização. Por meio da avaliação de desempenho é possível diagnosticar os pontos fortes e fracos da instituição e propor políticas eficientes de gestão de pessoas para alcançar os objetivos organizacionais, conforme ressalta Guimarães et al. (1998, p. 50):

Orientar decisões gerenciais sobre necessidades de treinamento; planejar as atividades dos empregados; premiar (por meio de promoções na carreira) e punir (mediante advertência, suspensão e demissão) os empregados; indicar as necessidades de movimentação e readaptação funcional de empregados; servir de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de recursos humanos da empresa; identificar as condições de trabalho capazes de influenciar o desempenho do empregado; promover a interação entre empregado e supervisor; e incentivar o planejamento e desenvolvimento de carreira.

Com a regulamentação da avaliação de desempenho individual, por meio do Decreto n. 7.133/2010, os órgãos da Administração Pública Federal foram obrigados legalmente a instituir a avaliação de desempenho nas suas unidades de trabalho. Assim, a temática sobre a avaliação de desempenho passou a ter um enfoque maior na área de gestão de pessoas.

Vários autores destacam a importância de identificar a percepção das pessoas nos processos organizacionais visando apontar aspectos de melhorias. Abbad (1991) considera a atitude dos atores envolvidos em relação ao sistema um fator crítico de sucesso da gestão de desempenho e acrescenta que as pesquisas de opinião de avaliadores e avaliados são bastante importantes, uma vez que permitem redirecionar os estudos sobre alguma área que venha apresentando, sistematicamente, fracassos na resolução de problemas das avaliações de desempenho, além de permitir a detecção das fontes de insatisfação.

Para o presente estudo, fez-se uso do conceito de percepção descrito por Robbins (2002). Este autor define o termo “percepção” como sendo o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao ambiente. Vale destacar que a percepção pode ser alterada de acordo com novas informações que são adquiridas.

Sabe-se, atualmente, que o estado psicológico do indivíduo pode afetar sua percepção. Logo, cada indivíduo percebe o mundo de forma diferenciada, com base em suas experiências, no contexto em que vive. Por este motivo, um mesmo objeto é percebido de modo distinto por diversas pessoas.

Outra contribuição interessante sobre a importância da percepção é a de Odellius (2000), ao identificar que um dos fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho é, entre outros, o conhecimento da opinião, atitudes e expectativas das gerências e avaliados em relação ao sistema em vigor.

Neste sentido, Abbad (1991) ressalta que pelo estudo das opiniões de avaliadores e avaliados é possível identificar a relação existente entre a satisfação com os procedimentos de avaliação e a motivação em prol do crescimento da produtividade no trabalho.

Diante do exposto, o presente estudo mostra-se importante para que o MS possa identificar as percepções dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho individual, implantado à luz do Decreto n. 7.133/2010. O levantamento das percepções sobre a aplicabilidade do sistema de avaliação pode auxiliar a organização no aprimoramento do sistema avaliativo e na discussão interna sobre a função da avaliação de desempenho na organização.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo aborda as percepções dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores do MS abrangidos pelo Decreto n. 7.133/2010. A pesquisa foi realizada por meio de análise das respostas oferecidas por uma amostra de servidores envolvidos com a temática de avaliação de desempenho, com foco e validade interno, não sendo possível a generalização de resultados para outros órgãos da Administração Pública Federal.

Para a realização da pesquisa, fez-se uso do instrumento construído e validado por Santos (2005), com adaptações, distribuídos em 15 (quinze) afirmativas, incluindo informações demográficas dos respondentes.

## 1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Quais são as percepções dos servidores ativos do MS, abrangidos pelo Decreto n. 7.133/2010, sobre a aplicabilidade do sistema de Avaliação de Desempenho Individual na organização?

## 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Identificar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no MS à luz do Decreto n. 7.133/2010.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção dos servidores sobre o processo da avaliação de desempenho individual implantado à luz do Decreto n. 7.133/2010, no que tange à aplicação dos resultados na organização.
- Propor sugestões de melhorias, após análise das informações obtidas por meio do instrumento aplicado, sobre a percepção dos servidores em relação ao processo de avaliação de desempenho individual.

### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi estruturado em 05 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo contemplou a contextualização, relevância do tema, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos.

No Capítulo 2 tem-se o referencial teórico com foco na temática de avaliação de desempenho, visando subsidiar a análise das percepções dos servidores sobre o processo avaliativo no MS, bem como atender os objetivos de pesquisa.

A metodologia da pesquisa relatada no Capítulo 3 apresentou o método, o procedimento e as técnicas de pesquisa adotados no processo, além de caracterizar o MS.

No Capítulo 4 tem-se o resultado da pesquisa com as devidas análises com base na teoria apresentada.

Por fim, o Capítulo 5 descreveu as conclusões, propostas de melhoria no sistema de avaliação de desempenho e recomendações sobre a pesquisa aqui delineada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente capítulo têm-se as temáticas “gestão de pessoas”, “gestão do desempenho” e “avaliação de desempenho individual”. Vale destacar que o referencial teórico tem como objetivo fundamentar o estudo e permitir uma reflexão sobre a teoria e o resultado da pesquisa.

A primeira parte apresenta o conceito de gestão de pessoas nas organizações, bem como a evolução da área ao longo dos anos, os principais processos de trabalho e a importância da área no contexto organizacional.

A segunda parte descreve os principais conceitos e processos da gestão do desempenho e avaliação de desempenho individual. E ainda, aborda como a avaliação de desempenho individual se apresenta na Administração Pública Federal, em especial, no Ministério da Saúde (MS).

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

#### **2.1.1 Breve Histórico sobre as Transformações da Área de Gestão de Pessoas e seu Conceito**

A área de recursos humanos das organizações foi, durante muitas décadas, uma área meramente de apoio administrativo. As principais atividades desenvolvidas neste período eram: a elaboração da folha de pagamento, o recolhimento dos tributos e o registro dos funcionários, entre outras atividades. Nas últimas décadas, a área de recursos humanos ganhou força e passou a ser vista como uma área estratégica dentro das organizações.

Neste sentido, Dutra (2010) destaca que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passou por grandes transformações em todo o mundo. Tais transformações vêm sendo causadas pela inadequação das formas tradicionais de gestão de pessoas para o atendimento das necessidades e expectativas das empresas e das pessoas. As formas tradicionais encontram-se ancoradas no controle como referencial para encarar a relação entre pessoas e organização – um referencial com ranço taylorista/fordista.

A mudança para uma área estratégica somente foi possível devido à valorização das pessoas dentro da organização. Atualmente, sabe-se que o conhecimento é a maior riqueza institucional e, neste sentido, as organizações estão investindo na formação de seus profissionais e em ferramentas para mensuração dos resultados, tanto a nível organizacional como individual. O conhecimento sempre desempenhou importante papel nas grandes transformações sociais. Sob este cenário, as pessoas passaram a ser cada vez mais valorizadas.

O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional (FRANÇA, 2007, p. 11).

Para Sveiby (1998), os seres humanos emergem como o elemento capaz de operacionalizar tal filosofia. Segundo aquele autor, as pessoas são responsáveis pelo sucesso ou fracasso organizacional.

Neste sentido, a área recebeu várias denominações, tais como: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, e, atualmente, é mais conhecida como Gestão Estratégica de Pessoas – para imprimir uma nova filosofia da importância das pessoas dentro do ambiente organizacional. Conforme Bergue (2007), a literatura tem destacado a importância do conceito de gestão de pessoas. As organizações, sob

esta perspectiva, têm se voltado às pessoas como seu mais valioso componente de capital (capital humano, intelectual etc.), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza).

Diversos autores conceituam a área de gestão de pessoas, sendo que a Gestão de Recursos Humanos refere-se a todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas e em outras organizações formais (BOXALL; PURCELL, 2008).

Gil (1994) também destaca que a administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Nesta mesma linha de pensamento, Fischer (2002) esclarece que o termo “gestão de pessoas” significa orientação e direcionamento do comportamento organizacional resultante do agregado de interações humanas (relações pessoais, interpessoais e sociais) existentes na empresa. E, o que interfere ou participa de alguma maneira em tais relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.

De acordo com Batitucci (2000), à área de gestão de pessoas desenvolve um papel estratégico voltado para a visão de negócio e para os resultados globais das empresas.

Aquele autor ainda destaca que a área de gestão de pessoas:

[...] poderá tornar-se o elo aglutinador e propulsor dos potenciais e contribuições das demais funções, através de uma ação facilitadora e catalisadora de todo um conjunto de práticas e ideias inovadoras da Administração, no sistema das relações administrativas, comportamentais, tecnológicas, processuais e ambientais, que constituirão o dia a dia globalizado e complexo da empresa do futuro (BATITUCCI, 2000, p. 4).

Na visão de Dessler (2003), a gestão estratégica de pessoas é a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos que visem melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade.

Com base em Gil (1994), Batitucci (2000), Dessler (2003), Bergue (2007) e Dutra (2010), é possível entender a gestão de pessoas como uma área estratégica dentro das organizações com o objetivo de desenvolver o capital humano e políticas que estimulem e encorajam a inovação e flexibilidade, com foco nos objetivos organizacionais.

As organizações públicas passaram por todo este processo de mudança na área de recursos humanos – atualmente conhecida como gestão de pessoas. O rompimento de área burocrática para uma área estratégica não foi simples. Ainda é possível encontrar dentro da Administração Pública a nomenclatura moderna de gestão de pessoas com a roupagem de recursos humanos. Neste sentido, Pires (2005) esclarece que na história das políticas de gestão de pessoas, a Administração Pública brasileira é marcada por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas. Logo, nem toda organização logra a mudança de modelo de forma plena.

O serviço público vem evoluindo na definição da sua política de gestão de pessoas desde a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, passando pela criação do Decreto-Lei n. 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União de 1952, vigorando até a publicação da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, resultando em um regime para os servidores públicos federais (PIRES, 2005). Tais instrumentos configuram-se como formas de uniformizar o tratamento para os servidores públicos, contemplando diretos, deveres e normatizando procedimentos.



Mais recentemente, o Governo Federal institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto n. 5.707, 23 de fevereiro de 2006, que tem como principais objetivos: alcançar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, o desenvolvimento permanente do servidor público, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das suas instituições, a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação, e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

### **2.1.2 Principais Processos de Trabalho Desenvolvidos pela Área de Gestão de Pessoas**

Atualmente, lidar com pessoas deixou de ser uma função específica de uma determinada área e passou a ser função de todos os membros de uma organização. Assim, a gestão de pessoas passa a ser responsabilidade do *staff*.

Administrar pessoas significa lidar com as pessoas que participam de organizações. Mais que isso, significa administrar com as pessoas não como meros sujeitos passivos, mas como sujeitos ativos da atividade organizacional (Chiavenato, 2009).

Para Ulrich (1998), lidar com a gestão de pessoas não é mais uma responsabilidade exclusiva da área de departamento de recursos humanos, mas envolve uma parceria com todos os profissionais da organização, em especial, os gerentes de linha, que possuem autoridade, poder e patrocínio para atuar. É preciso recordar que todo gestor é, antes de tudo, um gestor de pessoas. Assim, as práticas de gestão de pessoas devem se ajustar à estratégia empresarial e possuir o patrocínio de todos os gestores.

Como a área de gestão de pessoas passou a participar ativamente do desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais, foram incorporados novos processos sob o comando da referida área, devido a sua importância para sustentar as novas políticas de gestão.

Segundo Dessler (2003), a área de gestão de pessoas deve trabalhar em conjunto com a alta administração da empresa na formulação das estratégias e negócios. Assim, a estratégia da empresa deve fornecer estrutura adequada para o desenvolvimento integrado das atividades da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento, avaliação, treinamento entre outros.

Para que a área de gestão de pessoa consiga desenvolver o seu papel estratégico, Dutra (2004) destaca que a Gestão Estratégica de Pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Tal relação requer maior efetividade nos seguintes aspectos:

- PLANEJAMENTO E DIMENSIONAMENTO DAS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO – conhecimento do desempenho dos funcionários, planos de sucessão, aumento ou redução de quadros de pessoal em função do ambiente externo à organização;
- DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES, DAS POLÍTICAS E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS – definição de políticas de recrutamento interno ou externo, promoções, expansão, criação de novas unidades, novos produtos ou processos;
- POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO – conhecer o posicionamento em relação ao mercado de trabalho em geral, com quem compete por profissionais, quais seus maiores atrativos, pontos fracos, qual o perfil exigido;
- POLÍTICAS E PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO – saber qual o seu posicionamento em relação às práticas e políticas dos seus concorrentes (com relação à atração de

profissionais), tanto no que tange à remuneração direta (salário) quanto indireta (benefícios);

- PROCESSO DE AVALIAÇÃO E ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS – programas de avaliação e desenvolvimento de pessoas e gestão de carreira condizentes com as necessidades da empresa e do funcionário;
- DEFINIÇÃO DAS AÇÕES E SISTEMA DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E DAS PESSOAS – criar metas e indicadores, mensurar resultados.

Muitos autores definem os principais processos e subprocessos da área de gestão de pessoas. Não existe um posicionamento unificado sobre os principais processos, porém segundo Chiavenato (1999), a área de gestão de pessoas trabalha com as seguintes funções e principais processos:

- PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS – incluem novas pessoas, de suprimento de novos funcionários. Principais processos: recrutamento e seleção de pessoas.
- PROCESSOS DE APLICAR PESSOAS – utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho. Principais processos: desenhos de cargos, avaliação de desempenho.
- PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS – utilizados para motivar e incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Principais processos: remuneração, benefícios.
- PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS – utilizados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas. Principais processos: treinamento, mudanças e comunicação.

- PROCESSOS DE MANTER PESSOAS – processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários. Principais processos: programa de qualidade de vida, segurança, relações sindicais.
- PROCESSOS DE MONITORAR PESSOAS – processos utilizados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados. Principais processos: banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Chiavenato (1999) ainda destaca que os processos supramencionados estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se influenciam reciprocamente.

Neste sentido, Dessler (2003) enfatiza que a área de Gestão de Pessoas ocupa uma posição incomparável com vistas a oferecer informações competitivas auxiliarão os processos de formulação do plano estratégico.

Autores como Dutra (2004) e Chiavenato (1999) destacam a avaliação de desempenho como um processo estratégico dentro da área de gestão de pessoas. No MS não é diferente, ou seja, o processo de avaliação de desempenho está inserido dentro da área de gestão de pessoas, sob o comando da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), com equipe específica para gerir os trabalhos de avaliação de desempenho individual, dada a sua importância no contexto organizacional.

O MS encontra-se alinhado à literatura contemporânea ao inserir a área de gestão de pessoas como setor estratégico dentro do órgão, bem como o processo de avaliação de desempenho. Assim, Marras (2000, p. 254) destaca a referida questão salientando que:

[...] a área de gestão estratégica de pessoas tem como objetivo participar e assessorar na formação das macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização.

## 2.2 GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Netto (2007), a aferição do desempenho nas organizações é uma necessidade antiga por parte dos gestores, que remonta aos primórdios dos séculos XIV e XV. Até meados do século XIX, segundo aquele autor, diversas métricas de desempenho foram desenvolvidas no contexto das organizações, cada qual abordando particularidades específicas de sua esfera de aplicação.

A palavra “desempenho” significa, segundo Houasis (dicionário *on line*), ato ou efeito de desempenhar; cumprimento, exercício, execução: desempenho de uma atividade remunerada.

Stoffel (1997, p. 25) entende por desempenho “uma ação que pode ser verificada e mensurada”.

Segundo Cegala (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.

Coelho (2009, p. 47) destaca que:

[...] na linguagem cotidiana, o conceito de desempenho remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados a execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados. O desempenho tem uma finalidade ou um objetivo e envolve toda a sorte de características e aspectos (como motivação para tal, características do contexto, dentre outros) relacionados a sua execução.

Aquele autor ainda destaca que o:

[...] conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente a produtividade individual e organizacional, bem como a análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados na organização. Ressalta-se que esta relação, entre produtividade, desempenho e efetividade, vem sendo historicamente discutida na literatura em comportamento organizacional. Há definições que não distinguem

desempenho de produtividade, como encontrado em Miller e Cardy (2000), considerando que o resultado final de um trabalho refere-se aquilo que o indivíduo produz na consecução de suas tarefas. Ou que equivalem os conceitos de desempenho e efetividade no trabalho, como discutido por Pontes (2002), em que o alcance dos resultados de trabalho refere-se ao desempenho manifestado pelo indivíduo, que impacta em sua efetividade no pleno exercício de suas atribuições (COELHO, 2009, p. 47)

DeNisi (2000) entende que gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização. Neste sentido, é possível justificar a condução de um sistema de avaliação de desempenho pela perspectiva de ganhos para o indivíduo e para a organização.

Já na visão de Santos (2005, p. 19), a “gestão do desempenho deve, além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal”.

De acordo com Behn (2003), nem o ato de medir desempenhos nem o conjunto de dados de resultados tem significado *de per si*, mas apenas quando são utilizados por alguém é que tais informações adquirem algum sentido. Santos (2005) complementa o raciocínio descrevendo que fazer sentido significa haver uma ideia clara do propósito de se conduzir o sistema. Caso os propósitos não promovam algum benefício percebido e aceito como válido pelos avaliados, ainda que restrito ao contexto organizacional, a probabilidade de rejeição ao processo é considerável.

Segundo Guimarães et al. (1998 apud Santos, 2005, p. 20), as características estruturais são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho, entre as quais:

Basear-se em critérios de resultados, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho o mais equitativa possível entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização;

Negociar as metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho. A negociação inclui, ainda, as condições necessárias para a execução do trabalho: fornecimento de meios como, por exemplo, materiais e equipamentos, além dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento do empregado;

Sistematizar atividades típicas de gerência, possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de ‘o quê’ se espera (produto do trabalho) do empregado e do ‘como’ o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação do processo”; e “Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento. O padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado. Geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos [...].

Santos (2005) salienta que atendidas as condições descritas anteriormente, a Gestão do Desempenho se apresenta como ferramenta que permite a condução e retroalimentação do ciclo planejamento-definição-acompanhamento de metas e resultados que, seguida da realização de um diagnóstico sistêmico, permite a tomada de decisão e a adoção de ações visando assegurar a elevação do nível de desempenho individual e coletivo de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Neste sentido, com base nos ensinamentos de Guimarães (1998), Behn (2003), Netto (2007), Santos (2005) e Coelho (2009), é possível entender a Gestão do Desempenho como um processo cíclico de planejamento, acompanhamento e avaliação, com o propósito de criar um ambiente dinâmico para melhor utilização do capital humano e alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Avaliar o desempenho das pessoas é algo inerente do ser humano. A todo o momento somos avaliados pelas nossas ações, posturas e atitudes. No ambiente corporativo não é diferente, uma vez que tal avaliação, ainda, que informal, é realizada desde o momento da contratação.

Lucena (1995) sustenta que a prática da avaliação de desempenho, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que cerca o ser humano e sobre as ações humanas em si mesmas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera consequências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada.

Para o início de qualquer trabalho analítico sobre sistemas de avaliação de desempenho, faz-se importante conceituar a avaliação de desempenho sob a perspectiva de diversos autores. Assim, segundo Tachizawa, et al. (1997), a avaliação de desempenho pode ser considerada uma sistemática voltada à apreciação do desempenho individual do empregado no exercício das atribuições inerentes a seu cargo.

Segundo Camara et al. (1997), a avaliação de desempenho permite, por um lado, validar o sistema de recrutamento e seleção utilizados pela empresa e, por outro, medir o desempenho individual para o atingimento dos objetivos estratégicos.



Na visão de Pontes (2005, p. 26):

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Aquino (1979) sustenta que a avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se este corresponde ou não às expectativas que a empresa teve em relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo.

Para Oliveira-Castro (1994, p. 358), a avaliação de desempenho é “um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade dos seus empregados”.

Para Daft (1999), a avaliação de desempenho compreende as etapas de observação e avaliação do desempenho do empregado, fazendo-se necessário o registro da avaliação e fornecimento de *feedback* ao empregado.

A avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações que visa beneficiar todos dentro da empresa (BERGAMINI, 1992).

Para Abadd de Oliveira Castro (1991), a avaliação de desempenho é definida como um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade de seus empregados.

O art. 2º, inc. I do Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, assim define a avaliação de desempenho, *in verbis*:

Art. 2º. [...];

I – avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades;

[...].

DeNisi (2000) faz um comparativo interessante entre a gestão de desempenho e a avaliação de desempenho, permitindo uma visão objetiva entre os dois conceitos. Para aquele autor, a avaliação de desempenho se refere ao sistema pelo qual é atribuído um *score* para indicar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo, enquanto que a gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização.

Diante do exposto, o MS adota o conceito de avaliação de desempenho definido pelo Decreto n. 7.133/2010, alinhado com a definição de autores renomados na literatura e no campo acadêmico.

### **2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho Individual**

Para Robbins (1999), a avaliação de desempenho serve para uma série de propósitos organizacionais. Andreassi (1994) dividiu os objetivos da avaliação de desempenho em 05 (cinco) áreas principais, a saber:

- 1) treinamento/desenvolvimento;
- 2) aumentos salariais e promoção;
- 3) comunicação;
- 4) planejamento de recursos humanos; e
- 5) aspectos legais.

Peixer e Barato (2008, p. 3) assim compilaram os objetivos da avaliação de desempenho, com base em Andreassi (1994):

De acordo com a função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

A função de aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade que uma avaliação de desempenho tem de dar subsídios à política de promoção e salários. Ou seja, a avaliação pode ser utilizada a fim de gerar informações para a discriminação do aumento salarial e promoção. No entanto, tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essas duas funções, seus outros objetos são deixados de lado.

A função da comunicação, diz respeito à viabilidade que a avaliação oferece de comunicação entre o chefe e os funcionários, o que pode ser visto, como afirma (KING apud ANDREASSI, 1994) “como meio de se difundirem os objetivos globais da organização entre seus gerentes e funcionários, responsáveis pela consecução desses objetivos”.

Já a função de planejamento de gestão de pessoas, leva em conta a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas. Ou seja, a avaliação de desempenho serve para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus servidores nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis.

Em relação aos aspectos legais, na área pública, em geral, a avaliação de desempenho é exigida por lei, a fim do registro do desempenho dos servidores, como no caso do Brasil, onde serve para cômputo de pontos para promoção salarial.

Para Guimarães et al. (1998, p. 50), a avaliação de desempenho tem o objetivo de

[...] orientar decisões gerenciais sobre necessidades de treinamento; planejar as atividades dos empregados; premiar (por meio de promoções na carreira) e punir (mediante advertência, suspensão e demissão) os empregados; indicar as necessidades de movimentação e readaptação funcional de empregados; servir de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de recursos humanos da empresa; identificar as condições de trabalho capazes de influenciar o desempenho do empregado; promover a interação entre empregado e supervisor; e incentivar o planejamento e desenvolvimento de carreira.

Já Araujo (2006) descreve 04 (quatro) principais objetivos para a avaliação de desempenho, a saber:

- 1) Alicerçar a ação do gestor: a avaliação de desempenho permite que as decisões sejam embasadas em números concretos, de forma transparente;
- 2) Nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento: as informações fornecidas pela avaliação de desempenho permitem direcionar as ações de treinamento para as áreas mais carentes;
- 3) Facilitar o *feedback* dos colaboradores: os resultados da avaliação de desempenho devem ser comunicados aos funcionários para que estes saibam como a organização observa o trabalho ali executado;
- 4) Facilitar o progresso das organizações: ao acompanhar o desempenho de seu pessoal, a organização passa também a conhecer melhor a sua dinâmica, permitindo a identificação de seus pontos críticos, negativos e positivos, permitindo, assim, a formulação de um melhor diagnóstico para a elaboração de sua estratégia.

Nesta linha de pensamento, Chiavenato (2008), descreve que os objetivos da avaliação de desempenho são:

- 1) Recompensas: proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar promoções, progressões, transferências e demissões.
- 2) *Feedback*/retroação: disponibilizar ao avaliado informações sobre como as pessoas com quem ele interage percebem o seu desempenho, atitudes e competências.
- 3) Desenvolvimento: identificar pontos fortes e necessidades de melhoria dos profissionais (que devem ser foco de treinamento e desenvolvimento).
- 4) Relacionamento: proporcionar informações para que o avaliado possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor (gerentes, pares, subordinados)

- 5) Percepção: melhorar a autopercepção do funcionário e a percepção que possui do seu entorno social, ao ter acesso às informações sobre o que aqueles ao seu redor pensam a seu respeito.
- 6) Potencial de desenvolvimento: conhecer o potencial de desenvolvimento das pessoas para disponibilizar programas de treinamento e desenvolvimento, de sucessão, carreiras e outros programas de gestão de pessoas.
- 7) Aconselhamento: oferecer informações aos gerentes ou especialistas de gestão de pessoas para que realizem aconselhamento e orientação aos profissionais.

Diante do exposto, é preciso ressaltar que Guimarães et al. (1998), Peixer e Barato (2008), Araujo (2006) e Chiavenato (2008) convergem da mesma opinião ao afirmarem que a avaliação de desempenho vai além de uma simples mensuração de resultados. Tal ferramenta possibilita nortear as políticas e diretrizes de gestão de pessoas, bem como auxiliar na tomada de decisão no nível estratégico da organização, devendo ser integrada aos demais sistemas gerenciais. Ainda segundo Guimarães et al. (1998 apud Santos, 2005), a avaliação de desempenho deve estar integrada a um sistema maior de gestão dos desempenhos individuais e, além disso, deve manter *interfaces* com outros sistemas que compõem a avaliação empresarial e com os processos administrativos. O resultado da avaliação de desempenho deve compor, junto com as políticas e diretrizes da organização, um sistema de gestão do desempenho.

### 2.3.2 Principais Distorções na Aplicação da Avaliação de Desempenho

A implantação de um processo de avaliação de desempenho nas organizações, sobretudo, em instituições públicas, não é tarefa simples; requer um planejamento e uma análise no contexto organizacional para sua implantação com sucesso. Diversos fatores podem prejudicar a implantação de um processo avaliativo e desvirtuar a finalidade da avaliação de desempenho.

Segundo Coelho (2009, p. 40):

[...] uma das principais questões comumente relatadas na literatura de comportamento organizacional referentes à avaliação de desempenho dizem respeito aos vieses e tendenciosidades inerentes ao julgamento humano (crenças, favoritismos e falta de neutralidade), bem como ao estabelecimento de premissas avaliativas que o avaliador faz em relação ao avaliado e ao alinhamento entre o construto de desempenho utilizado e sua operacionalização por meio da medida correlata. Os vieses mais comumente relatados (Oliveira-Castro, 1994) dizem respeito a categorização previa que o avaliador faz de seu avaliado bem como a influência de fatores estereotípicos que podem impactar no tipo de avaliação realizado.

Ainda, segundo aquele autor, as

[...] principais falhas na avaliação de desempenho referem-se aos aspectos comportamentais e orientações psicológicas que norteiam a formação de juízo crítico por parte do avaliador em relação ao avaliado sob um ponto de vista político (uso da avaliação), procedimental ou psicrométrico. A efetividade de avaliação parecer ser mais determinada pelo “como fazer” e pelas atitudes de avaliador e avaliado bem como pela qualidade do relacionamento existente entre eles do que pelo tipo de medida (se quantitativa ou perceptual) ou pelo critério de desempenho adotado (COELHO, 2009, p. 41).

A literatura apresenta os principais erros no processo de implantação e avaliação do desempenho, conforme os itens destacados a seguir:

- Falta de informação ou de apoio da alta cúpula da organização;
- Fatores/critérios de desempenho indefinidos ou tendenciosos, falta de clareza e/ou fatores/critérios não aderentes à realidade/contexto;

- Objetivos da avaliação conflitantes com os objetivos da própria avaliação e desenvolvimento do profissional;
- Os resultados da avaliação não são incorporados ou consultados para a tomada de decisão sobre pessoas gerando descrédito quanto ao processo;
- Gerentes despreparados e que não tem habilidade para avaliar;
- Gerentes não gostam do confronto, da face a face com o profissional;
- Gerentes com dificuldade de oferecer *feedback*;
- A avaliação é um evento anual, burocrático, falta acompanhamento após a avaliação e o profissional não recebe *feedback* contínuo;
- Erro de desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização;
- Erro de supervalorização da avaliação: acreditar que o instrumento de avaliação sozinho possa corrigir “problemas” nos colaboradores, como, por exemplo, esperar que os avaliados mudem de comportamento/atitude repentinamente;
- Erro de falta de técnica: desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso;
- Erro de imediatismo: a avaliação tem por base o comportamento mais recente do profissional, em vez dos comportamentos de todo o período;
- Complacência ou excesso de exigência (ênfase negativa) por parte dos gerentes;
- Tendência central, ou seja, classificação de todos os profissionais na média;
- Foco na nota (no número – exemplo a pessoa é 10) do profissional e não na pessoa, nas suas contribuições/agregação de valor para a organização;
- Efeito *halo*: julgar o profissional favoravelmente ou desfavoravelmente com base em apenas um ponto forte ou fraco ao qual o avaliador atribui muito valor;

- Erro de Comparação: a avaliação é tendenciosa para mais ou para menos em função da comparação com outro profissional;
- Erro de percepção imediata: perceber melhor os comportamentos esperados do que aqueles que contradizem as expectativas;
- Força do hábito: insensibilidade para apontar variações do avaliado em relação a ele próprio em períodos anteriores;
- Erro de semelhança: avaliador inflaciona a avaliação de um profissional por ser “parecido comigo”, ligação pessoal;
- Estereótipos e vieses pela idade, sexo, costumes etc.;
- Unilateralidade: valorização pelo avaliador apenas do que ele acha importante;
- Projeção: erro de classificação, o foco é no que deveria ser – projeta;
- Erro de amostragem: avaliar somente parte do trabalho e não o todo;
- Defesa participativa: descarte de um fato que perturba o avaliador e ele não se sente confortável de discutir (CARVALHO, 2014).

Pinheiro (1996) destaca que a falta de preparo dos gerentes para exercerem o papel de avaliadores, a falta de transparência do processo de avaliação e a pouca valorização do planejamento e mau uso dos resultados da avaliação de desempenho podem prejudicar o processo de avaliação de desempenho.

Grillo (1982) enfatiza que o encargo de avaliador é, via de regra, inserido de forma repentina entre as múltiplas atribuições que são cometidas às chefias, e a falta de maior motivação e compreensão para o papel de avaliador gera, quase sempre, repulsa ao método de avaliação, aportando-se todas as consequências negativas advindas desta distorção.



Barbosa (2003) constata que os chefes não gostam de avaliar porque tal ação gera insatisfação entre seus subordinados e, para evitar este tipo de tensão, costumam avaliar todos de forma positiva.

Segundo Toro (1996) e Sonnentag e Frese (apud SONNENTAG, 2002), quando se formulam muitos objetivos para a avaliação, a orientação dos avaliadores passa a ser influenciada por uma grande amplitude de variáveis, incluindo seus interesses pessoais, pressões organizacionais de origens distintas e atributos de personalidade. Já a orientação dos avaliados seria mais influenciada pela autopercepção que os mesmos possuem dos seus níveis de competência e por seus atributos de personalidade.

Sonnentag e Frese (apud SONNENTAG, 2002) também identificaram algumas razões que podem ser suscitadas sobre o porquê de alguns gerentes inflacionarem a avaliação de seus subordinados (leniência), conforme se segue:

- os gerentes consideram que a acurácia na avaliação pode provocar um efeito danoso na motivação e no desempenho do subordinado;
- os gerentes querem prover condições para que seus subordinados tenham recompensas financeiras compatíveis ao seu esforço;
- os gerentes pretendem evitar que outras pessoas de fora do departamento evidenciem conflitos e problemas internos a partir dos resultados da avaliação (atitude auto-protetora);
- os gerentes têm a necessidade de proteger subordinados cujo desempenho é afetado em virtude de efeitos de problemas pessoais;
- os gerentes almejam recompensar subordinados que se esforçaram bastante, mas cujo resultado do trabalho não correspondeu ao esperado, apesar do grau de esforço manifestado;

- os gerentes querem evitar confrontamentos e conflitos em potencial com subordinados de difícil trato.

Coelho (2009, p. 43) salienta que:

[...] duração temporal da relação (avaliador-avaliado) e a percepção de justiça do sistema de avaliação de desempenho. Quanto maior for o tempo de convívio entre eles maiores são as possibilidades de serem estabelecidas relações de intimidade, confiança ou amizade, impactando, assim, na precisão da avaliação. A influência deste relacionamento nas avaliações é menos clara onde os padrões de desempenho objetivos e observáveis são mais claramente estabelecidos e formalmente institucionalizados.

Abbad (1991) acrescenta que os sistemas de avaliação de desempenho não devem ser analisados fora do contexto organizacional, uma vez que variáveis de tal ambiente podem influenciar o comportamento dos indivíduos, tais como: condições físicas, tipo de gerenciamento, relacionamento entre colegas, características das tarefas executadas e sistemas de incentivos e punições.

Grillo (1982) enfatiza que na Administração Pública falta cuidado na implantação de sistemas de avaliação de desempenho, em especial, em relação à preparação dos avaliadores que, segundo aquele autor, passam a exercer a função de avaliador sem o mínimo preparo.

Para Santos e Cardoso (2002), a avaliação de desempenho na Administração Pública apresenta problemas com o despreparo dos avaliadores e do potencial gerencial que o referido tipo de avaliação pode proporcionar.

Hipólito e Reis (2002) destacam que a avaliação não pode se restringir a um recurso que auxilia no isolamento, na observação, na mensuração, na formulação e na recompensa de desempenhos, mas deve ser visto como um instrumento de gestão, aliado a outras funções de recursos humanos.

Santos (2005, p. 84) destaca um estudo realizado pelo Governo Federal sobre a política de administração de recursos humanos, no período de 1995-2002, que apontou a necessidade de aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho, conforme se segue:

[...] realização de um estudo mais estruturado para se avaliar o impacto das gratificações no desempenho dos órgãos e na motivação dos servidores;  
Vinculação efetiva dos resultados da avaliação ao Programa de Capacitação;  
Aperfeiçoamento da metodologia para definição, ajustes e aferição das metas institucionais;  
Aperfeiçoamento da metodologia para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual; e  
Desenvolvimento e capacitação dos responsáveis por equipes em processos avaliativos.

De fato, o paternalismo – a tendência por adotar posições que evitem conflito e a noção de lealdade às pessoas – característico dos dirigentes e gerentes brasileiros (PRATES; BARROS, 1997), produz uma distorção nas avaliações.

Diante do exposto, percebe-se que o processo de avaliação deve considerar diversos aspectos para atingir o seu objetivo final – ambientais, sociais e situacionais. Conforme Judge e Ferris (1993), é fundamental considerar as influências sociais e situacionais para bem entender o processo de avaliação de desempenho.

As distorções nos processos de avaliação de desempenho dizem respeito, em sua grande maioria, à metodologia adotada não condizente com a realidade da instituição, à falta de comunicação, à falta de preparo de avaliadores e avaliados, à falta de monitoramento da avaliação de desempenho, o instrumento avaliativo inadequado, entre outros aspectos.

Coelho (2009, p. 44) alerta que

[...] a utilização de critérios mais severos e objetivos não necessariamente eliminaria muitos dos problemas enumerados anteriormente e frequentemente encontrados na avaliação tradicional de desempenho, já que a falta de credibilidade percebida pelos avaliados e, muitas vezes, produto de deficiências encontradas no próprio instrumento de medida/avaliação, da observação inadequada do desempenho pelo supervisor e da percepção sobre a justiça de procedimentos e outras questões relacionadas tanto a motivação

do avaliador quanto dos procedimentos adotados para avaliar desempenho. As falhas procedimentais podem anteceder as falhas na emissão do julgamento pelo avaliador.

Ainda neste sentido, Coelho (2009, p. 44) acrescenta:

[...] segundo Starbuck (2005) e Deadrick e Gardner (2008) e que erros de avaliação e de julgamento por parte dos indivíduos são comuns até em pessoas de avançada escolaridade e de grande experiência pessoal e profissional, independentemente da vivência anterior. Cabe ao pesquisador tentar minimizar a ocorrência destes vieses em sua pesquisa, elaborando uma medida pautada em regras objetivas de construção de instrumento, ou mesmo adotando procedimentos de validação psicométrica que garantam a precisão, validade e fidedignidade de suas medidas (Pasquali, 1999).

Outra consideração interessante proposta por Coelho (2009, p. 45) é que

[...] resta aos pesquisadores tentarem minimizar a possibilidade de ocorrência de erros de julgamento por parte do indivíduo a partir de algumas alternativas eficazes para tal, por exemplo, construindo medidas pautadas em indicadores de comportamento definidos pela organização e que estejam relacionados ao cargo. Outras alternativas, referem-se ao uso de algumas técnicas de análise estatísticas mais depuradas na interpretação dos resultados, ou mesmo a diversificação da abordagem metodológica quando da coleta de dados com o uso combinado de duas ou mais medidas (combinação de avaliação quantitativa de desempenho com uma medida de heteroavaliação, por exemplo). Importante ressaltar que a gestão do desempenho nas organizações é feita no processo e não apenas no resultado final.

### **2.3.3 Avaliação de Desempenho na Administração Pública**

A preocupação em avaliar o desempenho na Administração Pública não é algo recente, mas é algo presente em todas as reformas administrativas ocorridas no Brasil.

De acordo com Santos (2005, p. 24):

[...] as primeiras diretrizes para aplicação de AD na administração pública brasileira surgiram com a Lei no 284/1936, a chamada “lei do reajustamento”, considerada pela autora como o início da administração moderna no serviço público brasileiro. Desde então, surgiram quatro

sistemas de avaliação (1934, 1960, 1977 e 1980), todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho.

Em 1977, o Governo Federal regulamentou o sistema de progressão funcional com base em critérios de desempenho que contemplava todos os servidores públicos civis. Neste sentido, segundo Santos (2005), a Lei n. 5.645/1977 e seus Decretos de regulamentação introduziram as bases para o sistema atual de progressão funcional, conduzida por critérios de mérito (desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificação de Cargos (PCC), que, na época, contemplava a totalidade dos servidores públicos civis (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Após a edição da Lei n. 5.645/1977, o Governo Federal normatizou o desenvolvimento das carreiras com o Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977. Já em 1980, o Decreto foi alterado e, segundo Velasco (2009, p. 35):

A edição do Decreto n. 84.699, 29 de abril de 1980, revogou o Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977, e alterou esses conceitos, passando a definir a progressão como progressão vertical e o “aumento por mérito” como progressão horizontal, abandonou o mecanismo da “curva forçada” e estabeleceu a distribuição quantitativa de cargos por classes em cada categoria funcional, conforme o número de classes a que correspondessem.

Já em 1995, por meio da Medida Provisória (MP) n. 1548, de 07 de fevereiro de 1995, criou-se a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), que teve por objetivo estabelecer uma avaliação de desempenho individual para os servidores com foco em pontos, sendo que cada órgão definiria a sua metodologia.

Sobre a implantação da avaliação de desempenho, Velasco (2009, p. 35) destaca em seu breve histórico que:

Em junho de 1999, surgiu a Gratificação de Desempenho para as carreiras de Auditoria que contemplava uma parte relativa à avaliação do desempenho individual e outra relativa à avaliação de desempenho institucional, tendo constituído um modelo inovador quanto à sua concepção. A partir desse momento começaram a surgir várias gratificações com características semelhantes.

Aquela autora ainda acrescenta que:

Em fevereiro de 2002, foi instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), para os servidores do PCC e de planos correlatos das Autarquias e Fundações Públicas. De fato, tratou-se da aplicação da avaliação associada ao desempenho que abrangeu cerca de 300.000 servidores.

A essas, seguiram-se outras gratificações variáveis em função do desempenho individual, coletivo e/ou institucional, denominadas Gratificações de Desempenho (VELASCO, 2009, p. 36).

A Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, instituiu uma nova sistemática de avaliação de desempenho para os servidores públicos federais. Porém, somente em 2010, por meio do Decreto n. 7.133, é que se deu a regulamentação dos critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações desempenho.

Tal Decreto regulamentou a avaliação de desempenho para as algumas carreiras da Administração Pública Federal, expressando em seu art. 2º o que se segue:

Art. 2º. [...];

I – avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades;

[...].

Além disso, o Decreto normatizou quem está submetido ao processo de avaliação de desempenho individual, bem como a metodologia, o ciclo avaliativo e os tipos de recursos existentes.

Neste sentido, Gomes e Freitas (2008) ressaltam o grau de sofisticação e abrangência que tal processo de avaliação de desempenho deseja alcançar quando propõem a identificação de um conjunto de elementos que influenciam diretamente na gestão do desempenho de pessoas e equipes.

Em suma, a Administração Pública Federal vem investindo ao longo dos anos em diversos métodos de avaliação de desempenho. É preciso destacar que o processo avaliativo vigente (Decreto n. 7.233/2010) avançou em termos de conceito, metodologia, aplicação, alinhando-se com a literatura moderna. Porém, alguns entraves dificultam o processo de implantação de avaliação de desempenho, como bem descrevem Suzuki e Gabbi (2009, p. 6):

Significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Não dispõe, por exemplo, da mesma flexibilidade na gestão de recursos humanos que o setor privado. Além disso, a administração pública não possui um único objetivo (no setor privado, o lucro), mas uma miríade de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade.

### **2.3.4 Avaliação de Desempenho Individual no Ministério da Saúde**

A avaliação de desempenho no MS foi instituída pela Portaria n. 3.627, de 19 de novembro de 2010, fixando os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho.

Naquela pasta administrativa, a avaliação de desempenho tem o objetivo promover a melhoria da qualificação dos servidores do Ministério, bem como subsidiar a política de gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Além disso, o MS entende que a avaliação é um processo dinâmico que vai além do simples pagamento de gratificações. O órgão entende que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão estratégica.

Neste sentido, o MS proporciona oficinas/grupos focais com avaliadores e avaliados, cujas ações têm fomentado o estabelecimento de compromissos e pactuações entre gestores e trabalhadores, com intuito de:

- Minimizar a subjetividade do processo avaliativo, estabelecendo-se metas e indicadores relacionados;
- Incentivar a descentralização de processos decisórios, com a participação dos trabalhadores nas definições de ações prioritárias;
- Promover a democratização das relações de trabalho, com espaços de escuta e construção coletiva, para o alcance dos resultados esperados e geração de valor público sustentável.

Para fins de avaliação de desempenho, o art. 2º da Portaria n. 3.627/2010 define avaliação de desempenho conforme se segue:

Art. 2º Para os fins previstos nesta Portaria, ficam definidos os seguintes termos:  
I - avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional das entidades de lotação dos servidores, tendo como referência as metas globais e intermediárias dessas unidades;  
[...].

A avaliação de desempenho deu-se a partir de um grupo de trabalho que, com base no Decreto n. 7.133/2010, definiu as etapas, os procedimentos e os instrumentos de avaliação de desempenho, juntamente com as demais áreas envolvidas no MS.

A avaliação de desempenho contempla duas dimensões e corresponde a um ciclo avaliativo de duração 12 meses, conforme demonstrado a seguir:

- Institucional, que representa 80% pontos – Equivale aos resultados das metas institucionais e individuais; e



- Individual, que representa 20% pontos – Equivale a avaliação de desempenho individual, composta por metas e fatores de competência.

A avaliação de desempenho individual dos servidores é composta pelo cumprimento de meta individuais pactuadas entre o servidor, a chefia e sua equipe de trabalho e fatores de competência. Ressalta-se que os fatores de competência encontram-se descritos no art. 9º da Portaria n. 3.627/2010, conforme se segue:

Art. 9º A avaliação de desempenho individual dos servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança em exercício no Ministério da Saúde será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas e será composta de:

[...].

II - avaliação dos seguintes fatores de competência equivalendo o mínimo de dois e o máximo de oito pontos:

- a) produtividade: produzir o trabalho pactuado na sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos;
- b) comprometimento: orientar o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais;
- c) conhecimento de métodos e técnicas: desempenhar o trabalho com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades;
- d) cumprimento de normas de procedimento e de conduta: cumprir normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e de conduta de acordo com os princípios da Administração Pública; e
- e) trabalho em equipe: colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vistas a atingir os objetivos de trabalho propostos;

[...].

O Gráfico 1, a seguir, demonstra a distribuição de pontos da avaliação de desempenho individual.



Gráfico 1 – Representação da composição de pontos da avaliação de desempenho individual.

Fonte: Avaliação de desempenho individual e institucional. Brasília, MS, 2014. (mimeo)

Em relação aos avaliados, a avaliação de desempenho individual contempla, conforme institutos normativos, as seguintes carreiras:

- Gratificação de Desempenho da Carreira do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE);
- Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (GDPST);
- Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública (GDAPIB);
- Gratificação de Desempenho da Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT); e
- Gratificação de Desempenho da Atividade de Cargos Específicos (GDACE).

Além dos servidores de carreiras, a avaliação de desempenho individual contempla ainda:

- Servidores investidos em função de confiança ou cargo em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superior – DAS 3, 2, 1 ou equivalentes são avaliados nas dimensões institucional e individual.
- Servidores investidos em cargo de Natureza Especial ou cargo em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superior – DAS, 6, 5, 4 ou equivalentes são avaliados na dimensão institucional, acrescido o valor máximo correspondente à avaliação individual.
- Servidores de carreira cedidos não ocupantes de cargos comissionados ou função de confiança perceberão suas gratificações de desempenho calculadas pela avaliação nas dimensões institucional e individual, sendo que na dimensão individual são avaliados apenas nos fatores mínimos de competências.
- Servidores em cargos comissionados cedidos detentores de DAS 6, 5, 4 ou equivalentes perceberão suas gratificações calculadas pela avaliação de desempenho na dimensão institucional, acrescido o valor máximo correspondente à avaliação individual.

No processo de avaliação de desempenho individual do MS, a avaliação contempla os seguintes aspectos: autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação dos membros da equipe, seguindo a seguinte proporção:

- I. conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de 15%;
- II. conceitos atribuídos pela chefia, na proporção de 60%; e
- III. média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de 25%.



Gráfico 2 – Representação da composição de pontos da avaliação de desempenho individual.

Fonte: Avaliação de desempenho individual e institucional. Brasília, MS, 2014. (mimeo)

O processo avaliativo do MS prevê, após a finalização da avaliação de desempenho individual, dois tipos de institutos para o avaliado solicitar uma revisão do referido modal de avaliação, conforme detalhamento que se segue:

- **RECONSIDERAÇÃO** – Caso o servidor não concorde com a avaliação da chefia imediata ou dos pares, poderá solicitar pedido de reconsideração, devidamente justificado, contra o resultado da avaliação, direcionada ao avaliador, com o qual não concordou.
- **RECURSO** – Havendo deferimento parcial ou indeferimento do pedido de reconsideração, o servidor poderá solicitar pedido de recurso, devidamente justificado, contra o resultado da reconsideração, para apreciação da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD) – última instância administrativa.

Todo o processo avaliativo é sustentado por um sistema robusto criado pelo Departamento de Informática do SUS (DATASUS). O Sistema de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde (SADMS) foi criado por meio da Portaria n. 680, de 21 de junho de 2011, e permitiu a racionalização do procedimento de avaliação, armazenando os dados de forma sistematizada, promovendo a transparência no processo avaliativo e possibilitando acesso rápido às informações.

### 3 METODOLOGIA

A seguir, tem-se a apresentação do método científico utilizado no desenvolvimento da presente pesquisa, que buscou identificar a percepção dos servidores do Ministério da Saúde (MS) sobre o processo de avaliação de desempenho individual.

Para Richardson (1989, p. 29), em sentido amplo, o “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”. Já na visão de Gil (1999, p. 42) a pesquisa tem por objetivo “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (2001) definem o termo “método” como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que favorecem o alcance de objetivos, traçando o caminho a ser trilhado, detectando possíveis erros e auxiliando na tomada de decisões do pesquisador.

A presente pesquisa assume uma natureza descritiva à medida que tem como objetivo identificar a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho individual implantado no MS. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Os estudos observacionais são aqueles que o pesquisador apenas observa, de modo passivo, a ocorrência dos eventos sobre os sujeitos da pesquisa. É descritivo quando o observador apenas descreve os eventos ocorridos, ou analítico, quando este testa hipóteses ou estabelece associações, correlações ou inferências. Assim, a pesquisa em questão possui cunho observacional descritiva.

Segundo Creswell (2010), um estudo é de corte transversal e quando os dados são coletados em um momento do tempo. Logo, o presente estudo mostra-se de caráter transversal, uma vez que visa investigar o objeto de estudo em um período pré-definido.

O escopo pode ser definido como um caso, pois envolve a escolha de uma única instituição para realização da pesquisa. No que se refere ao ambiente de análise, a presente pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa de campo aplicada, pois os dados serão coletados no ambiente organizacional onde se dá o fenômeno.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde da população brasileira.

É função desta pasta dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, ofertando, assim, melhor qualidade de vida ao brasileiro. E ainda, tem o desafio de garantir o direito do cidadão ao atendimento à saúde e dar condições para que tal direito esteja ao alcance de todos, independente da condição social de cada um.

Tem como missão:

Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania (BRASIL, MS, 2014).

O Ministério possui com assuntos de sua competência os que se seguem:

- Política Nacional de Saúde;
- Coordenação e fiscalização do Sistema Único de Saúde (SUS);

- Saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e dos índios;
- Informações de saúde;
- Insumos críticos para a saúde;
- Ação preventiva em geral, vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos;
- Vigilância de saúde, especialmente drogas, medicamentos e alimentos;
- Pesquisa científica e tecnologia na área de saúde;

No que tange à sua estrutura formal, o MS possui unidades vinculadas nos seguintes modais:

- a) Autarquias: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS);
- b) Empresa pública: Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia (HEMOBRAS)
- c) Fundações públicas: Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) e Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ); e
- d) Institutos: Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia (INTO), Instituto Nacional de Câncer (INCA) e Instituto Nacional de Cardiologia (INC).

E ainda, um órgão colegiado – o Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Conforme o Decreto n. 7.336, de 19 de outubro de 2010, o Ministério possui a estrutura organizacional, disposta na Figura 1, a seguir.



# MINISTÉRIO DA SAÚDE

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA - Decreto nº 8.065 de 07/08/2013

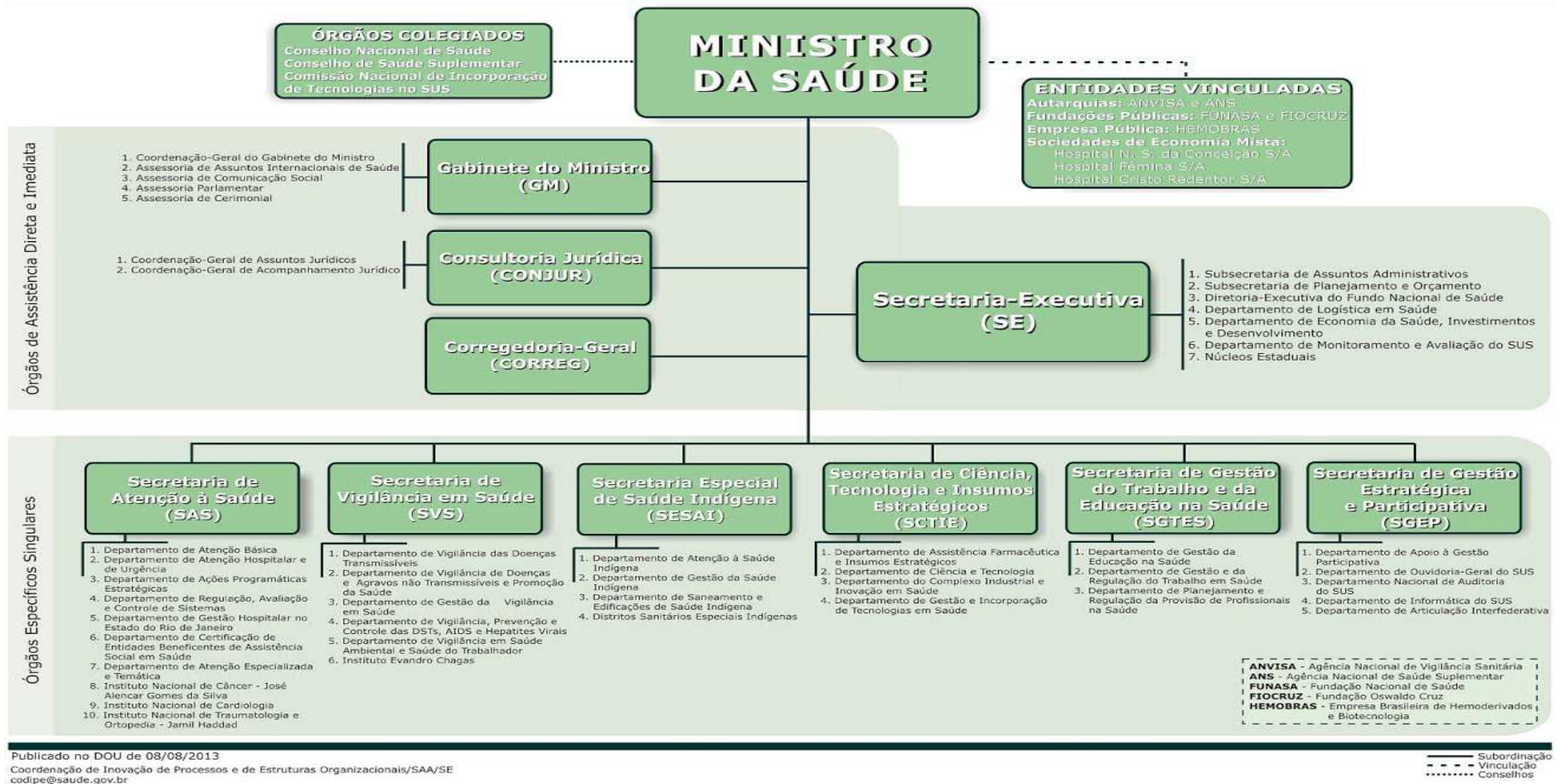


Figura 1 – Organograma do Ministério da Saúde.

Fonte: MS (2014).

A estrutura central do MS é composta por seis secretarias finalísticas responsáveis por elaborar, propor e implementar as políticas de saúde, responsáveis pela execução das atividades finalísticas do órgão. Outras unidades que compõem o Ministério são: a secretaria-executiva, o gabinete do ministro, corregedoria-geral e a consultoria jurídica, responsáveis por atividades de assessoria e assistência direta às ações do ministro.

O MS conta ainda com os seguintes órgãos colegiados: o CNS e o Conselho de Saúde Suplementar (CONSU) – órgãos permanentes e deliberativos sobre temas relacionados à saúde, que reúnem representantes do Governo e dos prestadores de serviços de saúde, profissionais de saúde e usuários do SUS.

Alguns órgãos não fazem parte da estrutura central do MS, mas funcionam de forma vinculada ao mesmo, a saber: fundações públicas, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista. Tais unidades possuem funções específicas e atividades complementares que devem estar alinhadas com as principais questões da saúde e com as prioridades governamentais.

### 3.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente estudo teve por objetivo identificar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no MS à luz do Decreto n. 7.133/2010. Esta pasta possui aproximadamente 71.000 servidores, sendo 47.000 servidores cedidos ao SUS em nível Brasil.

Em um primeiro momento, optou-se a realização da pesquisa apenas com os servidores lotados no MS responsáveis pela implantação/acompanhamento do processo de avaliação de desempenho individual, tendo em vista a dimensão da referida pasta

administrativa. Porém, a pesquisa deu-se em todo o Brasil, dada a dimensão do Ministério (núcleos estaduais e hospitais federais).

A amostragem utilizada foi de 200 servidores, contemplando avaliadores, avaliados e equipes responsáveis pelo desenvolvimento da avaliação de desempenho individual. Não se pretendeu a generalização dos resultados para outras realidades, mas apenas a compreensão do ambiente organizacional onde se deu o estudo.

O tipo de amostra utilizado foi de cunho não probabilístico. Neste sentido, Curwin e Slater (1991) afirmam que uma pesquisa com amostragem não probabilística bem conduzida pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo do que uma pesquisa com amostragem probabilística.

#### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Na fase de instrumentação fez-se uma análise nos documentos normativos internos, leis, decreto, relatórios de gestão do MS. A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse (CAULLEY apud LÜDKE; ANDRE, 1986). Outra justificativa para a utilização de documentos em pesquisa é que estes permitem acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Em um segundo momento da pesquisa, aplicou-se um questionário para os servidores lotados no MS com o objetivo de identificar sua percepção sobre o processo avaliativo. O instrumento utilizado foi aquele construído e validado por Santos (2005), com adaptações e supressões de itens, conforme propostas da pesquisadora e orientadora com foco

para a realidade analisada. O instrumento é composto dos seguintes aspectos: introdução, objetivo, prazo de resposta, orientações de preenchimento, dados demográficos e funcionais. A escala utilizada foi do tipo Likert, de 05 (cinco) pontos, variando entre 01 (um) (discordo totalmente) e 05 (cinco) (concordo totalmente).

Em relação ao questionário, Gil (1999, p. 128) destaca que tal instrumento é “uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Cervo e Bervian (1996, p. 22) também ensinam que “todo questionário deve ser impessoal, para assegurar a uniformidade na avaliação de uma situação”.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados em relação à parte documental fez-se na biblioteca física e virtual do MS, nos normativos e legislação disponibilizados em ambientes de *intranet* e *internet*. Tal fase compreendeu o período de junho a agosto de 2014. Neste sentido, segundo Godoy (1995), os dados coletados na análise documental possibilitam a validação das informações obtidas durante os demais procedimentos adotados na pesquisa.

O instrumento de coleta de dados – questionário – foi previamente aplicado para um grupo de 03 (três) servidores, com o objetivo de validar a pertinência das questões e a questão semântica.

O questionário foi disponibilizado para os servidores no formato *web*, por meio de um sistema de gerenciamento de pesquisas desenvolvido pelo Departamento de Informática do SUS (DATASUS), denominado FORMSUS. Tal sistema permite a gravação e a tabulação

dos dados pelo administrador da pesquisa. A referida fase deu-se no período de 09 a 26 de setembro de 2014.

A fase de análise dos dados foi realizada no período de 01 a 24 de outubro de 2014. Nesta fase destacam-se os seguintes aspectos: a codificação das respostas, a tabulação dos dados e os cálculos estatísticos (GIL, 2002, p. 125). A análise consiste em trabalhar o material coletado, buscando tendências, padrões e relações, contemplando a organização dos dados, o levantamento das categorias de análise e a avaliação dos dados coletados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, tem-se a apresentação da análise dos dados obtidos na aplicação do instrumento sobre a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no Ministério da Saúde (MS).

### 4.1 ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi respondida por 88 servidores do MS abrangidos pelo Decreto n. 7.113/2010, perfazendo uma amostra de 44% (quarenta e quatro por cento) da população estudada, de um total de 200 servidores pesquisados.

Lakatos e Marconi (2002 apud RABELO-SANTOS, 2004, p. 71) ressaltam que “os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam, em média, 25% de devolução”. Neste caso, foi possível perceber que o objetivo foi alcançado perfazendo um quantitativo superior ao descrito na literatura, ou seja, 44% (quarenta e quatro por cento) de respondentes.

Os dados demográficos apontaram a quantidade de servidores que participaram da pesquisa, distribuídos entre os seguintes aspectos: sexo, faixa etária, tempo de cargo efetivo, nível de escolaridade, ocupação em cargo comissionado ou função de confiança, Unidade da Federação (UF) e perfil na avaliação de desempenho, dispostos nas Tabelas 1, 2, 3 e 4, a seguir.

Tabela 1 – Sexo e faixa etária

<b>Sexo</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Masculino	44	50%
Feminino	44	50%

<b>Faixa Etária</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
De 18 a 29 anos	2	2,27
De 30 a 39 anos	9	10,23
De 40 a 49 anos	20	22,73
De 50 a 59 anos	45	51,14
60 anos ou mais	12	13,64

Fonte: Da autora.

Em relação ao perfil dos respondentes, vale destacar que não houve uma predominância de gênero em relação aos respondentes, sendo metade do sexo masculino e metade do sexo feminino, e que a faixa de idade está compreendida, em sua maioria (51,14% – cinquenta e um vírgula quatorze por cento) por servidores entre 50 a 59 anos de idade.

Tabela 2 – Tempo no cargo e escolaridade

<b>Tempo de Cargo Efetivo</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Menos de 3 anos	7	7,95
De 3 a 7 anos	9	10,23
De 8 a 10 anos	1	1,14
Mais de 10 anos	71	80,68

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
1ª Grau Completo	6	6,82
2º Grau Completo	30	34,09
Superior Completo	29	32,95
Pós-Graduação <i>lato sensu</i> (Especialização)	19	21,59
Pós-Graduação <i>lato stricto</i> (Mestrado)	4	4,55

Fonte: Da autora.

No que tange ao tempo no cargo, a maioria dos respondentes – 80,68% (oitenta vírgula sessenta e oito por cento) apresentou mais de 10 (dez) anos de ocupação em cargo efetivo. Neste sentido, foi possível perceber que tal dado teve relacionamento direto com a questão da faixa etária, apontando, em sua grande maioria, para um público maior de 40 anos de idade (87,50% – oitenta e sete vírgula cinquenta por cento).

No que se refere ao nível de escolaridade, a maioria da amostra relata ter o Ensino Médio completo (34,09% – trinta e quatro vírgula nove por cento) ou o Ensino Superior completo (32,95% – trinta e dois vírgula noventa e cinco por cento). O número de servidores que detém Pós-Graduação *lato stricto* (Mestrado) mostrou-se relativamente baixo (4,55% – quatro vírgula cinquenta e cinco por cento).

Tabela 3 – Ocupação em cargo comissionado ou função de confiança

<b>Ocupa cargo comissionado ou função de confiança</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sim	36	40,91
Não	52	59,09

<b>Perfil na avaliação de desempenho</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Avaliador	2	2,27
Avaliado	19	21,59
Ambos (avaliador e avaliado)	64	76,14

Fonte: Da autora.

Vale destacar também que 59,09% (cinquenta e nove vírgula nove por cento) dos respondentes declararam que não possuem cargo comissionado ou função de confiança. Em relação ao perfil na avaliação de desempenho, 76,14% (setenta e seis vírgula quatorze por cento) dos respondentes exercem o papel de avaliador e avaliado. Apenas um grupo pequeno dos respondentes – 2,27% (dois vírgula vinte e sete por cento) – declararam-se com o perfil de avaliador. Tal questão encontra-se amparada no Decreto que regulamenta o processo de



avaliação de desempenho, onde destaca que servidores investidos em cargo de Natureza Especial ou cargo em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superior (DAS) 6, 5, 4 ou equivalentes são avaliados na dimensão institucional, acrescido o valor máximo correspondente à avaliação individual. Neste caso, os servidores que apresentam o referido perfil na avaliação de desempenho individual apenas exercem o papel de avaliador.

Tabela 4 – Lotação – Unidade da Federação

<b>Unidade da Federação</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Acre	1	1,14
Alagoas	1	1,14
Amapá	1	1,14
Amazonas	4	4,55
Bahia	8	9,09
Ceará	2	2,27
Distrito Federal	5	5,68
Espírito Santo	1	1,14
Goiás	1	1,14
Maranhão	1	1,14
Mato Grosso	3	3,41
Minas Gerais	1	1,14
Pará	22	25,00
Paraná	11	12,50
Pernambuco	1	1,14
Rio Grande do Norte	1	1,14
Rio Grande do Sul	2	2,27
Rondônia	1	1,14
Roraima	3	3,41
Santa Catarina	18	20,45

Fonte: Da autora.

No que tange à unidade de lotação houve uma representatividade em 20 Ufs, em termos de respondentes. Aquelas que mais se destacaram em termos de representatividade na pesquisa foram: Pará, Santa Catarina e Bahia.

Após o relato dos dados demográficos, tem-se a apresentação e discussão dos resultados da análise do questionário aplicado, com base nas Tabelas 5 e 6, a seguir, bem como a contribuição da literatura sobre o tema proposto.

Tabela 5 – Escala utilizada na pesquisa

<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

Fonte: Da autora.

Tabela 6 – Resultado geral da coleta de dados – 88 respondentes (continua)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não Respondeu</b>
1-O incentivo financeiro que posso receber em função da gratificação dependente do desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor.	32,95	25,00	13,64	7,95	20,45	0,00
2-A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa.	42,05	26,14	6,82	7,95	17,05	0,00
3-As práticas de avaliação de desempenho individual na Administração Pública Federal direta refletem um viés paternalista.	20,45	20,45	22,73	7,95	28,41	0,00
4-Nesta organização os resultados das avaliação de desempenho individual são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional.	15,91	30,68	12,50	12,50	28,41	0,00

Tabela 6 – Resultado geral da coleta de dados – 88 respondentes (continuação)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não Respondeu</b>
5-Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho.	22,73	36,36	6,82	12,50	19,32	0,00
6-O impacto da parcela variável dependente da avaliação de desempenho individual sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita por seu avaliador.	38,64	19,32	14,77	6,82	20,45	0,00
7-Os critérios de avaliação de desempenho individual adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.	22,73	27,27	6,82	13,64	27,27	2,27
8-Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões.	15,91	23,86	11,36	22,73	26,14	0,00
9-Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da avaliação de desempenho individual.	25,00	17,05	11,36	9,09	36,36	1,14
10-Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes nesta organização.	17,05	28,41	7,95	13,64	32,95	0,00
11-A existência de um sistema de avaliação de desempenho individual permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos.	25,00	21,59	7,95	13,64	30,68	1,14
12-Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores.	18,18	26,14	13,64	17,05	25,00	0,00
13-O uso do atual sistema de avaliação de desempenho individual favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados.	26,14	27,27	17,05	12,50	17,05	0,00
14-É positiva a vinculação da avaliação de desempenho individual à remuneração.	40,91	14,77	5,68	15,91	22,73	0,00

Tabela 6 – Resultado geral da coleta de dados –  
88 respondentes (conclusão)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não Respondeu</b>
15- Os avaliadores e avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de avaliação de desempenho individual atual pode proporcionar.	19,32	32,95	10,23	13,64	23,86	0,00

Fonte: Da autora.

Após a apresentação do panorama geral do instrumento aplicado, as afirmativas do questionário foram analisados com foco no objetivo geral do trabalho, ou seja, identificar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no MS, à luz do Decreto n. 7.133/2010, alinhado com a moderna literatura sobre o tema “avaliação de desempenho”.

Neste sentido, visando facilitar a compreensão algumas afirmativas, estas foram agrupados em categorias, permitindo correlacionar e analisar de forma ampla e objetiva cada aspecto pesquisado.

Na categoria “financeira” foram agrupadas as questões 1, 6 e 14. Analisando os dados coletados, foi possível perceber que a maioria dos respondentes (32,95% – trinta e dois vírgula noventa e cinco por cento) concorda totalmente que o incentivo financeiro recebido em função da gratificação dependente do desempenho individual é relevante para a motivação de melhor labor. Porém, identificou-se um número expressivo de colaboradores que discordaram totalmente da afirmativa (20,45% - vinte vírgula quarenta e cinco por cento). Assim, concluiu-se que não se tem uma percepção clara sobre tal questão, tendo em vista que a grande maioria dos respondentes está em lados opostos da afirmativa.

Ainda, sobre a referida temática, 40,91% (quarenta vírgula noventa e um por cento) dos respondentes concordam totalmente que é positiva a vinculação da avaliação de desempenho individual sobre a remuneração. Já 38,64% (trinta e oito vírgula sessenta e quatro por cento) dos respondentes concordam totalmente que o impacto da parcela variável da avaliação de desempenho individual sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita pelo avaliador.

E ainda, foi possível verificar que na categoria financeira, principalmente na questão 01, tem-se uma divisão das respostas sobre o incentivo financeiro na motivação dos servidores. Tal fato pode ter ocorrido devido ao valor percebido financeiramente pelo servidor em termos de avaliação de desempenho individual não ser tão expressivo. Atualmente, a parcela individual daquele modal de avaliação para início e final da carreira está representada na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 – Representação da parcela individual da avaliação de desempenho individual

<b>Cargo- Nível</b>	<b>Valor do Ponto</b>	<b>Máximo da Gratificação (20 pontos)</b>
Superior (final da carreira)	R\$ 42,84	R\$ 856,80
Superior (início da carreira)	R\$ 28,23	R\$ 564,60
Intermediário (final da carreira)	R\$ 18,14	R\$ 362,80
Intermediário (início da carreira)	R\$ 15,66	R\$ 313,20
Auxiliar (final da carreira)	R\$ 7,17	R\$ 143,40
Auxiliar (início da carreira)	R\$ 7,06	R\$ 141,20

Fonte: Brasil, Lei 12.778/2012 (2012).

Sonnentag e Frese (apud SONNENTAG 2002) e Barbosa (2003) salientam que os gestores são influenciados pela avaliação de desempenho individual no sentido de que estes desejam promover o reconhecimento financeiro dos seus servidores e evitar qualquer tipo de tensão em relação ao resultado daquele modal de avaliação.

Grillo (1982) e Santos e Cardoso (2002) apontam que o despreparo dos avaliadores pode prejudicar o resultado da avaliação. Tal consideração vai ao encontro das percepções apontadas pelos servidores do MS, à medida que estes acreditam que a avaliação individual é influenciada por questões financeiras.

Na categoria “gestão” foram agrupadas as questões 4, 8, 11, 13 e 15. O foco do agrupamento tratou da verificação da percepção dos servidores sobre a aplicabilidade da avaliação de desempenho individual no processo de gestão de desempenho no MS. No que tange ao fato dos resultados do referido modal de avaliação ser utilizado como insumos no processo de gestão de recursos humanos, 30,68% (trinta vírgula sessenta e oito por cento) dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmativa. Em contrapartida, 28,41% (vinte e oito vírgula quarenta e um por cento) discordaram totalmente da questão. Portanto, foi possível notar que a percepção dos servidores sobre tal quesito não é coesa.

A literatura destaca que a avaliação de desempenho individual deve compor o sistema de gestão de desempenho do órgão, possuir *interfaces* com os demais subsistemas da organização, principalmente àqueles da área de gestão de pessoas. Neste sentido, percebe-se que o servidor não possui clareza se a avaliação de desempenho individual está sendo utilizada como subsídios para os demais processos da área de gestão de pessoas, a saber: capacitação, desenvolvimento, recrutamento e seleção, promoção, entre outros.

Em relação ao item que questiona se as informações obtidas no processo de avaliação de desempenho são utilizadas no processo de tomadas de decisão, 48,87% (quarenta e oito vírgula oitenta e sete por cento) dos respondentes discordam da afirmativa. Entende-se que uma grande parcela dos servidores acredita que o processo de avaliação de desempenho individual está desassociado dos macros processos de decisão do órgão.

De acordo com Behn (2003) e Santos (2005), a avaliação de desempenho individual deve ter um propósito definido para que os benefícios sejam alcançados. Para Guimarães (1998), a avaliação de desempenho tem o objetivo de orientar decisões gerenciais. No caso em tela, o referido modal de avaliação não é percebido com um instrumento de gestão no MS, tendo em vista o percentual de respondentes.

Neste sentido, corroborando com a análise do item 8, a necessidade de se estabelecer um processo de planejamento, onde metas e objetivos devem ser fixados, os indicadores de desempenho sejam predeterminados, dentro de um processo que envolve negociação entre a chefia e os empregados, é essencial para tornar a avaliação de desempenho individual um mecanismo efetivo de gestão da força de trabalho (BRITO et al., 2001).

Do número de respondentes, 46,59% (quarenta e seis vírgula cinquenta e nove por cento) concordam que a avaliação de desempenho individual permite a melhoria das condições para realização do trabalho; porém, 44,32% (quarenta e quatro vírgula trinta e dois por cento) discordaram que aquele modal de avaliação pode contribuir para a melhoria nas condições do trabalho. Tem-se aí, portanto, uma divergência de percepções. De fato, a avaliação de desempenho individual como uma ferramenta que possibilita a melhoria das condições de trabalho é vista como uma prática reduzida pelo grupo pesquisado, não perfazendo um consenso sobre a questão.

As opiniões apresentadas anteriormente foram ao encontro do que foi explorado na questão 4, ao destacar que a avaliação de desempenho individual não é vista pelos servidores como uma ferramenta de gestão. Neste sentido, Hipólito e Reis (2002) e Santos (2005) destacam que a avaliação de desempenho deve ser percebida com uma ferramenta de gestão que subsidia os demais processos da área de gestão de pessoas.

No que tange à questão se o uso da avaliação de desempenho individual favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados, os dados obtidos apontaram que 53,41% (cinquenta e três vírgula quarenta e um por cento) dos respondentes concordam com tal afirmativa. Neste sentido, tem-se que as oficinas/grupos focais que o Ministério da Saúde proporciona para avaliadores e avaliados contribuíram para a prática da comunicação entre os envolvidos no processo.

Na questão que mensura a percepção de avaliadores e avaliados sobre a utilidade e os benefícios que o sistema de avaliação de desempenho individual atual pode proporcionar, 52,27% (cinquenta e dois vírgula vinte e sete por cento) dos pesquisados concordaram com tal afirmação. Tal resultado se relaciona com o anterior ao apontar que o MS vem acertando em termos de informação sobre o que a avaliação de desempenho pode contribuir com o processo de gestão do órgão. Porém, a efetividade na aplicação da avaliação como um instrumento de gestão não é percebida, conforme explorado nos itens 4 e 8.

Na categoria “planejamento” foram agrupadas as questões 2, 5, 7. O objetivo do agrupamento é verificar como a avaliação de desempenho individual está atrelada ao processo de planejamento do órgão.

Em relação à afirmativa se a existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho individual mais precisa, 68,19% (sessenta e oito vírgula dezenove por cento) dos respondentes concordaram com tal afirmativa, sendo que deste percentual, 42,05% (quarenta e dois vírgula cinco por cento) concordaram plenamente.

A percepção dos servidores sobre tal questão reforça o que a literatura vem apresentando, no sentido de que a avaliação de desempenho individual deve ser atrelada ao processo de gestão do desempenho da organização. Para Guimarães et al. (1998 apud SANTOS 2005), é imprescindível para o sucesso do sistema de gestão do desempenho que



haja negociação das metas e requisito de qualidade para mensuração dos resultados com efetividade.

Uma parcela dos respondentes (59,09% – cinquenta e nove vírgula nove por cento) aponta a existência de uma interação entre os estabelecimentos das metas individuais, da equipe e organizacional. Porém, não houve consenso se os critérios da avaliação de desempenho individual adotados permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho dos avaliados. A tabulação realizada apontou que 50% (cinquenta por cento) dos respondentes concordam com a afirmação, e 40,91% (quarenta vírgula noventa e um por cento) discordam da afirmação. Ainda no referido item, apontou-se um percentual de 6,82% (seis vírgula oitenta e dois por cento) de respondentes que nem concorda e nem discorda da afirmação, e 2,27% (dois vírgula vinte e sete por cento) não respondeu. Neste sentido, percebeu-se que os critérios objetivos para avaliar o desempenho é uma prática reduzida nas unidades de lotação do MS.

Sobre a questão se as práticas de avaliação de desempenho individual na Administração Pública Federal direta refletem um viés paternalista (item 3), 40,91% (quarenta vírgula noventa e um por cento) dos respondentes concordaram com a afirmativa, e 36,36% (trinta e seis vírgula trinta e seis por cento) discordaram da afirmativa. Neste sentido, vale destacar que houve um percentual alto de entrevistados que não concordam e nem discordam (22,73% – vinte e dois vírgula setenta e três por cento) com a afirmativa.

Considerando que a maior parte dos entrevistados concorda com o paternalismo na avaliação de desempenho, autores como Santos e Cardoso (2001) corroboram com tal questão relatando que na experiência brasileira, a avaliação de desempenho ainda não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação de desempenho ao desuso.

Na questão 9, que trata da visão pessoal do reconhecimento do mérito profissional como um dos principais produtos da avaliação de desempenho individual, em média, 36,36% (trinta e seis vírgula trinta e seis por cento) dos respondentes discordaram totalmente da afirmativa. Os servidores do MS não percebem que sua avaliação individual é um mecanismo de reconhecimento do seu trabalho. Tal percepção pode ser influenciada pela questão paternalista que a avaliação de desempenho individual possui no órgão, além do fato de que os servidores percebem que o avaliador é influenciado no seu julgamento pela questão financeira que a avaliação de desempenho individual possui, conforme identificado nas percepções anteriores.

Em relação ao item “se há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes nesta organização”, não houve um consenso entre os pesquisados. O resultado apontou que 45,45% (quarenta e cinco vírgula quarenta e cinco por cento) destes concordam com a afirmação, e 46,59% (quarenta e seis vírgula cinquenta e nove por cento) não concordam com a afirmativa. Neste sentido, foi possível perceber que o rigor na realização da avaliação é uma questão pessoal do gestor. O resultado demonstrou que não há uma conduta padronizada dos avaliadores na realização da avaliação de desempenho individual nas diversas unidades do MS.

Grillo (1982), Santos e Cardoso (2002) e Coelho (2009) salientam que a falta de capacitação dos avaliadores pode prejudicar o processo de avaliação de desempenho. A literatura sobre a referida temática destaca como um dos principais problemas na operacionalização das avaliações – e que podem influenciar o rigor das mesmas – os seguintes aspectos:

- a) avaliadores despreparados e que não tem habilidade para avaliar;
- b) avaliadores que não gostam do confronto, da face a face com o profissional;
- c) avaliadores com dificuldades de oferecer *feedback*; e

d) complacência ou excesso de exigência (ênfase negativa) por parte dos avaliadores.

Já no item 12: “em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores”, 52,27% (cinquenta e dois vírgula vinte e sete por cento) dos respondentes concordaram com tal afirmativa. Sabe-se que o sistema de avaliação de desempenho do MS tem suporte em um sistema informatizado que prevê a obrigatoriedade de um acompanhamento sistematizado sobre o avaliado (comentários sobre o seu desenvolvimento profissional ao longo do ciclo avaliativo). Esta percepção pode refletir o mecanismo que aquele Ministério implantou para fortalecer o acompanhamento individual, além das oficinas de capacitação dos avaliadores sobre a importância do monitoramento sistemático dos processos de avaliação de desempenho.

O próprio Decreto n. 7.133/2010, que disciplinou a avaliação de desempenho individual nos órgãos ressalta a importância do monitoramento sistemático no processo avaliativo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo identificar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no Ministério da Saúde (MS) à luz do Decreto n. 7.133/2010.

Para identificar tal percepção, os servidores daquele Ministério foram convidados a preencher um questionário para mensurar sua percepção em relação às questões que envolvem o processo de avaliação de desempenho individual. Para subsidiar a pesquisa, apresentou-se um referencial teórico que buscou auxiliar no processo de análise e compreensão dos dados e permitir uma compreensão ampla do tema proposto.

No contexto geral, a percepção dos servidores submetidos ao processo de avaliação de desempenho individual à luz do Decreto n. 7.133/2010 indica que os mesmos são favoráveis à vinculação da avaliação de desempenho individual à remuneração, que existe uma percepção clara dos benefícios que uma avaliação de desempenho individual pode proporcionar para uma organização, bem como a observação de que o referido tipo de avaliação é um instrumento positivo na comunicação entre avaliadores e avaliados.

Além disso, vale destacar que os servidores percebem com clareza que metas bem definidas vinculadas ao planejamento estratégico favorecem a aplicação de uma avaliação de desempenho individual e que o monitoramento sistemático no processo avaliativo é uma prática para maioria do grupo pesquisado no MS.

Com a análise dos dados foi possível aferir que a maioria dos servidores não percebe a avaliação de desempenho individual como uma ferramenta de gestão dentro do órgão, e ainda, que o referido tipo de avaliação não é percebido com um insumo para os processos da área de gestão de pessoas. Além disso, a maioria dos respondentes discordou que a avaliação de desempenho individual é um mecanismo de reconhecimento pessoal. Os

pesquisados tem a percepção que o valor financeiro daquele modal de avaliação incorrido no MS não é relevante para promover a motivação dos servidores, porém, destacam que o valor financeiro pode influenciar o avaliador no momento de realizar a avaliação dos seus subordinados ou pares.

A pesquisa evidenciou ainda que os servidores têm conhecimento teórico sobre a avaliação de desempenho. Assim, os mesmos destacaram a importância dos benefícios da avaliação de desempenho individual para organização, da vinculação das metas individual com os objetivos organizacionais, e daquele modal de avaliação como um processo facilitador na comunicação, porém, a efetividade e usabilidade deste instrumento na gestão do órgão não são percebidas claramente.

Ainda prepondera o paternalismo na realização das avaliações de desempenho individual dos servidores, conforme diagnóstico realizado.

Tal constatação reforça as conclusões apontadas pela literatura moderna. Neste sentido, para Santos e Cardoso (2001), o fato de a avaliação de desempenho da Administração Pública Federal ter efeitos imediatos na remuneração individual, não estando superados os entraves culturais e técnicos para uma avaliação consistente, e mesmo a inadequação dos mecanismos de aferição ao perfil dos servidores avaliados, acaba por prejudicar o próprio sistema de avaliação utilizado, servindo o resultado deste mais como instrumento de punição de servidores insubmissos ou premiação aleatória, do que como mecanismo de gestão eficaz da força de trabalho.

Com base na análise dos dados apresentados anteriormente, foi possível identificar que não existe uma percepção clara se o incentivo financeiro pode influenciar a motivação, se a avaliação de desempenho individual contribui com um mecanismo para melhoria nas condições do trabalho, se é possível a integração deste modal de avaliação com

as metas da equipe e organizacional, bem como o rigor na realização das avaliações individuais.

Em relação às limitações do presente estudo, é preciso ressaltar que a pesquisa se deu mediante uma determinada amostra de servidores do MS. De fato, o referido Ministério é atualmente o maior órgão da Administração Pública Federal em termos de orçamento e quantitativo de servidores. Em média, o órgão conta com 71.000 servidores, sendo 47.000 servidores cedidos ao Sistema Único de Saúde (SUS) em nível Brasil. Os servidores estão distribuídos nas diversas Unidades da Federação (UFs), e os servidores cedidos encontram-se lotados em diversos municípios do Brasil, o que tornou inviável, neste momento, a pesquisa para todos os servidores submetidos ao processo avaliativo, dada a dimensão e abrangência territorial do órgão.

Neste sentido, faz-se importante reconhecer que a quantidade de servidores pesquisados não permitiu a realização de uma profunda análise, o que poderia contribuir com novas percepções, permitindo resultados mais abrangentes.

No entanto, para cumprir o segundo objetivo da pesquisa – propor sugestões de melhorias, após análise das informações obtidas –, vale destacar que o MS pode agir, adotando medidas que aperfeiçoem os seguintes aspectos:

- a) vinculação da avaliação de desempenho individual com o planejamento estratégico do órgão, inclusive alterando o sistema informatizado para que o avaliado perceba a vinculação da meta individual com as demais metas organizacionais;
- b) processo de comunicação e vinculação dos resultados da avaliação de desempenho individual com os macros processos organizacionais, em especial, aqueles da área de gestão de pessoas;

- c) estudo sobre o impacto do valor da gratificação da avaliação de desempenho individual na remuneração do servidor, tendo em vista que na percepção dos avaliados o valor não é relevante para promover a motivação dos servidores;
- d) capacitação para os avaliadores sobre as principais distorções do processo de avaliação de desempenho individual, visando minimizar as diferenças no rigor das avaliações;
- e) processo de capacitação cíclico para nivelar avaliadores e avaliados, no que tange aos conceitos, formas e método de avaliação de desempenho individual, visando, inclusive, minimizar o sentimento paternalista que alguns servidores tem sobre o processo avaliativo.

De igual modo, o Ministério pode estabelecer processos de conscientização periódica sobre a importância do instrumento da avaliação de desempenho no contexto organizacional e utilizá-la com insumo para a tomada de decisões gerenciais.

Recomenda-se como agenda de pesquisa, a aplicação deste instrumento para todos os servidores submetidos ao processo de avaliação de desempenho individual do MS, lotados no MS e os cedidos ao SUS, com a contribuição do Departamento de Informática do SUS (DATASUS) para gerenciar a pesquisa de forma digital, tendo em vista o quantitativo de servidores a serem pesquisados.

Neste quesito, ressalta-se a importância de se ter um retrato em separado dos servidores cedidos ao SUS que estão submetidos a uma gestão estadual ou municipal do Estado que estão lotados, mas tendo que ser avaliado sobre os critérios e procedimentos estabelecidos pelo Ministério da Saúde, por força do Decreto n. 7.133/2010 e da Portaria 3.627/2010.

Por fim, espera-se que o referencial teórico e os resultados obtidos sobre a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual

implantado no MS à luz do Decreto n. 7.133/2010, possam subsidiar a área de gestão de pessoas, bem como os processos de melhoria do processo de avaliação de desempenho individual no referido órgão.



## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva. **Sistemas de avaliação de desempenho**: opinião de avaliadores e avaliados. 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1991.
- ANDREASSI, Tales. **Avaliação de desempenho de profissionais técnicos**: um estudo de casos. 1994. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2007. 432 p.
- BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BATITUCCI, Mário Dayrell. **Recursos Humanos 100%**: a função do RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2000.
- BEHN, Robert D. Why measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586, 2003.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2008.
- BRASIL. 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, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 de fevereiro de 2006. Seção 1.

\_\_\_\_\_. 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**, Brasília, 19 de março de 2010. Seção 1.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 de dezembro de 1990. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 de setembro de 2008. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Missão**. 2014. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio#58>>. Acesso em: 30 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Portaria n. 680, de 21 de junho de 2011. Institui o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Ministério da Saúde (SADMS)**. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/se/2011/prt0680\\_21\\_06\\_2011.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/se/2011/prt0680_21_06_2011.html)>. Acesso em: 30 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde **Portaria n. 3.627, de 19 de novembro de 2010. Fixa os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – GDPGPE, da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – GDPST e da Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública – GDAPIB, devidas aos servidores do quadro de pessoal do Ministério da Saúde pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho e ao Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública, respectivamente**. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2010/prt3627\\_19\\_11\\_2010.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2010/prt3627_19_11_2010.html)>. Acesso em: 30 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas. **Avaliação de desempenho individual e institucional**. Brasília, 2014. (mimeo)

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em: 30 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 12.778, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre remuneração e reajuste de Planos de Cargos, Carreiras e Planos Especiais de Cargos do Poder Executivo federal; sobre as remunerações do Grupo Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo - Grupo DACTA, dos cargos da área de Ciência e Tecnologia, dos cargos de atividades técnicas da fiscalização federal agropecuária, da Carreira do Seguro Social, das Carreiras de Perito Médico Previdenciário e Supervisor Médico-Pericial, e dos empregados beneficiados pela Lei no 8.878, de 11 de maio de 1994; e sobre a criação de cargos integrantes da Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987, e do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia, estruturado pela Lei n. 8.691, de 28 de julho de 1993; altera os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas constantes da Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008; altera as Leis ns. 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, quanto às Carreiras de Especialista em Assistência Penitenciária, de Agente Penitenciário Federal e de Técnico de Apoio à Assistência Penitenciária do Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça, 10.410, de 11 de janeiro de 2002, e 11.357, de 19 de outubro de 2006, para dispor sobre a remuneração da Carreira de Especialista em Meio Ambiente e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA – PECMA, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 10.971, de 25 de novembro de 2004, 10.483, de 3 de julho de 2002, 10.355, de 26 de dezembro de 2001, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 10.682, de 28 de maio de 2003, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 10.480, de 2 de julho de 2002, 12.277, de 30 de junho de 2010, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 12.702, de 7 de agosto de 2012, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.855, de 1o de abril de 2004, 9.657, de 3 de junho de 1998, 11.156, de 29 de julho de 2005, 12.094, de 19 de novembro de 2009, 11.319, de 6 de julho de 2006, 11.350, de 5 de outubro de 2006, 10.225, de 15 de maio de 2001, 11.776, de 17 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, 12.154, de 23 de dezembro de 2009, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga dispositivo da Lei n. 8.691, de 28 de julho de 1993; e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12778.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12778.htm)>. Acesso em: 30 set. 2014.

BRITO, Valéria Glória Pereira; MOZART, José de Brito; CAPELLE, Mônica Carvalho; BORGES, Ceíça Lia Palerosi. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 45-62, jul./ago. 2001.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **HUMANATOR – Recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1997.

CARVALHO, Angélica de. **Gestão de pessoas – TCDF**. 2014. (mimeo)

CEGALA, D. P. **Dicionário escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 90 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

COELHO, Francisco. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2000. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CURWIN, Jon; SLATER, Roger. **Quantitative methods for business decisions**. 3 ed. Londres: Chapman & Hall, 1991.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DeNISI, Angelo S. Performance Appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Maria do Socorro Mendes; FREITAS, Nelson Luiz de Oliveira. Diretrizes para a construção de instrumentos de avaliação de desempenho. In: **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.** Argentina, 2008.

GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de Administração**, v. 17, n. 24-38, 1982.

GUIMARÃES, Tomas A. Estrutura organizacional: um estudo exploratório a respeito dos componentes administrativo e de supervisão. In: **Anais do 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, Foz do Iguaçu, PR, 1998.

\_\_\_\_\_; NADER, Rosa M.; RAMAGEM, Sérgio P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, 1998.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. Avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

JUDGE, Timothy A.; FERRIS, Gerald R. Social context of performance evaluation decisions. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 80-105, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NETTO, F. S. Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de praticas de mercado. In: **XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**, Belo Horizonte, 2007.

ODELIUS, C. C. Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal. **Caderno ENAP**, Brasília, n. 19, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A. Avaliação de desempenho em Psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 10, n. 3, p. 355-374, 1994.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara Salette May. **Avaliação de desempenho no serviço público**. Monografia (Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PINHEIRO, Maria Lúcia de Moraes. Avaliação de desempenho no setor público: problemas e perspectivas. **Relatório Interno de pesquisa**. Brasília, ENAP, Nov. 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9 ed. São Paulo: LTR, 2005.

PRATES, Marco A. S.; BARROS Betânia T. **O estilo brasileiro de administrar, em cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

RABELO-SANTOS, Angelino. **Justiça organizacional e sistemas de remuneração em organizações públicas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas** - XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais** - VII Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD. Lisboa, Portugal. Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho, 2002.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta**: aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. In: **EnANPAD**, 2003.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo. In: **II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13**: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOFFEL, I. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: s.e., 1997.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Ed.). **Psychological management of individual performance**. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda., 2002.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão de processos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TORO, F. **Desempeño y productividad**. Medellín: Cincel Editora, 1996.

VELASCO, Simone. **Carreira e gestão de desempenho**: estudo de uma carreira típica da administração pública federal. Monografia (Especialização) – Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2009.



## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO**

O presente questionário faz parte de uma pesquisa sobre a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho individual, à luz do Decreto 7.133/2010. O instrumento servirá de subsídio para elaboração da monografia de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

O questionário é dividido em duas etapas, sendo a primeira o preenchimento de dados demográficos e funcionais e a segunda parte compreende o questionário sobre a temática de avaliação de desempenho individual. Os dados desta pesquisa são sigilos, por esse motivo os respondentes não serão identificados. É importante a sua opinião sincera e imparcial sobre cada item, visando à obtenção de um retrato sobre a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual aplicado à Luz do Decreto 7.133/2010.

Dessa forma, a leitura com atenção sobre cada item da pesquisa é imprescindível. Assinale para cada item o seu grau de concordância em relação à afirmação apresentada em uma escala de 1 a 5, conforme escala explicativa abaixo. Em caso de dúvida envie um e-mail para [pesquisaenap.nivia@gmail.com](mailto:pesquisaenap.nivia@gmail.com)

Grata pela atenção,

Nívia Pedrosa de Oliveira

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES  
SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

<b>QUESTIONÁRIO</b>	
<b>DADOS DEMOGRAFICOS</b>	
<b>Faixa etária:</b>	<input type="checkbox"/> 18 a 29 anos <input type="checkbox"/> 50 a 59 anos <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> 60 anos ou mais <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos
<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
<b>Tempo no cargo efetivo:</b>	<input type="checkbox"/> menos de 3 anos <input type="checkbox"/> de 8 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 3 a 7 anos <input type="checkbox"/> mais de 10 anos
<b>Nível de escolaridade:</b>	<input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>lato sensu</i> (Especialização) <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Mestrado) <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Doutorado) <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Pós-doutorado)
<b>Ocupa cargo comissionado ou função gratificada?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>UF/LOTAÇÃO:</b>	<input type="checkbox"/> (o sistema apresentará uma lista de UF)
<b>No processo de avaliação de desempenho individual você é?</b>	<input type="checkbox"/> Avaliador <input type="checkbox"/> Avaliado <input type="checkbox"/> Ambos (avaliador e avaliado)

Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Itens	1	2	3	4	5
O incentivo financeiro que posso receber em função da gratificação dependente do desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor.					
A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa.					
As práticas de ADI na Administração Pública Federal direta refletem um viés paternalista.					
Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional.					
Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho.					
O impacto da parcela variável dependente da ADI sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita por seu avaliador.					
Os critérios de ADI adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.					
Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões.					
Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI.					
Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes nesta organização.					
A existência de um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos.					
Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores.					
O uso do atual sistema de ADI favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados.					
É positiva a vinculação da ADI à remuneração.					
Os avaliadores e avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar.					

Obs: Questionário adaptado de Santos (2005).