



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOEMY LOPES PALHANO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DA
PERCEPÇÃO ENTRE SERVIDORES E EMPREGADOS EM UM HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO

FORTALEZA

2017

JOEMY LOPES PALHANO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DA
PERCEPÇÃO ENTRE SERVIDORES E EMPREGADOS EM UM HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L853a Lopes Palhano, Joemy.

Avaliação de desempenho no setor público : estudo da percepção entre servidores e empregados em um hospital universitário / Joemy Lopes Palhano. – 2017.
73 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Profa. Ma. Juliana Vieira Corrêa Carneiro.

1. Avaliação de desempenho. 2. Servidor público. 3. Empregado público. I. Título.

CDD 658

JOEMY LOPES PALHANO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DA
PERCEPÇÃO ENTRE SERVIDORES E EMPREGADOS EM UM HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará – UFC

Profa. Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara
Universidade Federal do Ceará – UFC

A Deus, à Helen e à família que vamos formar.

Aos meus amigos e irmãos do Movimento
Estudantil Alfa e Ômega.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, meu Criador e Salvador.

Agradeço à Helen, minha futura mulher, pela companhia, pela grande paciência e pelas orações.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, Josiane, e à minha vó Gemima, por todo suporte e carinho dedicado a mim.

Agradeço ao meu tio Josevaldo pelas conversas que tivemos e que foram importantes para a definição do tema.

Agradeço à minha orientadora, prof^a Juliana Carneiro, pela confiança que depositou em mim e pelas observações e críticas sempre precisas.

Agradeço aos professores Diego Machado e Sonia Regina de Alcântara por aceitaram fazer parte da minha banca.

Agradeço à minha amiga Débora Felix, colega de curso e de trabalho, por ser meu exemplo e referência para a elaboração desta monografia.

Agradeço aos meus colegas da Unidade de Desenvolvimento de Pessoas do Hospital Universitário Walter Cantídio, especialmente à minha chefia Ana Paula Torres do Nascimento, por ter também contribuído para a definição do tema e por ter me permitido tirar férias para que eu concluísse este trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho que prontamente responderam ao questionário desta pesquisa.

Agradeço a todos que me disseram “vai dar certo!” e por todos que, mesmo sem eu saber, oraram por mim durante a realização deste estudo.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos e irmãos do Movimento Estudantil Alfa e Ômega, hoje chamado de Cru Campus, por terem sido verdadeiros companheiros nessa jornada de longos anos pelo curso de Administração.

Agradeço ao meu amigo Elias Bruno pela inestimável ajuda na reta final. Você é a prova de que existem de fato amigos mais chegados que irmãos.

Por fim, agradeço a Deus novamente, pois Ele é o Alfa e o Ômega, o Princípio e o Fim.

“abandonai a mentira, e cada um fale a verdade
com seu próximo”

Efésios 4:25

RESUMO

A utilização da avaliação de desempenho como importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas tem sido amplamente recomendada pelas teorias contemporâneas de Administração. Na prática, sua implementação está melhor disseminada no setor privado, apesar de já estar presente também no setor público, mas de modo incipiente. A avaliação de desempenho está inserida no contexto da gestão do desempenho e pode contribuir estrategicamente para que uma organização alcance seus objetivos. No setor público, há dois tipos importantes de funcionários públicos, que são os servidores e empregados públicos. Principalmente devido às legislações específicas, estes dois grupos são geralmente submetidos a instrumentos distintos de avaliação de desempenho. Por isso, este estudo teve como problema de pesquisa a pergunta: quais as diferenças existentes entre a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho? Além disso, teve por objetivo analisar as diferenças existentes entre a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho, que, no caso deste trabalho, atuam em uma mesma instituição. Foi adotada como metodologia uma abordagem descritiva e quantitativa. O levantamento dos dados foi realizado em um hospital público no qual há os dois tipos de funcionários públicos trabalhando. A análise dos resultados identificou que há diferenças e semelhanças na percepção de empregados e servidores públicos. Foi evidenciado também que os funcionários públicos abordados na pesquisa possuem uma percepção positiva da avaliação de desempenho, mas ainda há aspectos a serem melhorados para que haja um maior alinhamento entre as teorias da avaliação do desempenho, a gestão estratégica e as práticas organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Servidor público. Empregado Público.

ABSTRACT

The use of performance evaluation as an important tool of the strategic people management has been widely recommended by the contemporary theories in the field of Administration. In practice, its implementation is better spread in the private sector, besides being present in the public sector, but in an inceptive way. The performance evaluation is inserted in the performance management context and it can strategically contribute to make an organization reach its goals. In the public sector, there are two important kinds of government employees: "servidores" and "emplegados". Due to the specific legislations, these two groups are usually subject to distinct instruments of performance evaluation. Therefore, this paper leads to the question: what are the differences in perception about the performance evaluation those two groups of government employees have? Moreover, the goal is analyzing the differences in perception about the performance evaluation those two groups of government employees have, that, in this context, operate in the same institution. A descriptive and quantitative approach was used as methodology. The data gathering was made in a public hospital in which both kinds of government employees work. The results analysis showed that there are differences and similarities on their perception. The interviewed employees' having a positive perception of the performance evaluation was a fact as well, but there are still some aspects that need to be improved in order to have a better alignment between the performance evaluation, the strategic management and the organizational practices.

Keywords: Performance evaluation. Government employees.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– A avaliação possibilita à minha chefia imediata maior conhecimento do meu desempenho no trabalho	54
Tabela 2	– A avaliação de desempenho reflete a realidade do desempenho dos funcionários	55
Tabela 3	– A avaliação integra expectativas e necessidades dos funcionários com os objetivos da Administração Pública	56
Tabela 4	– A avaliação proporciona melhorias nos resultados da organização e na qualidade dos serviços oferecidos	57
Tabela 5	– A avaliação contribui para a melhoria do desempenho do funcionário...	58
Tabela 6	– A avaliação contribui para identificar as necessidades de capacitação do funcionário	59
Tabela 7	– A avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo	60
Tabela 8	– O bom desempenho individual em uma avaliação deve sempre ser recompensado financeiramente	61
Tabela 9	– O foco da avaliação de desempenho deve estar na verificação do atingimento de metas pelos funcionários	63
Tabela 10	– O foco da avaliação de desempenho deve estar na análise do comportamento dos funcionários	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de concordância da afirmativa nº 1	54
Gráfico 2 – Grau de concordância da afirmativa nº 2	55
Gráfico 3 – Grau de concordância da afirmativa nº 3	56
Gráfico 4 – Grau de concordância da afirmativa nº 4	57
Gráfico 5 – Grau de concordância da afirmativa nº 5	58
Gráfico 6 – Grau de concordância da afirmativa nº 6	59
Gráfico 7 – Grau de concordância da afirmativa nº 7	60
Gráfico 8 – Grau de concordância da afirmativa nº 8	62
Gráfico 9 – Grau de concordância da afirmativa nº 9	63
Gráfico 10 – Grau de concordância da afirmativa nº 10	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
2.1	Evolução da avaliação de desempenho	18
2.2	Tipos e instrumentos de avaliação de desempenho	21
2.3	Disfunções da avaliação de desempenho	25
2.4	Relevância da avaliação de desempenho no atual contexto organizacional	29
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	31
3.1	Histórico da avaliação de desempenho no setor público	31
3.2	Legislação atual	33
3.3	O servidor público x o empregado público	35
3.4	Relevância da avaliação de desempenho para o setor público	38
4	METODOLOGIA	41
4.1	Caracterização da pesquisa	41
4.2	Método de levantamento de dados	41
4.3	Organização e análise dos dados	47
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1	Lócus da pesquisa	49
5.1.1	<i>Universidade Federal do Ceará</i>	49
5.1.2	<i>Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares</i>	50
5.1.3	<i>Hospital Universitário Walter Cantídio</i>	52
5.2	Apresentação da análise dos resultados	53
6	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	73

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a avaliação de desempenho tem se consolidado como uma ferramenta de gestão dentro das organizações, ganhando contornos bem específicos quando comparada aos usos que lhe são aplicados em contextos não laborais. No setor privado, há pelo menos 50 anos, o desempenho dos colaboradores na realização de suas atividades tem sido verificado, sendo parte integrante dos processos internos de todas as empresas, com exceção das empresas de pequeno porte, nas quais poucas lançam mão dessa ferramenta.

A avaliação de desempenho é uma prática presente em várias áreas e momentos da existência humana. Na infância, na adolescência ou na idade adulta; no ambiente escolar, acadêmico ou profissional; para atender aos objetivos organizacionais ou às exigências legais; seja realizada informalmente ou de forma institucionalizada; avaliar o desempenho humano tem sido uma constante.

Apesar de ser uma prática amplamente disseminada – ressaltando que a mesma pode ser realizada com os mais diversos tipos de metodologias e instrumentos –, o ato de avaliar ou, principalmente, o de ser avaliado, pode suscitar controvérsias entre avaliador e aquele que é avaliado. Isso ocorre por diversos motivos, como discordância em relação ao mecanismo avaliativo utilizado, quanto ao que de fato deve ser avaliado e, principalmente, no tocante aos objetivos que se pretendem atingir ao avaliar o desempenho de um aluno ou profissional.

No setor público brasileiro, como resultado das mudanças que tem surgido nos últimos 30 anos nas perspectivas e práticas do setor público e também como decorrência das novas diretrizes estabelecidas para a Administração Pública pela Constituição de 1988, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada ao longo da carreira dos funcionários públicos, sejam servidores, que são regidos pelo Regime Jurídico Único (RJU), ou empregados, que são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943; BRASIL, 2010, CARVALHO FILHO, 2015).

Essa incorporação da avaliação de desempenho na Administração Pública, como exigência prevista no ordenamento jurídico, teve como objetivo balizar a eficiência na prestação dos serviços públicos. Na prática, apesar da avaliação de desempenho ser realizada com a força da lei, não há prescrição para o seu uso institucionalizado como ferramenta de gestão.

Pode-se constatar que essa busca pela eficiência vem ao encontro das necessidades da sociedade brasileira. Seus cidadãos, cada vez mais conscientes dos seus direitos, têm exigido padrão de qualidade nos serviços públicos semelhante ou até mesmo superior ao que encontra no setor privado. Há um sentimento de insatisfação por grande parte da população, que a

despeito de pagar uma elevada cota de impostos, não considera haver contrapartida equivalente por parte do poder público.

Para atingir tal nível de qualidade e eficiência, faz necessário que a avaliação de desempenho no setor público seja utilizada como uma ferramenta de gestão, assim como em muitas empresas do setor privado. O domínio e uso de tal ferramenta nas instituições públicas devem ser precedidos por profunda análise e adaptação para as especificidades desse setor.

Diversas mudanças já têm acontecido nas instituições públicas nessa direção. É cada vez mais comum observar órgãos da Administração Pública utilizando os princípios da administração estratégica de pessoas (DIAS, 2010; ODELIUS, 2010). Considerando o histórico da avaliação de desempenho, pode-se afirmar que essas inovações passaram a ser adotadas tardiamente. O setor público passou a adotar tais mudanças após o setor privado tê-lo feito. Isso também ocorreu no próprio setor privado brasileiro. O uso da avaliação de desempenho em consonância com o planejamento estratégico de uma empresa somente passou a ser realizado no Brasil depois de décadas de sua disseminação no exterior.

Analisar a avaliação de desempenho e sua aplicação no setor público, à luz dos atuais princípios da gestão estratégica de pessoas, é de vital importância para a consecução da melhoria da qualidade e da eficiência nos serviços públicos. Além disso, observar como isso pode impactar os dois principais tipos de vínculos existentes dentre os funcionários públicos, tendo em vista que há órgãos públicos nos quais servidores e empregados públicos trabalham juntos, mas são submetidos a diferentes tipos de avaliação de desempenho.

Ponderar como a avaliação de desempenho é implementada no setor público, levando em consideração as divergências dentre os tipos de avaliação aplicados aos diferentes tipos de regimes jurídicos de funcionários públicos, faz-se necessário para a efetiva utilização desse processo de gestão de pessoas como uma ferramenta do planejamento estratégico.

A Administração Pública poderá apresentar serviços públicos mais eficientes para a sociedade, utilizando a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão e aplicando-a estrategicamente para cada regime jurídico de trabalho, levando em consideração que existem legislações específicas para eles e que o direito administrativo preconiza que a gestão pública só pode realizar o que está previsto em lei.

Dessa forma, este trabalho surgiu da necessidade de compreender a base teórica que deve fundamentar a aplicação da avaliação de desempenho como uma ferramenta da gestão estratégica de pessoas no setor público, além de explicitar a percepção que servidores e empregados públicos detêm dessa efetiva aplicação, e se há divergências nessa percepção. Com

isso, a Administração Pública, na pessoa dos seus gestores, poderá reajustar, se necessário, a utilização da avaliação de desempenho para a gestão do seu quadro de funcionários.

Durante a realização da pesquisa bibliográfica deste trabalho, foram identificados estudos e pesquisas, com diferentes abordagens, que trataram da sistemática de avaliação de desempenho praticada na Universidade Federal do Ceará (UFC) e também, especificamente, nas duas unidades hospitalares do Complexo Hospitalar da UFC.

Moreira (2007) buscou avaliar o desempenho dos funcionários que atuavam no Posto I da Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC), propondo o uso das informações obtidas para que a direção da maternidade pudesse dar um caráter mais estratégico a suas ações administrativas.

Bustamante Junior (2011) pesquisou a percepção dos servidores técnicos-administrativos da UFC lotados na Pró-Reitoria de Graduação sobre o instrumento pelo qual seu desempenho era avaliado, concluindo que esses servidores associavam a avaliação de desempenho mais à progressão funcional e recompensas financeiras do que a ações de desenvolvimento de pessoas.

Nunes (2011) estudou o nível de alinhamento entre o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho em vários hospitais públicos de Fortaleza, constatando que nível de alinhamento estava baixo no Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC).

Estes trabalhos encontram-se no acervo da Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da UFC.

Faz-se necessário fazer menção a esses trabalhos tendo em vista que o presente estudo trata também da avaliação de desempenho no setor público, ainda que com um enfoque diferente, e aborda grupos semelhantes de funcionários públicos. Assim como no estudo e na pesquisa de Nunes (2011), o *locus* da pesquisa deste trabalho também foi o HUWC, que será descrito bem mais adiante.

Tendo em vista a importância da utilização da avaliação de desempenho no setor público como uma ferramenta de gestão e a necessidade de identificar qual a percepção que servidores e empregados públicos, que atuam em uma mesma instituição pública e que são submetidos a diferentes instrumentos de avaliação, possuem da avaliação de desempenho, o presente trabalho estabelece como problema de pesquisa: Quais as diferenças existentes entre a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho?

Dessa maneira, o objetivo geral é analisar as diferenças existentes entre a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho.

Os objetivos específicos são:

- a) identificar a percepção que servidores e empregados públicos possuem da avaliação de desempenho;
- b) comparar a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho.

Para atingir os objetivos listados, torna-se necessário conhecer os fundamentos da avaliação de desempenho, apontar os seus diferentes tipos e modelos, explicitar como a avaliação de desempenho é utilizada no setor público, apresentar os diferentes tipos de regime jurídicos dos funcionários públicos (termo aqui utilizado para fazer referência tanto a servidores quanto a empregados públicos) e perceber como eles encaram a avaliação de desempenho.

Com o intuito de proporcionar o desenvolvimento dos objetivos específicos anteriormente citados, foi adotada como metodologia uma abordagem descritiva, tendo em vista o objetivo geral deste estudo, e quantitativa, quanto a natureza dos dados e informações coletados.

Este trabalho está estruturado em seis seções. Esta introdução representa a seção 1. A seção 2 aborda o histórico da avaliação de desempenho e seus diferentes conceitos, além da análise desses conceitos, a seleção de um conceito para ser utilizado neste estudo, a relevância da avaliação de desempenho no atual contexto organizacional e serão apresentados os diversos tipos de avaliação de desempenho existentes.

A seção 3 contempla o histórico da avaliação de desempenho no setor público, a legislação atual sobre a questão e a relevância da avaliação de desempenho para o setor público, além de apresentar os dois tipos de regime de trabalho existentes para os funcionários públicos. A seção 4 traz o detalhamento da metodologia, com a caracterização da pesquisa, a delimitação das populações estudadas, a definição da amostragem e a descrição do método utilizado para o levantamento dos dados.

Na seção 5, consta o perfil do *locus* da pesquisa e a análise dos resultados obtidos. Encerrando este estudo, na seção 6, são apresentadas as considerações finais.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta seção, a avaliação de desempenho será abordada na perspectiva organizacional, conforme o escopo deste trabalho.

Entretanto, é necessário um comentário preliminar sobre o significado e conceito de avaliação de desempenho no contexto organizacional e sobre quem pode (ou deve) avaliar o desempenho para, dessa maneira, fundamentar o entendimento dos conhecimentos decorrentes desse ponto de partida, tais como: a evolução da avaliação de desempenho, os tipos de avaliação de desempenho, as disfunções da avaliação de desempenho e a relevância da avaliação de desempenho no atual contexto organizacional.

Preliminarmente, o desempenho em si, no contexto organizacional, pode ser definido “como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2012, p. 161-162). O desempenho é composto por três dimensões: o desenvolvimento, que define o desempenho que a organização espera que o indivíduo apresente; o esforço, que se encontra relacionado com as questões motivacionais e as condições oferecidas pela organização, além de sua manifestação no indivíduo ser de caráter contingencial; e, o comportamento, cuja influência pode interferir no desenvolvimento e no esforço do indivíduo (DUTRA, 2012).

O trato da questão da avaliação de desempenho no contexto organizacional tem se apresentado complexo, tendo em vista que atualmente a gestão estratégica de pessoas tem a dimensão do desenvolvimento como a mais importante; entretanto, geralmente as empresas e instituições públicas, na prática da avaliação de desempenho, não dão tratamento distinto a cada uma das três dimensões do desempenho, além de enfatizarem mais a questão do esforço e do bom comportamento do que o desenvolvimento de pessoas, tendo em vista que este é atingido em médio e longo prazo e aqueles em curto prazo (DUTRA, 2012).

Na literatura sobre avaliação de desempenho, é notório o trabalho dos diversos autores e teóricos em conceituá-la. Isso pode ser constatado adiante.

Segundo Tiffin (1969, *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 79), “a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho”.

Diverez (1962, *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 79) comenta que “os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho”.

Para Scott e Edwards (1972, *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 79), “a avaliação de desempenho preocupa-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual em determinado período a contar desde a última avaliação”.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 88) conceituam avaliação de desempenho como “avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais”. Além disso, as autoras aprofundam esse conceito afirmando que a avaliação de desempenho, idealmente, deve tocar a dinâmica organizacional em “três dimensões”: 1. Revisão do cumprimento das metas ou atingimento dos resultados; 2. Apreciação do comportamento das pessoas – a maneira como realiza seus objetivos; 3. Avaliação de potencial – estimativa sobre os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 12), “avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação”.

Para Nassif (2008, p.293), “a avaliação de desempenho, com o foco voltado ao aspecto técnico/operacional, é uma apreciação sistemática de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Segundo Marras e Tose (2012, p. 4), “a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho”. Os dois conceitos, o de Tiffin (1969 *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988), já citado anteriormente, e o de Marras e Tose (2012), sobre a avaliação de desempenho, são os que estão mais relacionados à perspectiva deste trabalho.

Marras e Tose (2012) abordam a questão “quem deve avaliar o desempenho?” com base nas práticas e técnicas avaliativas aplicadas nas empresas nos últimos 50 anos, ressaltando que o desempenho de uma pessoa no contexto laboral pode ser avaliado através de diferentes perspectivas. Esse diversos olhares sobre o desempenho do avaliado não devem ser vistos como mutuamente excludentes. Entretanto, precisam ser vistos como complementares.

Tendo como base a abordagem dos próprios autores e o que se observa na prática organizacional, é mais apropriado afirmar que muitos agentes podem avaliar o desempenho, mas nem todos devem fazê-lo. Dito de outra forma, pode-se afirmar que poucos têm a prerrogativa de poderem e deverem avaliar o desempenho de uma pessoa no seu local de trabalho.

A depender do contexto organizacional, através dos mecanismos e instrumentos formais definidos, o desempenho pode ser avaliado (MARRAS; TOSE, 2012):

- a) pelo gestor do avaliado;
- b) pelo próprio avaliado, que se avalia utilizando o mesmo instrumento utilizado pelo seu gestor ou pela pessoa responsável em avaliá-lo;
- c) pelos pares do avaliado, ou seja, seus colegas de trabalho que ocupam posições equivalentes dentro da organização;
- d) pelo subordinado, o que somente é aplicável a aqueles que exercem funções de gerência, supervisão ou chefia;
- e) pelos clientes internos, como os gestores de outras áreas da organização, cujo o trabalho realizado pela área do avaliado impacta diretamente o deles;
- f) pelos clientes externos da organização;
- g) por uma comissão de avaliação de desempenho, muitas vezes estabelecidas para avaliar os ocupantes de determinadas funções, que é geralmente coordenada pela área de gestão de pessoas.

A utilização de todos esses olhares e perspectivas, os citados anteriormente nas alíneas de a) a f), no mesmo processo de avaliação de desempenho do avaliado é o que define a avaliação por múltiplas fontes, comumente chamada de “avaliação 360°”, que pode ser considerada, atualmente, uma das mais importantes tendências em Gestão do Desempenho nas organizações brasileiras (MARRAS; TOSE, 2012). A avaliação 360° tem sido vista por alguns teóricos como uma maneira eficaz de reduzir a subjetividade, que é subjacente à avaliação de desempenho, e, conseqüentemente, proporcionar maior objetividade nos pareceres avaliativos (DUTRA, 2012).

No escopo deste trabalho, será considerado que o supervisor, chefia ou responsável direto, formalmente designado para esta função, por acompanhar as atividades do subordinado, deverá ser aquele que avalia o desempenho. Como ressaltaram Bergamini e Beraldo (1988, p. 45),

sendo definido que a responsabilidade oficial pelo processo é do supervisor, ele deve receber um tratamento específico no sentido de se aparelhar adequadamente para uma prática desarmada da troca implícita no ato de avaliar. Igualmente, o subordinado, definido como avaliado, deve também ser preparado no sentido de assumir com tranquilidade a reciprocidade de percepções inerentes no processo.

Quanto a essa responsabilidade do supervisor, cabe ainda afirmar que:

é bom que sempre se tenha em mente a importância de alertar o supervisor, futuro avaliador de desempenho, de que esse tipo de atitude faz parte das atividades de chefia, e que preencher formulários de tempos em tempos, bem como comunicar a avaliação a avaliação feita aos interessados não representa uma tarefa extra ou distinta da responsabilidade que assumiu ao ser colocado no posto que atualmente ocupa.

Portanto, quanto melhor conseguir desincumbir-se dessa responsabilidade, tanto mais significativo será o seu próprio nível de desempenho no cargo em que está”. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 55)

Na maioria das organizações, o supervisor imediato é quem avalia o desempenho do seu subordinado. Ele acrescenta que isso se deve ao entendimento geral de que ele é responsável pela performance apresentada por aqueles que estão sob sua supervisão, devendo proporcionar o comprometimento e o desenvolvimento de cada indivíduo de sua equipe. Entretanto, pode ocorrer que o supervisor imediato não trabalhe no mesmo local do seu subordinado, não sendo possível observar o seu desempenho. Cada vez mais organizações estão utilizando-se da avaliação 360° para sanar esse tipo de problema (PYNES, 2009).

É necessário ressaltar ainda que a avaliação 360°, mesmo desfrutando de boa fama no meio corporativo, é uma metodologia mais complexa e dispendiosa que as demais, desestimulando, assim, a sua aplicação em várias organizações. Além disso, mesmo quando aplicada, sua execução pode ocorrer repleta de equívocos; há um estudo que aponta que a prática da avaliação 360° pode ser uma das causas da perda de valor das empresas (NASSIF, 2008).

A gestão do desempenho, no contexto organizacional, vai além das questões concernentes à avaliação de desempenho e seus métodos em si. Para Nassif (2008, p. 320),

a gestão do desempenho deve integrar um conjunto de ações para alinhar, por um lado, as expectativas das pessoas em relação à empresa e, por outro, o atendimento das necessidades da empresa por meio do desempenho das pessoas. Gerenciar a avaliação de desempenho desse ponto de vista significa valorizar o potencial humano, que está disponível para atuar na empresa, levando em consideração suas competências, habilidades, condições de realização e as suas motivações.

2.1 Evolução da avaliação de desempenho

Antes de esboçar o histórico da avaliação de desempenho, é necessário salientar que a ação de avaliar ou julgar o próximo sempre foi uma característica inerente a condição humana, mudando apenas os objetivos, os instrumentos e os contextos utilizados para efetivação dessa avaliação ou julgamento (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Para chegar a sua atual forma, a avaliação de desempenho partiu de remotas referências, desde a Antiguidade. Entretanto, somente com o advento do capitalismo, adquiriu a grande importância que apresenta até hoje (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nos anos 221-265 d.C., na China, a dinastia WEI constituiu a função de “jugador imperial”, na qual o designado avaliava e julgava as ações da família imperial. O “jugador

imperial”, então, remetia ao imperador o resultado das suas observações, para que este pudesse tomar as decisões que fossem necessárias em relação a sua família e a seu império (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Dois séculos depois, tomando por base os registros bíblicos, observa-se que Jesus Cristo recomendava aos seus discípulos, seguidores e demais ouvintes a prática do *feedback*: “Se teu irmão pecar contra ti, vai a sós com ele e repreende-o; se te ouvir, ganhaste teu irmão” (BÍBLIA, Mateus 18, 25). Certamente que na época essa prática não recebia essa denominação, mas até hoje continua sendo parte importantíssima no processo de avaliação de desempenho (MARRAS; TOSE, 2012).

No século XVI, Inácio de Loyola, conhecido por ter fundado a Companhia de Jesus, que é a ordem a qual os jesuítas fazem parte, criou uma sistemática especificamente para avaliar o desempenho e o potencial dos membros da companhia. Isso era feito através de relatórios e notas que eram atribuídas às atividades dos jesuítas, permitindo que um superior tomasse conhecimento do desempenho de seus subordinados mesmo à distância (BERGAMINI; BERALDO, 1988; MARRAS; TOSE, 2012).

No século XIX, dois marcos importantes aconteceram nos Estados Unidos. Em 1842, o Serviço Público Federal americano instituiu um sistema cujas informações coletadas advinham de relatórios anuais que continham as avaliações das atividades dos seus funcionários. Essa sistemática tinha como base uma lei do Congresso americano que estabelecia que o desempenho dos funcionários públicos fosse anualmente revisado. O outro marco foi a utilização de um sistema semelhante a este pelo exército dos Estados Unidos, com o objetivo de avaliar o desempenho dos seus soldados, em 1880 (MARRAS; TOSE, 2012).

Nos primeiros anos do século XX, os estudos de Frederick Taylor, o pioneiro da administração científica, possibilitaram o surgimento das primeiras escalas de “avaliação de mérito” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em 1918, a General Motors criou um sistema de avaliação de desempenho especificamente voltado para os seus executivos (MARRAS; TOSE, 2012). Esse marco histórico demonstra que:

até então, a abordagem da administração era calcada em uma perspectiva mecanicista, e a preocupação com a eficiência era em relação apenas aos aspectos mecânicos do trabalho. Posteriormente, a Escola de Relações Humanas voltou o foco para o homem, mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que os programas de avaliação de desempenho ganharam adeptos entre as grandes organizações (MARRAS; TOSE, 2012, p. 2).

O próximo marco histórico da avaliação de desempenho surgiu no contexto dos Estados Unidos do pós-guerra. Era uma época de profunda crise, de forte pressão sobre os empresários e de intenso controle estatal sobre os negócios, mas também de grandes oportunidades para que as empresas pudessem contribuir para o reajuste da economia americana e mundial (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Peter Drucker, em 1954, a partir de sua teoria da Administração por Objetivos (APO), trouxe à luz um novo conceito de avaliação de desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988), o que delineou e ainda tem determinado os caminhos e contornos atuais da Gestão de Desempenho. Isso contribuiu para que a prática da avaliação de desempenho pudesse ser amplamente difundida entre as empresas em geral, tendo como base o conceito de que o desempenho deveria ser avaliado a partir do atingimento ou não das metas pactuadas entre o supervisor e os integrantes de sua equipe (MARRAS; TOSE, 2012).

Na APO de Drucker, segundo Bergamini e Beraldo (1988, p. 89),

o conceito de Avaliação de Desempenho passou de um enfoque mais comportamental e, portanto mais subjetivo, para um mais objetivo através da constatação do cumprimento ou não das metas pretendidas. Nesse sentido a Avaliação de Desempenho possibilitou também um alívio de tensão para aqueles que se sentiam desconfortáveis ao expressarem [*sic*] seu julgamento sobre os outros numa perspectiva mais comportamental.

A influência da APO na avaliação de desempenho seguiu forte até a década de 1970, “Porém, o entusiasmo não durou muito e, na década seguinte, houve um retrocesso” (MARRAS; TOSE, 2012, p. 3). Esse sistema sofreu muitas críticas nesse período, sendo uma das principais a queixa de que as metas eram impostas dos supervisores e chefes para os seus subordinados (MARRAS; TOSE, 2012), além do fato da avaliação de desempenho na APO, em muitas empresas, ter se baseado na “psicologia da recompensa-castigo, que serve para intensificar a pressão sobre o indivíduo, oferecendo, ao mesmo tempo, uma escolha muito limitada de objetivos” (LEVINSON, 1997a, p.221).

Ainda na década de 1970, apesar das críticas não somente ao modelo de avaliação baseado na APO, como também à avaliação de desempenho em si, a utilização da mesma foi defendida por teóricos como Oberg (1997, p. 251), que afirmou que:

os sistemas formais de avaliação de desempenho não são nocivos nem inúteis, como alguns críticos opinaram. Nem são panacéias [*sic*], como muitos gerentes poderiam desejar [...] a alternativa para um programa de avaliação ruim não precisa ser necessariamente a ausência de programas de avaliação, como sugeriram alguns críticos. Pode e deve ser um programa de avaliação aperfeiçoado.

Nas décadas que se seguiram, a APO adquiriu novos desdobramentos, evoluindo para o conceito de Avaliação Participativa por Objetivos (APPO); dessa forma, a participação dos empregados no processo passou a ser mais incentivada (MARRAS; TOSE, 2012).

Como demonstração dessa preocupação de que aquele que tem o seu desempenho avaliado deve participar ativamente no processo, há a tendência atual de valorização da avaliação por múltiplas fontes. Marras e Tose (2012, p. 36) relatam que:

os autores brasileiros ainda não a mencionavam na primeira metade da década de 1990, mas nos Estados Unidos, em 1993, uma pesquisa mostrava que 20 grandes empresas já vinha utilizando o *feedback* de múltiplas fontes (Reis, 2000). Uma pesquisa de Vicere e Fulmer (1998), apresentada por Reis (2000), mostra que nos anos 1980 o “*feedback* de desempenho” foi quase extinto, mas voltou na segunda metade dos anos 1990. Segundo o mesmo autor, isso se deve principalmente à crescente utilização da avaliação 360°.

Sobre a evolução da avaliação de desempenho ao longo da história, pode-se resumir que:

a avaliação de desempenho é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho no trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Com sua evolução, a avaliação passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas (o foco da gestão nas organizações), os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando ao pleno desenvolvimento (MARRAS; TOSE, 2012, P. 4).

2.2 Tipos e instrumentos de avaliação de desempenho

Para discorrer neste tópico sobre os métodos de avaliação de desempenho, serão tomados por base dois diferentes de classificações, que são semelhantes em vários aspectos, mas trazem abordagens distintas, a depender do autor. A seguir, será possível identificar as categorizações de Bergamini e Beraldo (1988) e, posteriormente, as de Marras e Tose (2012).

Antes, é necessário salientar que assim como as empresas e organizações apresentam uma grande diversidade de características e contextos, os sistemas de avaliação existentes podem apresentar, e de fato apresentam, uma variedade tão grande quanto. Entretanto, as semelhanças entre esses sistemas permitem que estes possam ser agrupados em um número reduzido de classificações.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 169) dividem os instrumentos de avaliação de desempenho em duas tipologias: avaliação direta ou absoluta e avaliação relativa ou por comparação.

A avaliação direta ou absoluta consiste no uso de:

técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem como objetivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado trabalho. Neste caso, o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado, face aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características o trabalho que desenvolve. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.169).

Dentre os instrumentos de avaliação que podem ser classificados como avaliação direta ou absoluta, Bergamini e Beraldo (1988) apontam:

- a) relatórios verbais;
- b) relatórios escritos;
- c) composição de gráficos analíticos;
- d) padrões descritivos;
- e) listas de verificação.

Os relatórios verbais, como a denominação evidencia, trata-se da emissão oral da análise e ou parecer da avaliação de desempenho de um subordinado por parte do seu supervisor. Esse relatório deve consistir de poucas palavras, que serão transmitidas desse supervisor para o responsável pela área de gestão de pessoas, prescindindo de registro por escrito (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Os relatórios escritos apresentam o mesmo procedimento dos relatórios verbais, ou seja, o supervisor relata ao responsável da área de gestão de pessoas o seu parecer quanto ao desempenho do seu subordinado. Entretanto, como a nomenclatura indica, esse relato deve ser feito por escrito, sendo recomendável que seja conciso e objetivo, mas o supervisor que está avaliando tem liberdade para fazer os comentários que achar pertinente (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

O método da composição de gráficos analíticos consiste no preenchimento de uma lista, composta de características e graduações, na qual o avaliador deve sinalizar em cada item a graduação que melhor represente o desempenho do avaliado (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

A técnica dos padrões descritivos possui semelhanças com o da composição de gráficos analíticos, mas se pode considerar que aquele é um aprimoramento deste (BERGAMINI; BERALDO, 1988), principalmente em relação ao uso de prognosticadores, que são:

características diretamente responsáveis pelo bom ou mal desempenho de cada um em cada tipo diferente de trabalho. Esse prognosticadores nada mais são do que traços objetivamente constatáveis, tendo em vista o exame do comportamento em situação

de trabalho. São, em última análise, as características pessoais requeridas pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido.

Na utilização dos padrões descritivo,

o avaliador deverá assinalar a afirmativa de cada característica ou prognosticador que melhor descreva o avaliado. Uma das principais condições de sucesso e confiabilidade desse tipo de ficha será a escolha dos prognosticadores adequados para cada grupo de cargos; sua definição completa, conveniente e clara, bem como suas graduações devem estar subdivididas de forma a descrever comportamentos que sejam indicativos dos vários níveis em que os mesmos forem observados. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.177).

As listas de avaliação são um tipo de avaliação direta ou absoluta com grande grau de aperfeiçoamento, quando comparadas a alguns dos tipos já mencionados. Esse instrumento requer que os avaliadores possuam treinamento e experiência na realização de avaliações de desempenho. Essas listas consistem em enunciados em série, nas quais vários comportamentos próprios dos funcionários são enumerados, tendo o avaliador que escolher as sentenças que melhor representam aquele que está sendo avaliado (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

A avaliação relativa ou por comparação é o método no qual:

já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho; mas toda a ênfase é dada no seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é, frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente, a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está incluído. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.169).

Dentre os tipos de avaliação que podem ser classificados como instrumentos de avaliação relativa ou por comparação, Bergamini e Beraldo (1988) enfocam:

- a) sistema de classificação;
- b) comparação binária ou por pares;
- c) sistema de avaliação forçada.

O sistema de classificação, dentre os demais métodos de avaliação relativa ou por comparação, é o mais simples quanto a sua utilização, mas é também superficial quanto a sua capacidade de evidenciar e avaliar o desempenho do avaliado. No sistema de classificação o supervisor deve dispor os seus subordinados em uma espécie de graduação ou escala, que deve agrupá-los do “pior ao melhor” funcionário (BERGAMINI E BERALDO, 1988).

A comparação binária ou por pares é creditada como a melhor técnica de avaliação relativa. Ela consiste em que cada elemento tem seu desempenho comparado com um colega

ou parceiro de trabalho de sua mesma equipe, em cada característica a ser analisada (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

O sistema de avaliação forçada pode ser chamado também de avaliação por intervalos iguais, sendo recomendado para a realização da comparação entre funcionários que compõem grandes grupos, que significa algo em torno de quarenta ou mais (BERGAMINI; BERALDO, 1988). O supervisor deve distribuir seus subordinados em grupos, de forma que:

os que são semelhantes com relação a determinado traço são colocados em um mesmo grupo. É necessário, aqui, instruir os avaliadores sobre a distribuição percentual que deve ser usada como marco ou ponto de referência, a saber: 10% = Inferior, 20% = Normal Inferior, 40% = Normal Médio, 20% = Normal Superior, 10% = Superior. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.188).

Marras e Tose (2012) listam os seguintes instrumentos de avaliação de desempenho:

- a) *checklist*, também chamado de lista de verificação, no qual o desempenho de uma pessoa é avaliado conforme os fatores previamente estabelecidos;
- b) escala gráfica, que consiste em um “questionário de entrada dupla” em que o desempenho é verificado pela escolha de uma graduação em cada fator ou competência a ser analisado;
- c) escolha forçada, que possibilita a análise do desempenho de um indivíduo através da escolha de sentenças, positivas ou negativas, que melhor descrevem o comportamento do avaliado;
- d) incidentes críticos, em que são registrados os acontecimentos importantes que permitem identificar os pontos fracos e fortes do avaliado;
- e) avaliação forçada, também conhecida como curva fechada ou *ranking* compulsório, “que tem o objetivo de distribuir as avaliações de diversas pessoas feitas por um gestor, para formar curva de Gauss” (MARRAS; TOSE, 2012, p. 66);
- f) pesquisa de campo, na qual o desempenho de indivíduo e/ou de uma equipe é analisado em uma reunião, cujos participantes obrigatórios devem ser um profissional da área de gestão de pessoas, ou um consultor externo à organização, e o gestor imediato das pessoas a serem avaliadas.

Comparando os instrumentos, pode-se afirmar que:

- a) o checklist (MARRAS; TOSE, 2012) é equivalente às listas de verificação (BERGAMINI; BERALDO, 1988);

- b) a escala gráfica (MARRAS; TOSE, 2012) é equivalente à composição de gráficos analíticos (BERGAMINI; BERALDO, 1988);
- c) a avaliação forçada (MARRAS; TOSE, 2012) é equivalente ao sistema de avaliação forçada (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Dito isso, cabe ainda discorrer brevemente a respeito dos outros três tipos.

Na escolha forçada o avaliador deve apreciar o desempenho dos indivíduos escolhendo as sentenças positivas ou negativas que melhor representam o seu comportamento. Quem avalia é “obrigado” a sempre indicar uma frase, que aparece em conjunto com outras frases, para caracterizar o avaliado (MARRAS; TOSE, 2012).

Na técnica dos incidentes críticos, o supervisor mantém um registro escrito, em um formulário específico, no qual os pontos fortes e os pontos fracos de cada subordinado são anotados ao longo de um determinado período. Esses pontos fortes ou fracos são evidenciados através de marcos temporais, cujas datas de ocorrência são também anotadas, chamados de “incidentes críticos”. Esses incidentes críticos podem ser positivos ou negativos, sendo registrados através de um breve relato sobre o ocorrido na data em questão (MARRAS; TOSE, 2012).

O método da pesquisa de campo pode ser considerado o “mais completo dos métodos tradicionais”. Ele é marcado por diversas etapas em que, além do preenchimento do formulário de avaliação, há momentos de encontros e entrevistas entre os indivíduos participantes do processo. Na pesquisa de campo, o desempenho dos funcionários de uma área específica da organização é avaliado por seu supervisor e um profissional da área de gestão de pessoas, ou um consultor de fora, conjuntamente (MARRAS; TOSE, 2012).

2.3 Disfunções da avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho pode ser afetado por vários tipos de disfunções ou vícios. Seja na implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma organização, seja na elaboração do instrumento a ser utilizado e, principalmente, na prática em si da avaliação, tais riscos ameaçam a credibilidade e a efetividade de todo o processo. Isso se deve em grande parte ao fator humano, às pessoas envolvidos no processo de avaliar o desempenho.

Deve-se salientar isso não com o intuito de “demonizar” os indivíduos participantes, supervisor e subordinado, por exemplo. O que deve prevalecer é o objetivo de

alertar à organização e aos gestores quanto a atitudes conscientes ou inconscientes das pessoas (MARRAS; TOSE, 2012), principalmente dos avaliadores, que podem prejudicar o sucesso da gestão de desempenho e, assim, poderem solucionar os possíveis problemas antes mesmo que eles surjam.

Em muitos momentos, as disfunções no processo avaliativo, decorrem de atitudes inconscientes por parte dos avaliadores (MARRAS; TOSE, 2012). Pynes (2009) lista os seguintes erros como os mais comuns:

- a) “efeito halo”, que consiste em avaliar bem um funcionário em um aspecto específico e levar essa apreciação para os demais aspectos, independentemente do seu desempenho nestes ter sido diferente do obtido naquele (isso será abordado novamente logo adiante);
- b) “tendência central”, que consiste em apreciar o desempenho do avaliado como mediano ou próximo da média em todos os aspectos da avaliação (isso também será abordado novamente logo adiante);
- c) “avaliação rigorosa”, que consiste na predisposição em considerar o desempenho de um funcionário, em todos os aspectos, abaixo do desempenho normal esperado ou abaixo da média dos resultados apresentados pelos demais;
- d) “avaliação leniente”, que consiste em o avaliador ser extremamente brando com o avaliado, atribuindo-lhe, em todos os aspectos analisados, um desempenho mais elevado do que o esperado ou acima da média dos demais resultados apresentados;
- e) “comportamento anterior”, que consiste em avaliar sob a impressão do comportamento mais recente que foi observado, desconsiderando os incidentes ocorridos e os demais comportamentos apresentados pelo funcionário durante o período avaliativo;
- f) “impressão inicial”, que consiste, como o nome aponta, analisar a performance do avaliado tendo em vista ainda as primeiras impressões percebidas sobre esse indivíduo, desconsiderando os incidentes ocorridos e os demais comportamentos apresentados por ele durante o período avaliativo;
- g) “efeito extrapolação”, que consiste em extrapolar o resultado da análise de desempenhos anteriores, ruins ou bons, deixando que influenciem a impressão do avaliador sobre o desempenho atual do avaliado, fazendo-o tender em atribuir a este resultados bem semelhantes àqueles;

- h) “igual a mim”, que consiste em dar pareceres positivos ao desempenho do avaliado por este apresentar características que são parecidas com as que o avaliador tem ou valoriza;
- i) “diferente de mim”, que consiste em dar pareceres negativos ao desempenho do avaliado por este apresentar características que são diferentes das que o avaliador tem ou que são desvalorizadas por ele.

As disfunções decorrentes das atitudes conscientes na avaliação são aquelas em que o avaliador as pratica intencionalmente, visando favorecer ou prejudicar o avaliado por motivos de diversas ordens, como razões de cunho pessoal. Os vícios mais importantes nesse âmbito são o efeito de tendência central e o efeito halo (MARRAS; TOSE, 2012).

A tendência central pode ocorrer, por exemplo, quando:

um avaliador de desempenho mal-informado e despreparado tem medo de atribuir notas muito baixas a seus subordinados, temendo prejudicá-los, uma vez que essa avaliação poderá ocasionar-lhe problemas de não promoção e, até mesmo, dispensa da empresa. Este mesmo avaliador também teme atribuir a seu pessoal notas muito altas. Com elas, poderá comprometer-se futuramente, não conseguindo mais autorização para aumento dos efetivos ou permissão para fazer horas extras ou, até mesmo, apontar por suas próprias mãos seu eventual substituto. Nesses dois casos, o supervisor prefere usar sempre os valores médios ao julgar o seu pessoal. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 176).

Nesta descrição, nota-se que o desempenho dos avaliados não é avaliado deliberadamente, preferindo-se a atribuição de um nível de desempenho que é ficcional. Dessa maneira, o baixo desempenho é valorizado e o alto desempenho não é reconhecido como deveria ser. Como resultado disso, a equipe como um todo poderá chegar em um constante patamar de mediocridade e nele continuar até que algo seja feito em relação a isso.

Quanto ao efeito halo ou efeito de Halo,

Thorndike, psicólogo, descobriu que, no momento de emitir um julgamento, o avaliador tem tendência a atribuir ao avaliado, grau superior ou inferior na maioria dos itens dentro dos quais está tentando retratá-lo. Essa tendência se dá por uma espécie de contaminação de julgamento, isto é, se o conceito geral sobre o avaliado é bom, o avaliador terá propensão atribuir-lhe notas altas, mesmo que nem todas as características dele estejam realmente tão acima da média. Se, por outro lado, a impressão geral é negativa, os primeiros julgamentos do avaliador e, conseqüentemente [sic], os demais serão inferiores à média, mesmo que em alguns aspectos o avaliado possa ser bem mais positivamente valorado. Como resultado do ‘efeito de Halo’, ao invés de um perfil que varie das classificações mais baixas até as mais altas, tem-se apenas uma linha ou variações insignificantes das características da avaliação. Isso compromete totalmente o processo de avaliação e desvirtua o seu objetivo principal, que é o de descrever fielmente o indivíduo em si, para, posteriormente, compará-lo aos demais. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 175).

As disfunções já citadas em conjunto com certas políticas organizacionais podem contribuir para a percepção de que a avaliação de desempenho gera desmotivação nas pessoas no contexto laboral. Ainda que o real conceito de motivação indique que esta é algo intrínseco ao ser humano e que os fatores de satisfação fazem parte da própria pessoa, é comum encontrar ainda nas organizações a noção behaviorista de que as recompensas extrínsecas podem motivar o indivíduo a melhorar o seu desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Alguns teóricos há décadas já tinham alertado que, na prática, isso pode gerar entre os funcionários, dentre vários outros problemas, o sentimento de que são manipulados pelos gestores (LEVINSON, 1997b).

Infelizmente, há muito tempo a motivação humana nas organizações tem sido tratada em uma perspectiva, ao mesmo tempo, simplista e mecanicista; o estudo da motivação ainda é uma necessidade premente, pois com isso mudanças positivas no cenário organizacional podem ser geradas, principalmente na realidade brasileira (BERGAMINI, 2008).

Comprovando isso, a avaliação de desempenho é utilizada muitas vezes, dando a impressão de “causa e efeito”, como fator principal para a decisão de quem receberá ou não uma recompensa pecuniária pelo comportamento e desempenho apresentado. Tal prática deveria ser sempre evitada, pois desvirtua os objetivos da gestão de desempenho e leva o indivíduo a valorizar fatores exteriores para ter satisfação em vez de encontrar no trabalho em si a sua satisfação (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Essa situação torna-se mais complicada quando a dimensão comportamental do desempenho é a escolhida para ser recompensada financeiramente, já que o comportamento não deveria ser vinculado a nenhum tipo de gratificação ou bonificação, pois este é repleto de subjetividade e de peculiaridades (DUTRA, 2012).

Há uma dificuldade séria, de longa data, que ainda hoje não é enfrentada adequadamente, na qual os gestores, chefias ou supervisores realizam ou deixam de realizar a avaliação de desempenho devido ao “sentimento de culpa”. Como relata Levinson (1997c, p. 191),

há poucos mecanismos eficazes estabelecidos para enfrentar o sentimento de inadequação dos gerentes em relação à avaliação dos subordinados ou a paralisia e procrastinação resultantes da culpa por “banciar o Deus”. Alguns gerentes poderiam argumentar que esses problemas são deficiências dos gerentes, e não do sistema. Porém, mesmo que isso seja verdade, os gerentes também fazem parte do sistema. A avaliação de desempenho precisa ser vista não como uma técnica, mas sim como um processo que envolve pessoas [...].

Outro problema grave é a falta de ética ou o desrespeito à ética na condução do processo avaliativo. A organização deve claramente desencorajar esse tipo de atitude, que de modo deliberado, independentemente da motivação, causa sérias disfunções, imprecisões e distorções em todo o processo. Isso é altamente prejudicial em todos níveis os organizacionais, tendo em vista que o resultado de uma avaliação desalinhado com o real desempenho apresentado gera informações falseadas, que atrapalharão a percepção de responsabilidades e das necessidades organizacionais e individuais de desenvolvimento. Em suma, a organização não atingirá seus objetivos nem sua missão e as pessoas não se desenvolverão (PYNES, 2009).

Um processo de avaliação de desempenho bem formulado e corretamente conduzido pode pavimentar o caminho para que pessoa veja a si mesma verdadeiramente motivada para o trabalho que realiza e para desempenhar suas atividades na organização em que está (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

2.4 Relevância da avaliação de desempenho no atual contexto organizacional

Deve-se ter em mente que a avaliação de desempenho não se trata de um método cujo objetivo é produzir mudanças comportamentais no funcionário avaliado. Na verdade, mais precisamente, trata-se de importantíssimo instrumento para o diagnóstico da situação organizacional, principalmente ao que está relacionado aos fatores humanos (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Através da avaliação de desempenho a organização pode conhecer melhor os integrantes de sua força de trabalho, percebendo os entraves em relação ao atingimento de maiores índices de produtividade, além de possibilitar o alcance de níveis melhores de satisfação com a identificação dos problemas que estão prejudicando isso (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

A avaliação de desempenho, no contexto da gestão de recursos humanos, tem fornecido subsídios para as demais funções dessa área, como seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento de pessoal, administração salarial e movimentação de pessoal, que contribuem para que a organização cumpra sua missão (BERGAMINI; BERALDO, 1988; PYNES, 2009).

Ainda nessa perspectiva, pode-se vislumbrar a importância da avaliação de desempenho quando relacionada aos demais focos ou objetivos que ela pode abranger, como Marras e Tose (2012) apontam:

- a) foco na aferição de potencial, ou seja, no reconhecimento da capacidade do indivíduo em exercer funções que exijam conhecimentos mais profundos e o domínio de temas de maior complexidade;
- b) foco no desenvolvimento profissional, que para Dutra (2012) é a dimensão mais importante do desempenho;
- c) foco na análise comportamental, ou seja, fazer o reconhecimento dos padrões comportamentais perceptíveis no contexto laboral;
- d) foco na realização de metas e resultados, que consiste na análise do desempenho do indivíduo através do atingimento das metas e resultados previamente acordados e estabelecidos, podendo ser levado em consideração não só o resultado em si, como também o modo como o resultado foi alcançado.

Além do alinhamento da avaliação de desempenho com todos os processos e subsistemas da área de gestão de pessoas, o que já foi citado anteriormente, há ainda outras tendências importantes que têm delineado os caminhos atuais da avaliação de desempenho. Ela tem sido considerada como um processo de *coaching* e como um processo de autoconhecimento. Outra tendência, surgida com a APO há décadas e atualmente aprimorada, é a utilização da avaliação de desempenho como elemento integrador do compromisso das pessoas com a estratégia organizacional. Por fim, a prática do *feedback*, ou retroação, tem sido cada vez mais valorizada e prática nas empresas como parte integrante do processo de avaliação do desempenho (MARRAS; TOSE, 2012).

Como enfatizou Nassif (2008, p. 320),

o resultado da gestão de desempenho é um dos maiores desafios da gestão de pessoas, pois implica um processo que alinha as políticas e práticas de recursos humanos, podendo ainda contribuir para o direcionamento estratégico da empresa. Entretanto, esse desafio só poderá ser superado se a pessoa perceber que a sua relação com a empresa agrega valor para si mesma sentir sua importância como parte dela.

Na próxima seção deste trabalho, será apresentado como se dá o funcionamento da avaliação de desempenho no setor público, com ênfase no seu histórico, na legislação atual sobre o tema, na comparação do regime jurídico de trabalho de servidores e empregados públicos e na sua relevância no serviço público.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A avaliação de desempenho, inserido no contexto maior da gestão estratégica de pessoas no setor público, é um tópico ainda relevante. Como ressaltam Mello, Ensslin e Dutra (2015, p. 4), “as pressões da mídia e da sociedade tem feito com que as atividades do governo sejam sistematicamente cobradas quanto a resultados e transparência. Este fato tem norteado o Estado a desenvolver processos para melhorar suas funções”.

A finalidade de uma organização será definida levando-se em conta o setor em que atua, pois “no caso das organizações privadas, a intenção é de manter sua competitividade, enquanto as públicas têm como finalidade o atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade” (ODELIUS, 2010, p. 145). A gestão do desempenho é imprescindível para que uma organização possa atingir seus objetivos; no caso do setor público, ela servirá para que o Estado atenda cada vez mais e melhor aos anseios da sociedade, especificamente aos cidadãos, que pagam seus impostos e assim sustentam a máquina pública.

3.1 Histórico da avaliação de desempenho no setor público

Santos e Cardoso (2001, 2002) traçam com detalhes o panorama histórico da avaliação de desempenho no setor público brasileiro que, segundo eles, “surge, na experiência brasileira, de forma bastante distorcida, embora calcada nas melhores intenções” (SANTOS; CARDOSO, 2002, p. 7).

Os autores remontam à década de 1930 para dar início a esse histórico. Em 1936, ocorreu o estabelecimento da Lei do Reajustamento. Essa lei tinha o intuito de implementar a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais através de um “regulamento de promoções” (GRILLO, 1982; SANTOS; CARDOSO, 2002). Grillo (1982, p. 25) resalta que “com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores de desempenho dos funcionários”. Isso demonstra que essa experiência não proporcionou o atingimento dos resultados inicialmente almejados (SANTOS; CARDOSO, 2002).

A despeito desse “fracasso”, outras ações foram realizadas nas décadas seguintes visando à implementação de uma sistemática de avaliação de desempenho no setor público. Entretanto, como a tentativa de 1936, essas também foram ineficazes (SANTOS; CARDOSO, 2002).

Na década de 1960, no âmbito da Administração Federal, ocorreu o estabelecimento do Plano de Cargos, através da Lei nº 3.780. Segundo Santos e Cardoso (2002, p. 7), “buscou-se instituir um sistema de avaliação de desempenho baseado no método da escala gráfica, fixando critérios de promoção por merecimento e antiguidade e notas mínimas, iguais à metade da nota máxima prevista para promoção por merecimento”.

No final da década de 1970, diversas medidas para atrelar a avaliação de desempenho ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público foram retomadas, depois de cerca de 10 anos nos quais o assunto esteve praticamente esquecido. Todavia, essas tentativas também foram frustradas.

Um importante marco que proporcionou o retorno da questão, apesar das ações citadas que não obtiveram sucesso, foi o Decreto nº 80.602/77, estabelecido em 1977. Esse decreto “regulamentou a progressão funcional, definindo-a como a ‘elevação do servidor à classe imediatamente superior’. Definiu o ‘aumento por mérito’ como a movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para a imediatamente superior, dentro da mesma classe” (SANTOS; CARDOSO, 2002, p.8).

Em 1980, houve o Decreto nº 84.669, que:

alterou estes conceitos, passando a definir a progressão como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal. De início, a avaliação de desempenho não seria procedida por meio de instrumento específico: seria suficiente o exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento do servidor, o qual teria caráter irrecorrível. Em 1980, foi instituído novo procedimento, a partir de uma ficha de avaliação de desempenho (SANTOS; CARDOSO, 2002, p. 8).

Santos e Cardoso (2002, p. 9), quando explicam a razão de em grande parte do século XX as tentativas de implementar a avaliação de desempenho não terem dado certo, afirmam que:

a excessiva preocupação em vincular o desenvolvimento do servidor na Carreira à avaliação de desempenho tornou-se, ao longo do tempo, um sério obstáculo à sua efetividade. Ademais, a não institucionalização do sistema de avaliação, e a sua incapacidade de produzir subsídios válidos para o aperfeiçoamento da ação administrativa acabou por neutralizar o sistema, fazendo dele letra morta e mais um “formalismo” a ser cumprido de maneira ritualista”.

Há de acrescentar-se ainda que:

brechas criadas pela legislação acabaram por compensar o “repesamento” do curso de carreira produzido pelo critério de curva de Gauss forçada, de que é exemplo a concessão, em 1985, a todos os servidores, sem qualquer requisito vinculado ao mérito, de progressão automática de doze referências, fenômeno repetido em 1993 com a concessão de três referências adicionais, pela Lei nº 8.627, a todos os

servidores, sem qualquer vinculação com o curso regular da carreira (SANTOS; CARDOSO, 2002, p. 9).

Apesar desse histórico estar marcado de vícios e disfunções, quanto ao estabelecimento e a operacionalização da gestão de desempenho dos servidores públicos, foi necessário, com o advento da Constituição Federal Brasileira de 1988, o estabelecimento de leis para que a avaliação de desempenho fosse efetivamente normatizada dali em diante. No próximo tópico deste trabalho, será esboçada a importância dessa legislação mais recente. Tal legislação surgiu para instituir nas carreiras do funcionalismo público brasileiro

mecanismos próprios e adequados de avaliação de desempenho e de capacitação, de modo a que haja uma retro-alimentação permanente, colhendo-se insumos para o sistema de promoções e o constante aperfeiçoamento, atualização e capacitação dos seus integrantes, e a fim de que seja instituído um efetivo sistema de mérito no serviço público (SANTOS; CARDOSO, 2002, p. 9).

3.2 Legislação atual

Quanto a legislação concernente à avaliação de desempenho no setor público, será feita menção destes dois instrumentos: a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

A Lei nº 11.784/08 foi elaborada com o objetivo de reestruturar o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e de estabelecer a “gratificação de desempenho”, que é atribuída pelos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual (ADI) (MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015). A avaliação de desempenho, nessa lei, é definida “como monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e instituições que compõem o quadro de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal” (DIAS, 2010, p. 186). A Lei nº 11.784/08,

Propõe a avaliação em pelo menos dois níveis: o institucional e o das pessoas. No institucional, faz-se necessário precisar se a missão, a visão de futuro e as diretrizes políticas, econômicas, sociais e técnicas atendem aos anseios dos dirigentes e da sociedade para a qual presta serviços. No nível individual, é preciso identificar as competências atuais e ações individuais e de equipe que agregam valor aos resultados organizacionais (DIAS, 2010, p. 192).

Quanto ao Decreto nº 7.133/10, este regulamenta “os critérios e os procedimentos do processo de avaliação de desempenho no serviço público federal e pagamento das gratificações por desempenho” (MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015, p. 4). Nesse decreto, “os

critérios devem refletir as competências do servidor aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional” (ALBUQUERQUE, 2014, p. 47).

Conforme o Decreto nº 7.133/10 (Brasil, 2010),

Art. 4º A avaliação de desempenho individual 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.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Mediante a legislação supracitada, pode-se afirmar que “os diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados, calcados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho” (MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015, p. 4).

Mello, Ensslin e Dutra (2015, p. 4), resumindo a evolução que vem ocorrendo nas leis relativas à avaliação de desempenho no setor público, afirmam que “ora vinculados à remuneração ora ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público federal, mecanismos para implementação dos processos de avaliação de desempenho foram sendo desenvolvidos”.

Apesar de importantes avanços terem ocorrido na última década quanto à gestão da avaliação de desempenho humano no setor público, muitos pontos precisam ser melhorados (ODELIUS, 2010). A mesma autora (2010, p. 170) lista os seguintes obstáculos ainda existentes na questão da própria legislação:

a avaliação de desempenho instituída com o objetivo de “I – promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e; II – subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal” (artigo 140 da Lei no 11784). Apesar de importantes, esses deveriam ser objetivos secundários. O principal seria efetuar a gestão do desempenho, assegurando o alcance de resultados previamente planejados, conforme comentado; a gratificação de desempenho continua a ser uma estratégia adotada para recompor salários e não para recompensar o alcance ou superação de desempenhos esperados; profissionais que ocupam cargos de direção ou em comissão continuam a receber gratificação sem que seu desempenho individual seja avaliado.

3.3 O servidor público x o empregado público

Como já mencionado anteriormente neste trabalho, servidor e empregado público serão chamados “funcionários públicos”, quando for necessário referir-se a ambos. Entretanto, cabe ainda mencionar o que vem a ser o funcionário público, além de apontar as diferenças e semelhanças, no aspecto jurídico, entre servidores e empregados públicos.

Não há consenso no direito brasileiro quanto à definição de funcionário público. No Código Penal, o termo aparece da seguinte forma:

Art. 327 - Considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública.
 § 1º - Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, e quem trabalha para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública.
 § 2º - A pena será aumentada da terça parte quando os autores dos crimes previstos neste Capítulo forem ocupantes de cargos em comissão ou de função de direção ou assessoramento de órgão da administração direta, sociedade de economia mista, empresa pública ou fundação instituída pelo poder público (BRASIL, 1940).

Como ressalta Freitas (2011, p. 1), o termo funcionário público não é mais mencionado no direito administrativo, somente no direito penal,

abarcando todos os agentes que, embora transitoriamente ou sem remuneração, pratiquem crime contra a administração pública, no exercício de cargo, emprego ou função públicos (CP, art. 327). Portanto, para fins penais, a abrangência do conceito de funcionário público é a mais ampla possível, correspondendo à expressão ‘agente público’, consagrada no âmbito administrativo.

Os agentes políticos:

são aqueles integrantes do alto escalão do Governo, possuindo competência definida diretamente pela Constituição Federal, exercendo funções governamentais, judiciais e quase judiciais, elaborando normas legais, conduzindo os negócios públicos, decidindo e atuando com independência nos assuntos de sua competência. Não se submetem aos regimes jurídicos próprios dos servidores públicos em geral, pois possuem regras próprias, devido à importância de suas funções. Normalmente, seus cargos são providos mediante eleição, nomeação ou designação. (FREITAS, 2011, p.1).

Os agentes administrativos:

são aqueles que possuem uma relação funcional com a Administração Pública. Exercem atividade profissional e remunerada e sujeitam-se à hierarquia administrativa e a regime jurídico próprio. São os servidores públicos, os empregados públicos, os contratados temporariamente (excepcional interesse público – art. 37, IX, CF), os ocupantes de cargo em comissão etc. (FREITAS, 2011, p. 1).

É comum encontrar a expressão “servidores públicos” sendo usada em sentido amplo, englobando os servidores públicos em sentido estrito (estatutários) e os empregados

públicos (FREITAS, 2011; MEIRELLES, 2016). Bocafoli (2010) se refere ao “servidor público em sentido estrito” (estatutário) também como “funcionário público”, mas cabe ressaltar que não há unanimidade quanto a amplitude do termo “servidor público” (PASSOS, 2014).

Como este trabalho atende a outros fins que não são da ciência jurídica, e tendo em vista as diversas divergências quanto a definição do termo “funcionário público” à luz do direito no Brasil, este termo será utilizado aqui para fazer referência tanto aos servidores públicos (estatutários) e aos empregados públicos (celetistas). Não há de se causar estranheza esse uso, pois pode-se definir funcionário como “aquele que é empregado ou contratado numa firma, empresa, instituição, repartição” (AULETE, 2014) e funcionário público “pessoa que exerce função ou cargo em instituição pública oficial” (AULETE, 2014).

Ratificando o entendimento utilizado neste trabalho, são funcionários públicos

aqueles que prestam serviços ao Estado mediante relação de trabalho, não eventual, sob vínculo de dependência econômica, e se submetem à hierarquia e à subordinação [...] estão sujeitos a dois regimes jurídicos: o estatutário e o trabalhista. Os primeiros são titulares de cargos e os segundos, de emprego (BOCAFOLI, 2010, p.14).

Segundo Carvalho Filho (2015, p. 616), “servidores públicos são todos os agentes que, exercendo com caráter de permanência uma função pública em decorrência de relação de trabalho, integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica”. Neste tópico do trabalho, o servidor público em questão é o estatutário, “cuja relação jurídica de trabalho é disciplinada por diplomas legais específicos, denominados estatutos” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 619).

Conforme a Constituição da República (BRASIL, 1988): “Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.” Esse regime jurídico único é o estatuto no qual ficam estabelecidas as normas que regem as relações de trabalho do servidor público com o Estado.

Para Carvalho Filho (2015, p. 621), “regime estatutário é o conjunto de regras que regulam a relação jurídica funcional entre o servidor público estatutário e o Estado. Esse conjunto normativo [...] se encontra no estatuto funcional da pessoa federativa”. O regime jurídico (ou estatuto) dos servidores públicos civis da União foi estabelecido pela lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Foi o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que estabeleceu a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943), vindo daí o termo “celetista” para designar esse

regime jurídico de trabalho, que foi elaborado com o objetivo de “unificar toda a legislação trabalhista existente no país em um único documento” (PASSOS, 2014, p.1).

Segundo Meirelles (2016, p. 519),

Os empregados públicos são todos os titulares de emprego público (não de cargo público) da Administração direta e indireta, sujeitos ao regime jurídico da Consolidação das Leis de Trabalho –CLT, daí serem chamados de ‘celetistas’. Não ocupam cargo público e sendo celetistas, não têm condição de adquirir a estabilidade constitucional (CF, art. 41), nem podem ser submetidos ao regime de previdência peculiar, como os titulares de cargo efetivo e os agentes políticos.

É necessário ainda ressaltar as semelhanças e diferenças entre o regime jurídico de trabalho estatutário e o regime jurídico de trabalho celetista.

As semelhanças entre os dois regimes podem ser encontradas nestes aspectos (PASSOS, 2014):

- a) normas de proteção salarial, como a garantia do salário mínimo, do décimo terceiro salário e da irredutibilidade do salário;
- b) normas concernentes às férias;
- c) normas concernentes à indiscriminação no trabalho;
- d) normas concernentes à concessão de licença-maternidade e licença-paternidade.

Quanto às diferenças existentes entre os dois regimes, essas encontram-se nos seguintes aspectos (PASSOS, 2014):

- a) normas concernentes ao cumprimento do contrato de trabalho, sendo o aviso-prévio, o FGTS e o seguro-desemprego prerrogativas exclusivas do empregado;
- b) participação nos lucros e gestão da empresa, também somente aplicável ao empregado;
- c) normas concernentes à duração da jornada de trabalho, pois há regras bem específicas para cada regime de trabalho;
- d) normas concernentes à aposentadoria, pois há também regras bem específicas para cada regime de trabalho nesse quesito.

Concluindo sua análise comparativa entre os dois regimes jurídicos de trabalho, Passos (2014, p. 3) faz a ressalva de que:

alguns direitos foram destinados exclusivamente aos empregados, não se estendendo aos servidores públicos estatutários, por absoluta incompatibilidade com seu regramento próprio. É o caso, por exemplo, do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e do aviso-prévio. Nesse mesmo raciocínio, algumas garantias asseguradas aos servidores públicos não são aplicáveis aos empregados celetistas, ou, quando são, podem possuir percentuais diferentes. Como ocorre, por exemplo, com a estabilidade e os percentuais do adicional noturno e dos adicionais de insalubridade e periculosidade.

3.4 Relevância da avaliação de desempenho para o setor público

A ideia de que o “governo de resultados” é uma das premissas do movimento da Nova Administração Pública, em que o Estado

deve adotar a administração por objetivos em todos os aspectos, inclusive na gestão de pessoas, avaliando o desempenho para que essa eficiência e essa eficácia sejam atingidas [...] a avaliação de desempenho cumpre papel essencial enquanto instrumento de aferição se os colaboradores contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e consequentemente para o alcance dos resultados esperados” (MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015, p. 4).

A relevância da avaliação de desempenho no setor público deve ser apresentada em três dimensões: vantagens da utilização de uma sistemática de avaliação de desempenho, os obstáculos quanto a operacionalização dessa sistemática e os “efeitos colaterais” que podem surgir quando na implementação da avaliação de desempenho no setor público (VICENTE, 2014).

O uso da avaliação de desempenho no setor público deve ser estimulado por diversos motivos, dentre eles estão (VICENTE, 2014): a identificação e a aferição dos resultados obtidos para melhor compreendê-los e controlá-los; o reconhecimento e diferenciação entre o resultados bem-sucedidos e os fracassos, possibilitando que os melhores resultados sejam recompensados e os piores, corrigidos; a obtenção de apoio público através da demonstração e divulgação dos resultados alcançados; a percepção precisa da correlação existente entre os recursos gastos e os resultados obtidos, proporcionando o computo dos custos reais.

Com isso, na prática e vivência organizacional, além de proporcionar o reconhecimento das melhores performances e o ajustamento das performances abaixo do nível esperado, “a avaliação do desempenho possibilita a identificação das necessidades individuais de formação, a aferição do ajustamento das competências dos colaboradores às funções que exercem, bem como o potencial reaproveitamento dos mesmos em outras atividades” (VICENTE, 2014, p. 6).

Dentre as principais dificuldades na implementação de uma sistemática de avaliação de desempenho no setor, pode-se mencionar (VICENTE, 2014):

- a) a individualização dos desempenhos;
- b) a cultura organizacional;
- c) (in) mensurabilidade dos *outputs*;
- d) a complexidade do processo de avaliação.

Quase todas as metodologias de avaliação de desempenho, para que seja possível mensurar o desempenho de uma pessoa no contexto laboral, preconizam que este deve ser individualizado, precisando ser aferido e atribuído exclusivamente a esta pessoa. Este procedimento é feito com os demais colegas desse elemento, de forma que o desempenho seja próprio de cada indivíduo. Isso representa um obstáculo, tendo em vista que a maioria dos serviços públicos são realizados em equipe, ou seja, o desempenho de um afeta o dos demais e vice-versa, além desses mesmos serviços serem oferecidos indiferenciadamente aos cidadãos, pois não há o objetivo de auferir lucros para o Estado (VICENTE, 2014).

Para que a utilização da avaliação de desempenho em qualquer organização possa ser bem sucedida, é *sine qua non* que esta organização tenha “uma cultura organizacional orientada para os resultados e para o mérito, essencialmente vocacionada para o sucesso global da organização” (VICENTE, 2014, p. 9). Diversas pesquisas realizadas nas últimas duas décadas demonstram que geralmente os funcionários públicos são avessos às políticas de avaliação de desempenho, parecendo-lhes que na prática a aplicação de tais métodos possuem muitos pontos negativos, como, por exemplo, que a avaliação de desempenho é um capricho patronal (VICENTE, 2014).

Os *outputs* do serviço público são geralmente intangíveis. Quanto a “(in) mensurabilidade” desses *outputs*, Vicente (2014, p. 10) discorre que:

os serviços públicos executam uma multiplicidade de atividades, interdependentes entre si (Dixit, 2002), cujos resultados se tornam por vezes difíceis de identificar objetivamente (Festré e Garrouste, 2008; Ema, 2012) [...] Por este motivo, têm sido apontadas diversas críticas à utilização de critérios (designados indicadores de medida) quantitativos de mensuração, tal como sucede no setor privado [...] Dahrendorf (2004) afirma que é contraproducente avaliar uma universidade com base no número de alunos que licenciou num determinado ano, ou um serviço de cirurgia e os médicos que aí trabalham com base no número de cirurgias efetuadas.

Quanto a complexidade do processo de avaliação de desempenho, Vicente (2014, p. 11) afirma que “os sistemas de avaliação do desempenho fazem muitas vezes parte de sistemas político administrativos e a sua implementação é afetada por relações de confiança”.

Dentre as consequências não intencionadas que podem surgir no estabelecimento e/ou operacionalização de uma sistemática de avaliação de desempenho estão (VICENTE, 2014):

- a) “(des)motivação”, como já mencionado neste trabalho, a avaliação de desempenho pode “desmotivar”;

- b) mercantilização dos serviços e desprofissionalização dos funcionários, ou seja, ênfase constante nos resultados quantificáveis e a padronização do comportamento que é esperado dos funcionários;
- c) rigidez e estagnação, ou seja, a busca pelos mesmos padrões de desempenho, pois estes são recompensados, podendo desestimular a inovação e disseminar a mediocridade;
- d) aumento dos custos, pois, por exemplo, o Estado poderá precisar contratar mais profissionais especificamente para conduzir o subprocesso da avaliação de desempenho;
- e) comportamentos disfuncionais dos avaliados, pois estes podem, por exemplo, esforçarem-se apenas para cumprir as tarefas relacionadas às metas que devem atingir;
- f) diminuição da qualidade dos dados fornecidos, pois como os *outputs* do serviço público são de difícil mensuração, pode ocorrer a definição de indicadores que sejam quantificados mais facilmente, mesmo que estes não contribuam para o atingimento dos principais objetivos organizacionais;
- g) utilização dos dados para outros fins, como por exemplo, os gestores podem utilizar os resultados da avaliação de desempenho para pressionar seus subordinados.

Na próxima seção deste trabalho, consta a metodologia deste estudo, utilizada na elaboração e aplicação do questionário da pesquisa, bem como a descrição da classificação da pesquisa, da delimitação das populações, da amostragem e do instrumento de levantamento de dados.

4 METODOLOGIA

Metodologicamente, este estudo foi dividido nos seguintes grupos de atividades: elaboração do marco teórico, delimitação das populações, elaboração do questionário, coleta de dados e análise dos resultados. Essas atividades estão detalhadas nos tópicos desta seção, com exceção da última, que está na seção imediatamente posterior a esta.

4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto a área de conhecimento, esta pesquisa está na área das Ciências Sociais Aplicadas (GIL, 2010). Classificando conforme seu objetivo geral, trata-se de uma pesquisa descritiva (GIL, 2010; MALHOTRA, 2012; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Quanto a natureza dos dados, ou enfoque da pesquisa, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa (GIL, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Malhotra (2012, p. 111) define a pesquisa quantitativa como “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Quanto ao ambiente em que os dados foram coletados, trata-se de uma pesquisa de campo (GIL, 2010).

Classificando segundo os métodos empregados, a pesquisa foi inicialmente bibliográfica, com a elaboração de um marco teórico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), tendo em vista que praticamente todo trabalho acadêmico em algum momento precisa de fundamentação teórica, proporcionando ao pesquisador a base necessária para aprofundar em determinado assunto (GIL, 2010).

Após a pesquisa bibliográfica, a pesquisa passou a ser caracterizada pelo método do levantamento (GIL, 2010; MALHOTRA, 2012), sendo aplicado um questionário estruturado, que é de caráter quantitativo, tendo em vista o objetivo de “quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse” (MALHOTRA, 2012, p. 111).

4.2 Método de levantamento de dados

Este trabalho tem o objetivo analisar as diferenças existentes entre a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho, ou seja, comparar estas duas populações ou universos. Segundo Malhotra (2012, p. 270), “uma população é o agregado, ou soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns”.

Malhotra (2012, p. 271) define população-alvo como “coleção de elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências”, sendo elemento, segundo o mesmo autor (2012, p. 272), “objeto que possui as informações desejadas pelo pesquisador”. Tendo em vista que o tamanho dessas populações não está especificado e tende a ser composto por milhões de indivíduos, considerando todo o Brasil, e considerando o quadro de pessoal do HUWC, de aproximadamente 1.700 funcionários públicos, foi necessário delimitar as características de cada uma dessas populações, principalmente devido aos objetivos deste estudo e a razões de ordem prática (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), como a facilidade do pesquisador em ter acesso ao local de trabalho desses indivíduos.

Por isso, a pesquisa deste trabalho se ateve a estudar a população dos servidores públicos do HUWC que atuam, conforme a estrutura da organização, em unidades subordinadas à gerência administrativa, como também estudar a população dos empregados públicos do HUWC que atuam, conforme a estrutura da organização, em unidades subordinadas à gerência administrativa. Ou seja, servidores e empregados públicos do Hospital Universitário Walter Cantídio são as populações-alvo deste estudo. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 253), “um estudo não será melhor por ter uma população maior, a qualidade de um trabalho baseia-se em delimitar claramente a população com base nos objetivos do estudo”

O quantitativo de funcionários públicos lotados na gerência administrativa do HUWC é de 123 indivíduos, sendo 95 empregados públicos e 28 servidores públicos. Esses dados foram gentilmente fornecidos pela unidade responsável por esse controle. Tais dados são o arcabouço amostral, que “é uma representação dos elementos da população-alvo, e consiste em uma lista ou conjunto de instruções para identificar a população-alvo” (MALHOTRA, 2012, p. 272). Em vista disso, o pesquisador optou pela realização de um censo (COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA, 2012; REIS, 2008), que segundo Malhotra trata-se da “enumeração completa dos elementos de uma população ou de objetos de estudo” (MALHOTRA, 2012, p. 270). Essa escolha está corroborada por Reis (2008), que não recomenda o uso de amostragem em populações pequenas, cujo tamanho é inferior a 100 elementos, sendo esse o caso das populações de empregados e servidores públicos da gerência administrativa do HUWC.

Como ressalta Malhotra (2012, p. 289), “a definição apropriada da população e do arcabouço amostral e a aplicação das técnicas corretas de amostragem são essenciais para que a pesquisa seja realizada e os resultados sejam utilizados eticamente”.

Para a realização da pesquisa, foi elaborado um questionário com onze itens, sendo um item para a identificação do regime jurídico de trabalho do respondente, e os outros dez itens com afirmativas relacionadas à avaliação de desempenho, que foram apreciadas pelos respondentes dentro de uma escala Likert (DALMORO; VIEIRA, 2013; MALHOTRA, 2012). A quantidade de questões não excede o limite recomendado por alguns teóricos, que é trinta e cinco (FACHIN, 2006). Deve-se ressaltar que não havia nenhum item do instrumento que solicitasse algum tipo de identificação nominal do respondente, sendo respeitado então o anonimato. Esse questionário encontra-se no apêndice deste trabalho.

Segundo Fachin (2006, p. 158), “o questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações”. Esse instrumento é muito utilizado em pesquisas em geral e nele o pesquisador deve limitar-se aos dados e informações fornecidas pelos respondentes. O questionário elaborado para a pesquisa deste estudo contém questões fechadas e indiretas, e foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador nas unidades em que trabalham os elementos das populações deste trabalho, tendo sido esse tipo de instrumento escolhido devido às suas vantagens, como acessibilidade, baixo custo, além de ter que ser preenchido obrigatoriamente pelo próprio pesquisado (FACHIN, 2006).

As afirmativas dos itens do questionário, assim como alguns procedimentos realizados durante o levantamento de dados e análise dos resultados deste trabalho, foram adaptadas de Pena *et al.* (2014), que analisaram a percepção dos servidores em uma superintendência regional do estado de Minas Gerais quanto a implementação da sistemática de avaliação de desempenho, concluindo que esses tendem a considerar a avaliação de desempenho como um processo meramente burocrático.

As 16 afirmativas que constavam no questionário da pesquisa de Pena *et al.* (2014) são estas:

- a) a liderança está preparada para acompanhar o resultado da avaliação de desempenho;
- b) a liderança conhece o desempenho dos seus subordinados;
- c) a liderança faz o acompanhamento do desempenho dos servidores satisfatoriamente;
- d) a liderança está preparada para realizar a avaliação dos servidores;
- e) a avaliação possibilita à liderança maior conhecimento do meu desempenho no trabalho;
- f) a avaliação de desempenho reflete a realidade do desempenho dos servidores;

- g) a avaliação integra expectativas e necessidades dos servidores com objetivos da Adm. Pública;
- h) a avaliação proporciona melhorias no resultado da organização e melhor qualidade dos serviços;
- i) a avaliação possibilita aperfeiçoamento na forma como os servidores se relacionam entre si;
- j) a avaliação contribui para a melhoria do desempenho do servidor;
- k) a avaliação contribui para valorização e reconhecimento do desempenho do servidor;
- l) a avaliação contribui para estreitar o relacionamento entre servidor e chefia;
- m) a avaliação contribui para identificar as necessidades de capacitação do servidor;
- n) a avaliação contribui para auferir o desempenho real do servidor;
- o) a avaliação contribui para o desenvolvimento e crescimento profissional do servidor;
- p) a avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo.

Dessas 16 afirmativas, foram adaptadas e utilizadas as afirmativas das alíneas e), f), g), h), j), m) e p), sete ao todo, e formuladas mais três novas pelo pesquisador, com o propósito de abarcar os objetivos deste trabalho, perfazendo o total de dez sentenças a serem apreciadas em uma escala Likert.

As adaptações mencionadas consistiram na substituição do termo “liderança” por “chefia imediata” e de “servidor/servidores” por “funcionário/funcionários”. As três novas afirmativas são as seguintes:

- a) o bom desempenho individual em uma avaliação deve sempre ser recompensado financeiramente;
- b) o foco da avaliação de desempenho deve estar na verificação do atingimento de metas pelos funcionários;
- c) o foco da avaliação de desempenho deve estar na análise do comportamento dos funcionários.

Segundo Malhotra (2012, p. 221), definindo o termo com base no formato inicialmente proposto por Rensis Likert, a escala Likert é uma:

escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um

grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo.

Pena *et al.* (2014) utilizou-se de uma escala do tipo Likert de quatro pontos. Neste trabalho, baseando-se em Dalmoro e Vieira (2013), deu-se preferência à escala tradicional, que possui cinco pontos, dentre eles o ponto neutro; além disso, a escala de cinco pontos tem as vantagens de apresentar uma confiabilidade apropriada e de ser ajustável a respondentes com diferentes graus de capacidade. A presença desse ponto neutro, que é típico das escalas ímpares, representa também uma vantagem, pois “a utilização do ponto neutro é defendida por ser uma opção que deixa o respondente mais à vontade no momento de expressar sua opinião” (DALMORO; VIEIRA, 2013, p. 172).

Antes da aplicação do questionário, que viria a ser utilizado nos censos com as duas populações deste estudo, foi realizado um pré-teste, que “se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais” (MALHOTRA, 2012, p. 256). Os funcionários da unidade responsável pelas avaliações de desempenho no HUWC foram os participantes desse pré-teste, ocorrido em 16 de junho de 2017, por volta das 8h. A amostra para esse pré-teste foi selecionada pela amostragem por conveniência, uma vez que a acessibilidade e a cooperação estariam garantidas (MALHOTRA, 2012).

Com a devida autorização da chefia da unidade, o pré-teste foi realizado. O questionário foi entregue aos funcionários, inclusive à chefia. Não foram dadas explicações prévias quanto ao significado do texto do questionário, uma vez que um dos propósitos era testar se o mesmo seria facilmente compreendido. O tempo de resposta foi monitorado pelo aplicador do pré-teste. Os funcionários não demoraram mais do que sete minutos para preencher o instrumento. Quatro questionários foram respondidos no pré-teste. Os funcionários foram então inquiridos quanto à sua percepção do instrumento. Estes responderam que o questionário estava adequado, uma vez que acharam as afirmativas de fácil entendimento e o número de itens apropriado, tendo em vista ter sido possível respondê-los em alguns minutos.

Segundo Malhotra (2012, p. 256), “a edição é a correção do questionário com relação aos problemas identificados durante o pré-teste”. Não tendo sido identificados problemas no pré-teste, o instrumento não teve de ser reelaborado.

Após a realização do pré-teste, o questionário da pesquisa foi replicado e, então, aplicado em todas as unidades da gerência administrativa do HUWC nos dias 16 e 19 de junho de 2017, durante o horário de expediente dessas unidades, de 7h às 17h.

O procedimento consistia, basicamente, em ir de sala em sala, conversar com a chefia de cada unidade para explicar e solicitar permissão para aplicar o questionário e, tendo o aval, aplicá-lo com os funcionários da unidade, empregados e servidores públicos, que fazem parte da população-alvo. Os respondentes preenchem o instrumento e, em várias vezes, espontaneamente solicitavam aos colegas, que queriam adiar o preenchimento, que respondessem prontamente, tendo em vista que o questionário podia ser rapidamente respondido e que esses minutos utilizados não atrapalhariam ao andamento do trabalho. Entretanto, ainda assim alguns pediam que o questionário fosse deixado com eles para ser recolhido em outro momento. O aplicador, no horário combinado, se dirigia às salas dos funcionários que tinha ficado com o questionário para recolher o instrumento com as respostas.

Como as informações das unidades e do quantitativo de empregados e servidores públicos da gerência administrativa já eram de conhecimento do pesquisador, que também era o aplicador do questionário, foi possível fazer o registro de quantos funcionários em cada unidade não responderam ao questionário, seja por recusa ou por estar ausente do trabalho. Esse registro era feito à caneta em uma prancheta com papel, à medida que os questionários respondidos de cada unidade iam sendo recolhidos. O levantamento dos dados foi concluído após o aplicador ter conseguido passar por todas as unidades da gerência administrativa, não haver mais nenhum elemento a responder ao instrumento nem questionário a ser recolhido.

Apesar do objetivo anteriormente justificado de verificar a percepção de todos os elementos das duas populações em análise, o censo não foi plenamente realizado. Isso se deu pela recusa de alguns funcionários em responder ao questionário ou por outros afirmarem que preencheriam o instrumento, mas nunca o fizeram, apesar de reiteradas vezes, em momentos diferentes da jornada de trabalho, o pesquisador ter passado em seu local de trabalho inquirindo a respeito do preenchimento do mesmo. A recusa é o resultado da indisposição ou da inabilidade do elemento em responder ao instrumento da pesquisa (MALHOTRA, 2012). Ainda que alguns funcionários tenham obstado a responder, nenhuma chefia se opôs à aplicação do questionário. Além disso, muitos funcionários estavam ausentes do local de trabalho por motivo de férias, licença maternidade ou licença médica, não sendo possível realizarem o preenchimento do instrumento durante o período de levantamento de dados. Como a instituição não disponibiliza informações dos funcionários sem o consentimento dos mesmos, o questionário não pôde ser enviado através de correio eletrônico para esses funcionários afastados das atividades laborais.

Para Malhotra (2012, p. 270), “amostra é um subgrupo de uma população selecionado para participação no estudo”, e ainda esse mesmo autor (2012, p. 271) afirma que “o tamanho da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo [...] a

decisão quanto ao tamanho da amostra deve ser orientada por uma análise das limitações dos recursos”. Em vista do número de questionários preenchidos dentro de cada população-alvo, pode-se considerar os dois quantitativos de respostas, 23 servidores públicos e 77 empregados públicos, como o tamanho definitivo da amostra (MALHOTRA, 2012).

O resultado da aplicação do instrumento da pesquisa deu-se da seguinte maneira: 77 dos 95 empregados públicos responderam ao questionário, correspondendo a 81% dessa população; 23 dos 28 servidores públicos responderam ao questionário, correspondendo a 82% dessa população. Pode-se considerar essas duas porcentagens como os índices de resposta obtido com cada grupo. O índice de resposta é calculado dividindo-se o número de questionários respondidas pelo número de elementos qualificados na amostra ou população (MALHOTRA, 2012), e, então, multiplicando-se esse resultado por 100 para colocar o valor em porcentagem.

Aplicando retroativamente o conceito de amostragem, uma vez que o censo para esta pesquisa não foi plenamente realizado, pode-se dizer que as amostras, de cada tipo de funcionário público, foram sem reposição, pois cada elemento pôde responder ao questionário somente uma vez. Quanto à classificação técnica da amostragem, pode-se dizer que foi não probabilística, uma vez que não foi feito uso de escolha aleatória, e por conveniência, pois a seleção dos elementos foi a critério do pesquisador. Esse tipo de amostragem geralmente proporciona menor gasto de tempo e de recursos para o pesquisador devido à acessibilidade e cooperação dos elementos, entretanto, não é recomendado para basear inferências ou generalizações sobre qualquer população (MALHOTRA, 2012).

4.3 Organização e análise dos dados

Na realização da análise dos resultados, foi aplicado o mesmo tratamento estatístico utilizado por Pena *et al.* (2014), sendo feitos os ajustes necessários para adequação aos objetivos deste estudo.

Para a obtenção de uma “porcentagem final” que pudesse indicar o nível ou grau de concordância atingido em cada afirmativa do questionário, foi atribuído um “peso” para cada gradação da escala. As marcações no grau “Discordo totalmente” receberam “peso 0”, ou seja, foram “desconsideradas” nos termos do tratamento estatístico; no grau “Discordo parcialmente”, as marcações receberam “peso 1”; no grau “Não concordo nem discordo”, as marcações receberam “peso 2”; no grau “Concordo parcialmente”, as marcações receberam “peso 3”, e, no grau “Concordo totalmente”, as marcações receberam “peso 4”.

Em cada afirmativa, o número de marcações de cada grau foi multiplicado pelo seu respectivo “peso”. Feito isso, os valores obtidos em cada grau de uma mesma afirmativa foram somados. O resultado dessa soma foi posteriormente dividido pelo valor que seria obtido caso todos os respondentes marcassem o grau “Concordo totalmente”, que possui o maior peso (4).

Feita essa divisão, o resultado foi multiplicado por 100 para obter-se uma “porcentagem de concordância” que varia de 0 a 100%. Caso todos marcassem “Discordo totalmente”, o grau de concordância seria de 0%, porém, se todos marcassem “Concordo totalmente”, o grau de concordância seria de 100%.

Esse tratamento foi aplicado em cada afirmativa com cada grupo separadamente (primeiro com os empregados públicos, em seguida com os servidores públicos) e também com os funcionários públicos em geral, que é o somatório dos dois grupos citados.

A tabulação dos dados, o cálculo dos valores da porcentagem final, ou grau de concordância, e a elaboração das tabelas e dos gráficos foram realizados com o uso do Microsoft Excel 2013.

Na próxima seção, serão apresentadas as análises oriundas da aplicação de 100 questionários, como também a devida descrição e contextualização do *locus* da pesquisa deste estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de apresentar a análises dos resultados, é necessário discorrer sobre o *locus* da pesquisa.

5.1 *Locus* da pesquisa

A organização na qual a pesquisa foi realizada é o Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), também chamado durante muitas décadas de “Hospital das Clínicas”. Como se trata de uma instituição vinculada à Universidade Federal do Ceará (UFC), mas que tem todo seu funcionamento administrado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), deve-se caracterizar essa autarquia, a UFC, e essa empresa pública, a Ebserh, para melhor descrever o HUWC, que é o *locus* da pesquisa.

5.2.1 *Universidade Federal do Ceará*

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma autarquia com vínculo direto com o Ministério da Educação (MEC). Sua criação foi possibilitada pela Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954, entretanto, somente em 25 de junho de 1955 ocorreu a instalação da universidade. Nesse período, a UFC era formada pelas seguintes unidades: Escola de Agronomia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia. O primeiro diretor da UFC foi o seu fundador, o Prof. Antônio Martins Filho (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017).

Como previsto pela lei que a criou, a UFC tem sua sede em Fortaleza, capital do estado do Ceará, sendo “um braço do sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes escalas de exigências da sociedade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017).

Ao longo de mais de 50 anos, a UFC ampliou suas unidades acadêmicas, sendo atualmente constituída por sete campi, que são: Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabuçu, localizados em Fortaleza; Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús e Campus de Russas, localizados no interior do Ceará (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017).

A UFC possui os seguintes lema, missão, visão e compromisso (Universidade Federal do Ceará, 2017), apresentados abaixo nessa respectiva ordem:

- a) “‘O universal pelo regional’ é o lema da Universidade Federal do Ceará, instituição que busca centrar seu compromisso na solução dos problemas locais, sem esquecer o caráter universal de sua produção”;
- b) “A missão da Universidade é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil”;
- c) “Consolidar-se como instituição de referência no ensino de graduação e pós-graduação (stricto e lato sensu), de preservação, geração e produção de ciência e tecnologia, e de integração com o meio, como forma de contribuir para a superação das desigualdades sociais e econômicas, por meio da promoção do desenvolvimento sustentável do Ceará, do Nordeste e do Brasil”;
- d) “‘Como Universidade, cultivamos o saber. Como Universidade do Ceará, servimos ao meio. Realizamos assim o Universal pelo Regional’. A partir desse parâmetro, delineado por seu fundador, Antônio Martins Filho, a Universidade Federal do Ceará reafirma compromisso histórico com a busca de soluções para os problemas locais, sem esquecer o caráter universal de sua produção”.

Segundo o relatório “UFC em números” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2016), a UFC possui 2.152 docentes e 3.416 servidores técnicos-administrativos em seu quadro de funcionários.

5.1.2 Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) integra o contexto de uma série de ações tomadas pelo Governo Federal nesta presente década, cujo principal objetivo é subsidiar a recuperação dos hospitais que possuem vínculo direto com algum dos Institutos Federais de Ensino Superior (Ifes), que por sua vez são autarquias vinculadas ao MEC. Um exemplo de uma ação empreendida nesse sentido foi a criação do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf) através do Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010 (EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, 2017).

Logo no ano seguinte ao surgimento do Rehuf, a Ebserh foi criada através da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, como uma decorrência do processo de reestruturação dos hospitais universitários federais (HUF). A Ebserh é uma empresa de caráter público e está vinculada ao MEC (EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, 2017).

Segundo Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2017), logo em sua criação, a Ebserh

passa a ser o órgão do MEC responsável pela gestão do Programa de Reestruturação e que, por meio de contrato firmado com as universidades federais que assim optarem, atuará no sentido de modernizar a gestão dos hospitais universitários federais, preservando e reforçando o papel estratégico desempenhado por essas unidades de centros de formação de profissionais na área da saúde e de prestação de assistência à saúde da população integralmente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).

A Ebserh possui as seguintes missão e visão (EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, 2017), apresentadas abaixo nessa respectiva ordem:

- a) “Aprimorar a gestão dos Hospitais Universitários Federais e congêneres, prestar atenção à saúde de excelência e fornecer um cenário de prática adequado ao ensino e pesquisa para docentes e discentes”;
- b) “Ser referência na gestão de Hospitais Universitários Federais”.

Atualmente, 31 Ifes já firmaram contrato com a Ebserh, tornando-a responsável pela gestão dos 39 hospitais universitários, ao redor do Brasil, que são vinculados a esses institutos. As ações de dimensionamento da força de trabalho, que envolvem também a admissão de novos empregados através de concurso, e a elaboração do plano de reestruturação e recuperação da unidade hospitalar são concluídas logo após o processo de assinatura do contrato (EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, 2017).

No caso da UFC, o contrato assinado com a Ebserh foi na modalidade de “complexo hospitalar”, tendo em vista que a universidade possui duas unidades hospitalares que lhe são vinculadas e que estão fisicamente localizadas uma ao lado da outra. Dessa forma, o Complexo Hospitalar da UFC é constituído pela Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC) e pelo Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), estando a gestão dessas duas unidades sob a responsabilidade da Ebserh desde 2013 (EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, 2017; HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017).

Por ser um Complexo, há somente uma superintendência responsável pela direção dos dois hospitais, além de uma gerência administrativa e uma gerência responsável pelas ações de ensino e pesquisa, ambas subordinadas ao superintendente, realizando suas atividades tanto no HUWC quanto na MEAC. Entretanto, devido à natureza peculiar dos serviços hospitalares oferecidos pelas duas unidades, há duas gerências responsáveis pela atenção à saúde, ocupantes do mesmo nível organizacional e também subordinadas à superintendência, sendo uma para a MEAC e outra para o HUWC (EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES, 2017; HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017)

5.1.3 Hospital Universitário Walter Cantídio

Segundo Hospital Universitário Walter Cantídio (2017),

O Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará é um centro de referência para a formação de recursos humanos e o desenvolvimento de pesquisas na área da saúde, assim como desempenha importante papel na assistência à saúde do Estado do Ceará, estando integrado ao Sistema Único de Saúde (SUS). Como centro de referência para ensino, funciona como campo de estágio para os alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Medicina, Enfermagem e Farmácia da UFC, assim como recebe os alunos da área da saúde de outras universidades do Estado e de fora dele. Reúne qualificados profissionais e nele são gerados conhecimentos na área de pesquisa clínica, cirúrgica e farmacologia clínica.[...] o Walter Cantídio se caracteriza como unidade que presta assistência de alta complexidade à saúde, realizando desde transplantes renal e hepático, de forma rotineira, até pesquisas clínicas vinculadas a diversos programas de pós-graduação regionais e nacionais, além de participação em estudos multicêntricos em protocolos de pesquisa clínica avançada.

A história do HUWC pode ser remontada a 1947, ano em que foi criada a Sociedade Promotora da Faculdade de Medicina do Ceará. Em seguida, essa sociedade tornou-se o Instituto de Ensino Médico, cujo um dos seus propósitos era fundar um “hospital de clínicas”. Antes de 1947, em 1944, na região onde está localizado o atual HUWC, foi iniciada a obra de construção de um hospital, mas a mesma teve que ser encerrada pela falta de recursos financeiros (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017).

Hospital Universitário Walter Cantídio (2017) relata que:

o Instituto de Ensino Médico interessou-se em dar continuidade à obra, que foi transferida, no governo de Faustino de Albuquerque, à Faculdade de Medicina. Com a ajuda da União, defendida pelo deputado Paulo Sarasate, e outros auxílios federais, foi dada continuidade à obra. Em 1952, foi iniciada a construção da 1ª Unidade do Hospital de Clínicas, destinada à área de Medicina Interna e Doenças Infecto-Contagiosas (isolamento) em convênio com o Departamento Estadual da Saúde. Essa unidade constituiu-se o núcleo embrionário do atual Hospital Universitário.

Foi realizada, em 1957, a transferência da Faculdade de Medicina para o hospital, que em 1959 foi oficialmente inaugurado como “Hospital das Clínicas”. Entre 1958 e 1966, a direção da Faculdade de Medicina da UFC passou a administrar o hospital. Em 1967, mesmo com mudança de local da direção da Faculdade de Medicina para um prédio vizinho ao hospital, este continuou subordinado àquela (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017).

Em 1974, foi firmado um convênio entre a Universidade Federal do Ceará e a Sociedade de Assistência à Maternidade Escola Assis Chateaubriand, no qual essa sociedade passou a ser responsável pela a gestão do hospital. Na década de 1980, como forma de homenagear um dos seus fundadores e também um dos primeiros diretores, o professor doutor

Walter de Moura Cantídio, o hospital recebeu a denominação de Hospital Universitário Walter Cantídio (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017).

Em 2013, como já relatado anteriormente, a UFC firmou contrato com a Ebserh, tornando-a responsável pela administração de seus dois hospitais, dentre eles o HUWC, que passou a integrar o Complexo Hospitalar da UFC. Em 2014, foi realizado o primeiro concurso público para o provimento de pessoal para o Complexo, e, neste mesmo ano, o HUWC admitiu seus primeiros empregados públicos. Atualmente, o hospital ainda está sob a gestão da Ebserh, sendo uma importante filial dessa empresa (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017).

O HUWC (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO, 2017) possui os seguintes missão, visão e valores, apresentados abaixo nessa respectiva ordem:

- a) “Promover o ensino, a pesquisa e a assistência terciária à saúde, atuando de forma integrada e como suporte aos demais níveis de atenção do modelo de saúde vigente”;
- b) “Ser modelo de gestão, com gestores, preceptores e colaboradores preparados para excelência no ensino, pesquisa e assistência terciária à saúde”;
- c) “Ética, Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade, Eficiência, Equidade, Humanização, Segurança do Paciente, Valorização profissional, Profissionalismo”.

O HUWC possui, atualmente, o número aproximado de 1.700 funcionários públicos, sendo 962 empregados públicos da Ebserh e cerca de 730 servidores públicos da UFC. Cabe ratificar que a presença de diferentes tipos de funcionários públicos no HUWC se justifica pela história do hospital; vinculado à UFC há mais de 50 anos, tendo sua força de trabalho provida nesse período pelos servidores públicos (estatutários), e, atualmente, administrado pela Ebserh, propiciando a chegada de empregados públicos (celetistas) e, assim, proporcionando a convivência desses dois tipos de funcionários públicos em uma mesma instituição.

5.2 Apresentação da análise dos resultados

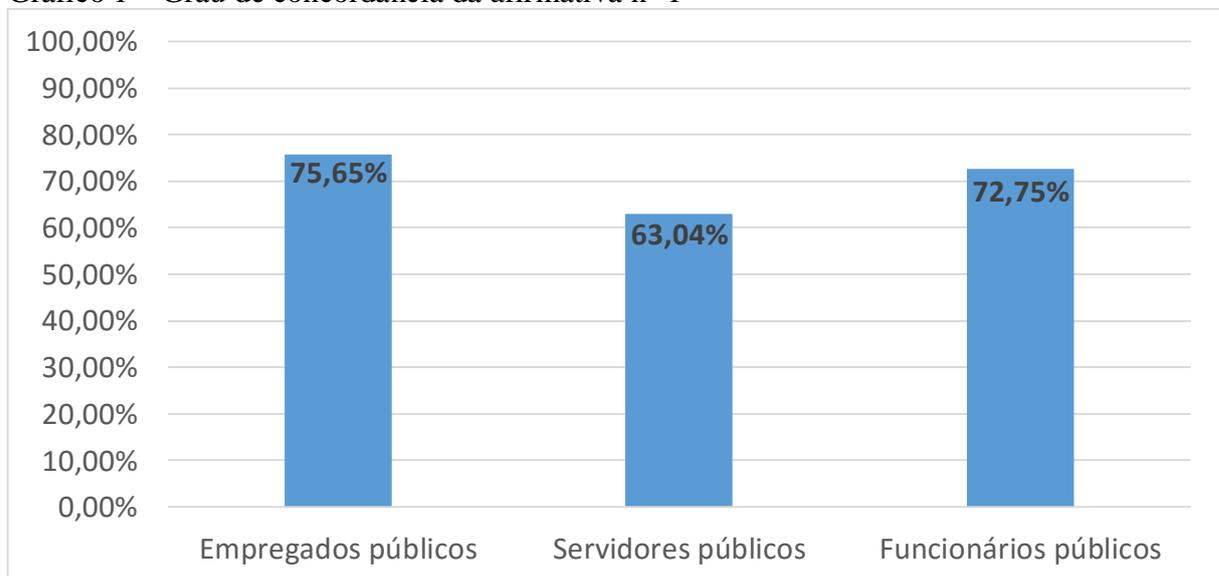
A análise dos resultados de cada afirmativa está disposta, a seguir, conforme a sequência em que as afirmativas foram dispostas no questionário da pesquisa. Cabe ressaltar que cada tabela, em seu título, contém o texto da afirmativa numericamente correspondente.

Tabela 1 – A avaliação possibilita à minha chefia imediata maior conhecimento do meu desempenho no trabalho

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	4	7	1	36	29	75,65%
Servidores públicos	5	2	0	8	8	63,04%
Funcionários públicos	9	9	1	44	37	72,75%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 1 – Grau de concordância da afirmativa n° 1



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Essa afirmativa foi uma das três que apresentaram o maior grau de concordância entre os empregados públicos. 84,41% das respostas ficaram em “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, podendo-se afirmar que os empregados públicos tendem a considerar que a avaliação de desempenho proporciona para sua chefia imediata maior conhecimento do seu desempenho.

Já entre os servidores públicos, o grau de concordância foi consideravelmente menor em comparação ao dos empregados. Ainda que tenha ficado bem acima de 50%, pode-se inferir que, proporcionalmente, há mais servidores que não dão crédito a essa afirmação do que empregados públicos.

Bergamini e Beraldo (1988) apontam o supervisor imediato como o responsável pela análise do desempenho do seu subordinado, e nesse processo de avaliação e acompanhamento o *feedback* deve ser praticado (MARRAS; TOSE, 2012). Com as respostas fornecidas pelos funcionários a essa afirmativa, não se pode inferir se suas chefias imediatas

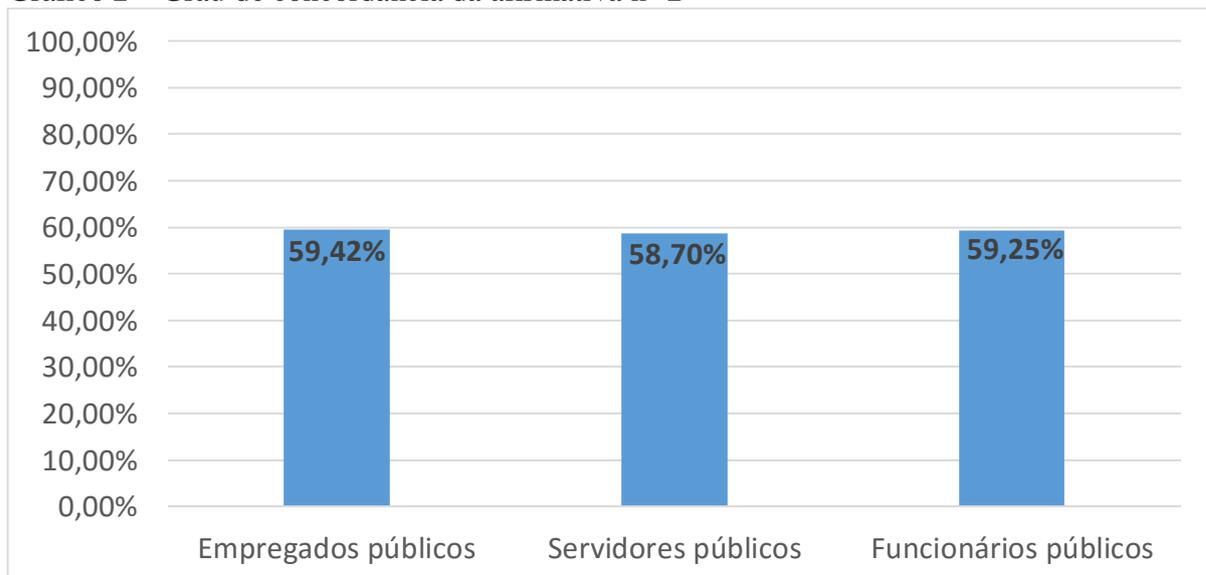
têm obtido maior conhecimento do seu desempenho através dos procedimentos preconizados pelos teóricos.

Tabela 2 – A avaliação de desempenho reflete a realidade do desempenho dos funcionários

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	7	16	6	37	11	59,42%
Servidores públicos	3	6	0	8	6	58,70%
Funcionários públicos	10	22	6	45	17	59,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 2 – Grau de concordância da afirmativa n° 2



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Essa afirmativa apresentou um dos menores níveis de concordância entre os empregados públicos quando em comparação aos resultados das outras dez afirmativas. Pode-se concluir que, entre os que concordam em algum grau que a avaliação possibilita maior conhecimento do desempenho do funcionário à sua chefia, há um número considerável que discorda em algum grau quanto à avaliação de desempenho refletir o desempenho real de um funcionário.

Dentre os servidores públicos, essa afirmativa apresentou o menor grau de concordância (58,70%) dentre todas as afirmativas. Isso pode denotar que a avaliação de

desempenho, em sua função de refletir a realidade do desempenho dos funcionários, está desacreditada entre parte considerável dos servidores.

Nessa afirmativa, o grau de concordância de empregados e servidores públicos apresentaram valores bem semelhantes.

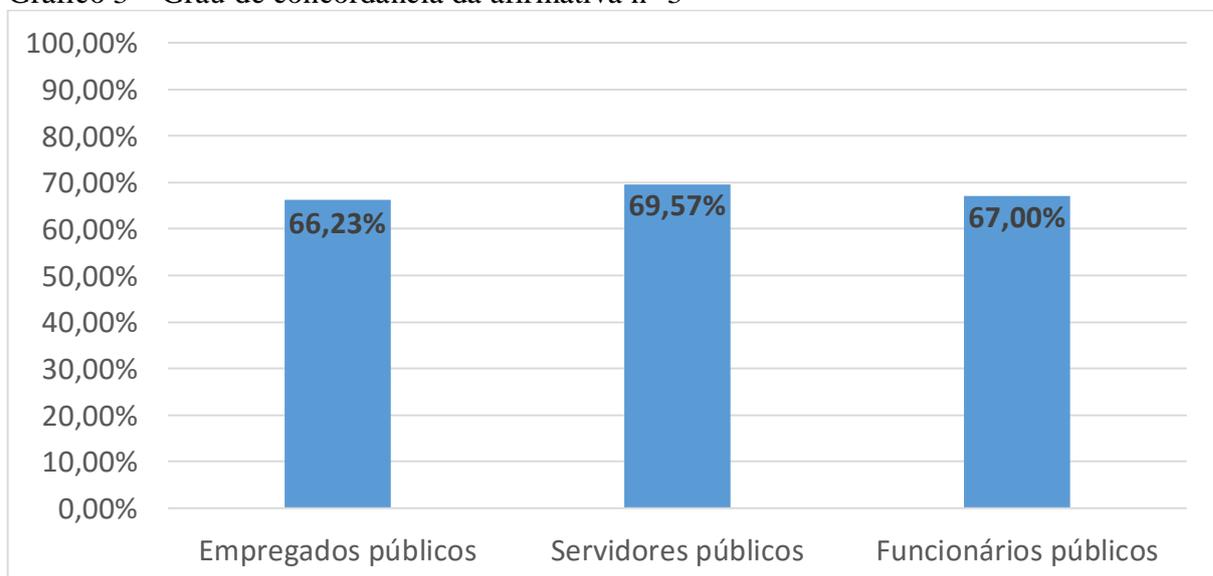
Vicente (2014) ressaltou a dificuldade em realizar-se a individualização dos desempenhos e a mensuração dos outputs; pode-se aventar que essa seja uma das razões para essa afirmação não ter obtido maiores níveis de concordância.

Tabela 3 – A avaliação integra expectativas e necessidades dos funcionários com os objetivos da Administração Pública

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	6	11	10	27	23	66,23%
Servidores públicos	0	4	3	10	6	69,57%
Funcionários públicos	6	15	13	37	29	67,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 3 – Grau de concordância da afirmativa n° 3



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nessa afirmativa, o grau de concordância entre empregados e servidores públicos ficou próximo. Não ficou tão elevado como em outras afirmativas, mas claramente acima de 50%. Apesar disso, esse quesito poderia ser alvo de maior atenção em toda a organização e dentre os gestores de todos os níveis, considerando que essa afirmativa apresentou o maior

número de marcações na opção de “neutralidade” (Não concordo nem discordo), representando 13% das respostas tanto entre os empregados quanto entre os servidores públicos.

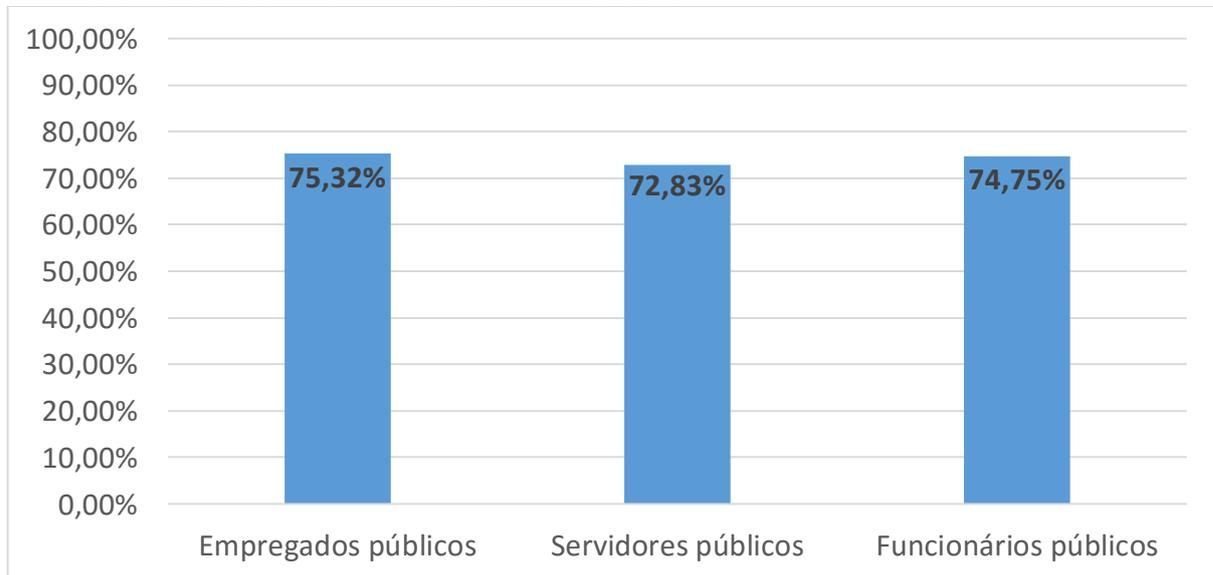
Além disso, o uso da avaliação de desempenho como uma ferramenta para a gestão estratégica é crucial para esse alinhamento entre os anseios individuais e os objetivos da organização (NASSIF, 2008; ODELIUS, 2010), que neste caso faz parte da Administração Pública.

Tabela 4 – A avaliação proporciona melhorias nos resultados da organização e na qualidade dos serviços oferecidos

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	5	5	4	33	30	75,32%
Servidores públicos	0	4	1	11	7	72,83%
Funcionários públicos	5	9	5	44	37	74,75%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 4 – Grau de concordância da afirmativa n° 4



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nessa afirmativa, o nível de concordância entre empregados e servidores públicos foi também parecido e consideravelmente elevado. Além disso, indica que o uso da avaliação de desempenho a nível estratégico é altamente reconhecido entre os funcionários

Isso demonstra consonância entre a função da avaliação de desempenho de proporcionar o diagnóstico da situação organizacional (BERGAMINI; BERALDO, 1988) e a

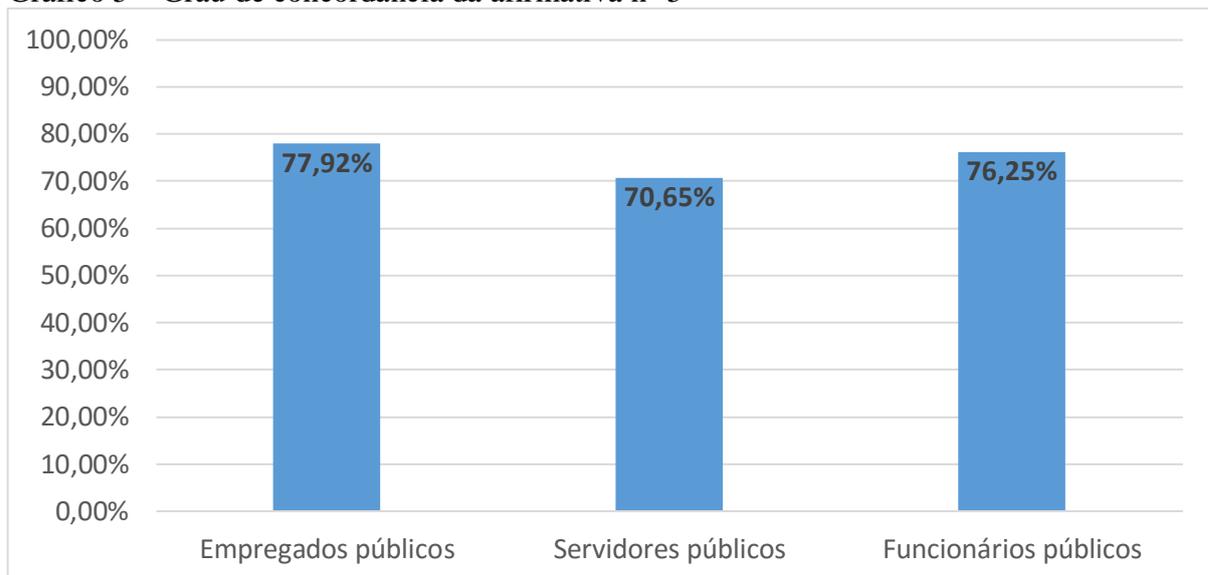
decorrente tomada de ação em promover essas melhorias nos quesitos citados na afirmativa n° 4 (MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015; ODELIUS, 2010).

Tabela 5 – A avaliação contribui para a melhoria do desempenho do funcionário

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	5	3	4	31	34	77,92%
Servidores públicos	2	3	1	8	9	70,65%
Funcionários públicos	7	6	5	39	43	76,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 5 – Grau de concordância da afirmativa n° 5



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Essa afirmativa foi a que apresentou, juntamente com a próxima, o maior grau de concordância entre os empregados públicos. Assim como a primeira afirmativa, 84,41% das respostas ficaram em “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. Dessa forma, é possível afirmar que para os empregados públicos a avaliação de desempenho contribui para a melhoria do desempenho dos funcionários.

Entre os servidores públicos, o grau de concordância não foi elevado como o dos empregados, mas notoriamente também foi alto. Pode-se considerar que há entre os servidores opinião semelhante nesse quesito.

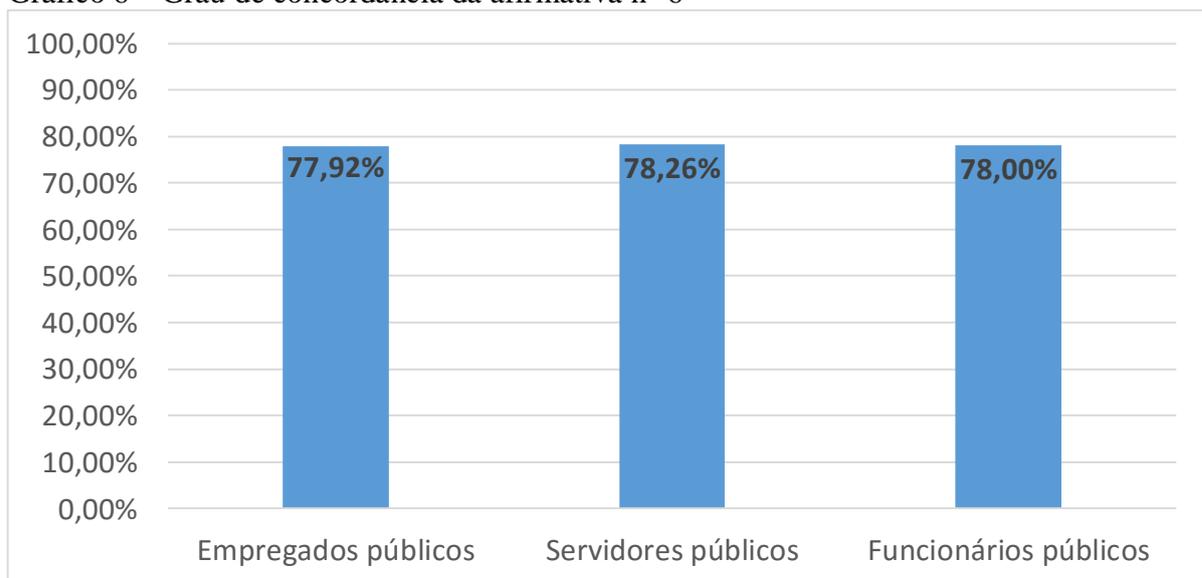
Ainda que não se possa inferir isto, pode-se aventar que uma das causas para a melhoria, ou “automelhoria”, do desempenho é a capacidade que o processo de avaliação de desempenho tem de auxiliar o avaliado em seu autoconhecimento (MARRAS; TOSE, 2012).

Tabela 6 – A avaliação contribui para identificar as necessidades de capacitação do funcionário

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	5	3	4	31	34	77,92%
Servidores públicos	2	1	0	9	11	78,26%
Funcionários públicos	7	4	4	40	45	78,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 6 – Grau de concordância da afirmativa n° 6



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na afirmativa n° 6, o nível de concordância entre empregados e servidores públicos foi o mais próximo dentre todas as dez afirmativas. O nível de concordância entre os empregados públicos foi o maior apresentando, juntamente com o da afirmativa anterior, e também entre os servidores ele apresentou a maior porcentagem final, juntamente com a penúltima afirmativa.

No caso dos empregados, é interessante observar que as respostas foram as mesmas na afirmativa anterior e nesta também, denotando que há um alinhamento no entendimento de que a avaliação contribui na melhoria do desempenho, principalmente na identificação das características que podem ser aprimoradas nas ações de capacitação.

Isso pode indicar que a função da avaliação de desempenho de contribuir para a identificação das necessidades de capacitação é a que tem sua importância mais reconhecida entre os funcionários.

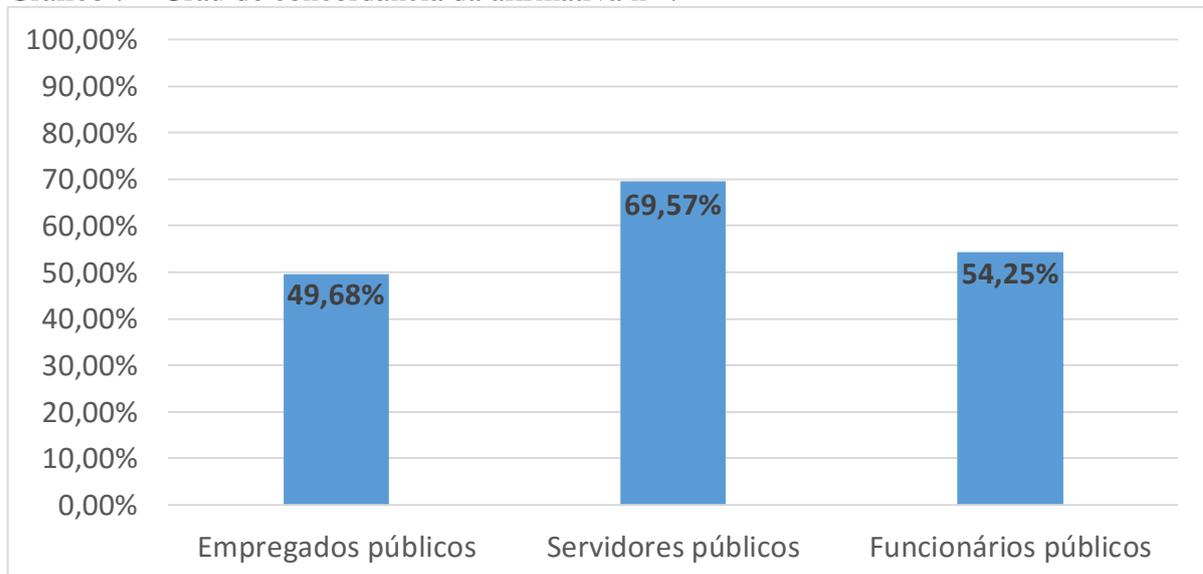
Isso demonstra consonância com o que é preconizado por diversos teóricos da gestão do desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988; DUTRA, 2012; VICENTE, 2014).

Tabela 7 – A avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	17	15	7	28	10	49,68%
Servidores públicos	3	2	3	4	11	69,57%
Funcionários públicos	20	17	10	32	21	54,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 7 – Grau de concordância da afirmativa n° 7



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O grau de concordância, nessa afirmativa, foi o menor entre os empregados públicos em comparação aos apresentados nas demais afirmativas. Com a porcentagem final em praticamente 50% (49,68%), pode-se afirmar que a opinião entre os empregados está bem dividida, não sendo possível indicar uma tendência de discordância ou de concordância. Na prática, isso pode ser prejudicial à organização, tendo em vista que ao menos metade dos empregados da gerência administrativa consideram o processo de avaliação de desempenho como algo burocrático, em seu sentido pejorativo.

Quanto a opinião dos servidores públicos, esse quesito pode gerar mais preocupação, já que o nível de concordância é praticamente 70%, mesmo que essa afirmativa tenha apresentado também o maior número de marcações na opção de “neutralidade” (Não concordo nem discordo) para esse grupo. Esse nível de concordância denota que os servidores tendem a considerar a avaliação de desempenho como mero cumprimento de regras e preenchimento de documentação.

Comparando o grau de concordância de empregados e servidores, pode-se afirmar que nesta afirmativa as opiniões dos dois grupos representam a dupla de resultados menos convergente dentre todos.

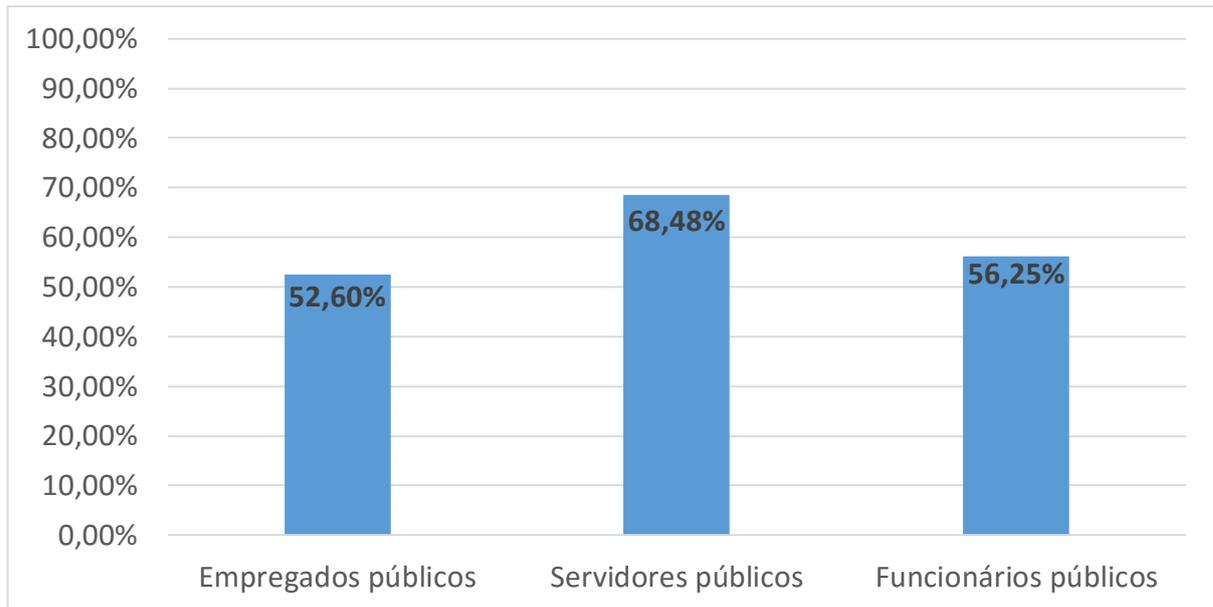
Tais valores obtidos com as respostas dos funcionários devem ser seriamente considerados, levando a organização a analisar se a sistemática de avaliação de desempenho foi bem formulada e está sendo corretamente conduzida (BERGAMINI; BERALDO, 1988), como também a observar o nível de seriedade e de respeito à ética que os participantes desse processo apresentam (PYNES, 2009).

Tabela 8 – O bom desempenho individual em uma avaliação deve sempre ser recompensado financeiramente

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	16	15	8	21	17	52,60%
Servidores públicos	5	1	0	6	11	68,48%
Funcionários públicos	21	16	8	27	28	56,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 8 – Grau de concordância da afirmativa n° 8



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O nível de concordância, nessa afirmativa, foi o segundo menor entre os empregados públicos em comparação às outras dez afirmativas. Com 52,3% na porcentagem final, isso pode significar que a opinião está bem dividida, mesmo estando um pouco acima de 50%. Dessa forma, não é possível indicar uma tendência de discordância ou de concordância. O fato da progressão salarial não poder contemplar a todos os empregados, devido à restrição orçamentária, mas apenas àqueles com os melhores resultados individuais na avaliação de desempenho, pode estar contribuindo para essa aparente controvérsia.

Entre os servidores públicos o nível de concordância é notoriamente maior do que o apresentado entre os empregados. Um fator que pode estar contribuindo para essa tendência é que a progressão salarial dos servidores, diferentemente da dos empregados, não se dá como concorrência entre eles. O servidor pode ser recompensado financeiramente desde que participe do processo de avaliação de desempenho e atinja os índices de desempenho necessários para progredir.

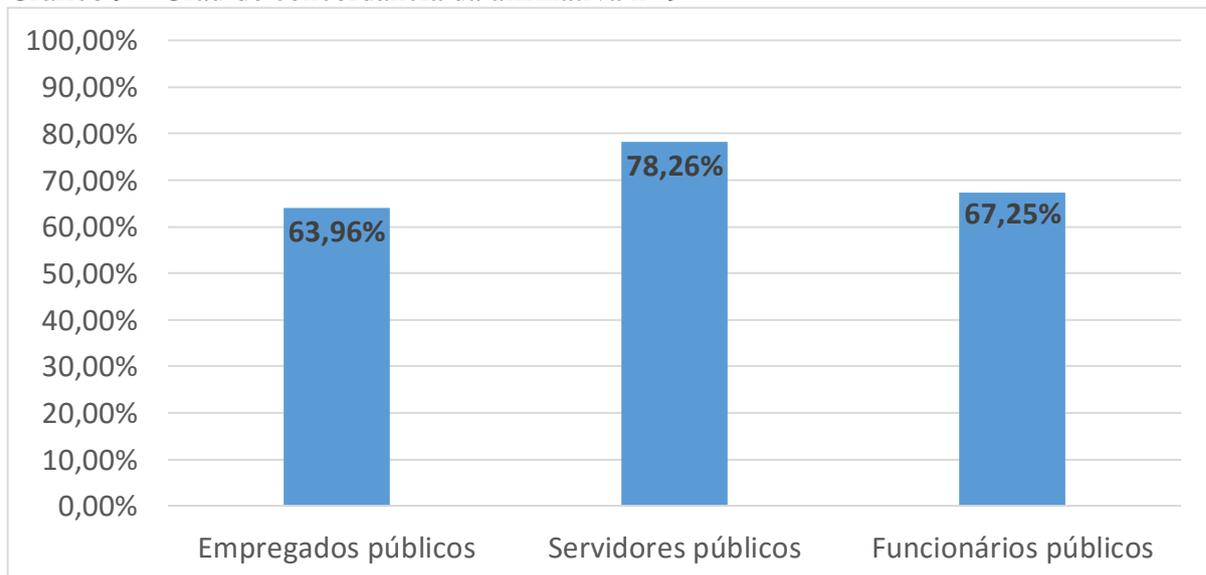
Deve-se ressaltar que avaliação de desempenho no setor público tem cumprido esse papel de atrelar o bom desempenho à recompensa pecuniária, em geral, devido à legislação (BRASIL, 2010; MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015; ODELIUS, 2010). Entretanto, vários teóricos desaconselham essa prática, considerando-a contraproducente (BERGAMINI; BERALDO, 1988; DUTRA, 2012).

Tabela 9 – O foco da avaliação de desempenho deve estar na verificação do atingimento de metas pelos funcionários

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	7	14	2	37	17	63,96%
Servidores públicos	0	3	1	9	10	78,26%
Funcionários públicos	7	17	3	46	27	67,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 9 – Grau de concordância da afirmativa n° 9



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O grau de concordância de empregados públicos ficou consideravelmente abaixo do percentual apresentado pelos servidores. Isso pode significar que os servidores tendem a valorizar avaliações que afirmam o desempenho com base no atingimento de metas mais que os empregados. Tal constatação é interessante, tendo em vista que a avaliação de desempenho anual dos empregados analisa o desempenho individual pelo cumprimento das metas, enquanto a dos servidores não.

Comparando o percentual final obtido nesta afirmativa com o da seguinte, cabe ressaltar que o empregado público valoriza um pouco mais esse tipo de avaliação do que as que enfoquem as questões comportamentais.

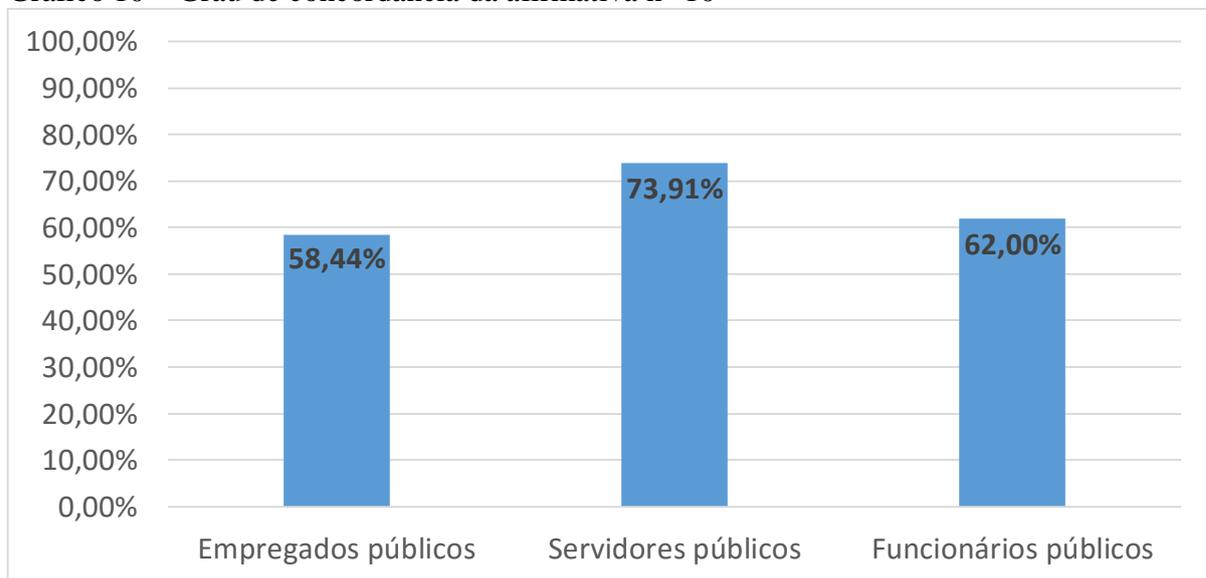
Isso está em consonância com os objetivos da gestão de desempenho quanto ao cumprimento de metas (BERGAMINI; BERALDO, 1988; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; MARRAS; TOSE, 2012; MELLO; ENSSLIN; DUTRA, 2015; NASSIF, 2008).

Tabela 10 – O foco da avaliação de desempenho deve estar na análise do comportamento dos funcionários

População	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Porcentagem final
Empregados públicos	9	17	5	31	15	58,44%
Servidores públicos	2	3	0	7	11	73,91%
Funcionários públicos	11	20	5	38	26	62,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 10 – Grau de concordância da afirmativa n° 10



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O nível de concordância de empregados públicos ficou, nessa afirmativa, ainda mais abaixo do percentual apresentado pelos servidores, em comparação com a anterior. Pode-se considerar que os servidores tendem a valorizar as avaliações que verifiquem o desempenho pelo comportamento apresentado pelo indivíduo mais que os empregados.

Comparando o nível de concordância entre esta afirmativa e a anterior para os servidores públicos, percebe-se que o desta ficou um pouco abaixo daquela, ainda que a avaliação de desempenho anual a qual os servidores são submetidos tenda para a análise comportamental.

A análise comportamental do desempenho, apesar de não estar no foco das mais recentes teorias de gestão do desempenho, ainda tem importância, sendo praticada em diversas organizações (BERGAMINI; BERALDO, 1988; DUTRA, 2012; MARRAS; TOSE, 2012).

Analisando os dados da Tabela 9 e da Tabela 10, pode-se afirmar que os dois grupos de funcionários públicos possuem uma preferência pelo tipo de avaliação que verifique o desempenho pelo atingimento de metas.

No trabalho de Pena *et al.* (2014), as porcentagens finais, ou níveis de concordância, das afirmativas que também foram utilizadas neste estudo (afirmativas de 1 a 7) apresentaram valores abaixo de 50%, com exceção da afirmativa “a avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo”, de caráter mais “negativo”, cuja porcentagem final foi de 74%.

Já neste trabalho, as mesmas afirmativas apresentaram porcentagens finais com valores acima de 50%, com exceção do grau de concordância dos empregados públicos na afirmativa n° 7. Nessa mesma afirmativa, os valores apresentados pelos funcionários públicos do HUWC ficaram abaixo do valor de 74% anteriormente mencionado.

Com os resultados obtidos em sua pesquisa, que foi realizada em uma superintendência do estado de Minas Gerais, Pena *et al.* (2014, p. 13) inferiram que “a avaliação de desempenho não está atingindo ao seu propósito de melhorar o desempenho e valorização dos servidores e, conseqüentemente, garantir serviços públicos com mais qualidade aos cidadãos”.

Quanto aos empregados e servidores públicos que trabalham na gerência administrativa do HUWC, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho tem atingido os seus objetivos organizacionais e que esses funcionários têm uma percepção positiva da gestão de desempenho e dos sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, pode-se inferir também que há disfunções no processo a serem sanadas, tendo em vista as respostas às afirmativas n° 7 e n° 8.

Na próxima seção, estão as considerações finais sobre este estudo.

6 CONCLUSÃO

Neste estudo foi possível identificar que há diferenças entre a percepção de servidores e empregados públicos sobre a avaliação de desempenho, como também especificar algumas dessas diferenças. Notoriamente, semelhanças também foram encontradas.

As diferenças mais importantes estão na percepção da avaliação de desempenho como um processo meramente burocrático, na percepção do bom desempenho ser recompensado financeiramente e na percepção da avaliação de desempenho está focada na análise comportamental.

As semelhanças mais importantes estão na percepção de que a avaliação de desempenho melhora os resultados organizacionais e a qualidade dos serviços prestados, na percepção de que a avaliação de desempenho reflete o real desempenho dos avaliados e na percepção de que a avaliação de desempenho evidencia as necessidades de capacitação do avaliado.

Pode-se inferir também que, em termos gerais, os dois tipos de funcionários públicos estudados têm uma percepção positiva da gestão de desempenho e dos sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, as respostas à afirmativa “o bom desempenho individual em uma avaliação deve sempre ser recompensado financeiramente” parecem indicar que disfunções no processo estão sendo perpetuadas, já que a despeito da recomendação em sentido contrário por parte dos teóricos, um pouco mais da metade dos funcionários entendem que a boa performance deve trazer recompensas pecuniárias.

Este trabalho contribui para evidenciar que, apesar dos avanços, as práticas organizacionais relativas à gestão de desempenho no setor público, em especial no *lócus* desta pesquisa, ainda estão desalinhadas com importantes aspectos que são trabalhados pelas teorias contemporâneas da gestão estratégica de pessoas.

Além disso, os resultados obtidos com este estudo podem subsidiar futuras decisões da alta gestão da organização estudada, para que esta possa eliminar ou minimizar as distorções ainda existentes na gestão do desempenho dos servidores e empregados públicos, ainda que as diretrizes sejam definidas pela UFC e pela Ebserh para cada um desses grupos de funcionários públicos, respectivamente. Por exemplo, poderiam ser investigadas as disfunções que estão levando esses funcionários a darem às respostas obtidas na afirmativa “a avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo”, e, então, planejarem e tomarem as ações necessárias para reverter esse quadro.

Quanto às limitações, é necessária evidenciar que na elaboração do marco teórico, durante a parte bibliográfica da pesquisa, não foi encontrado algum autor ou teórico que tenha feito uma abordagem linear e cronológica da evolução histórica da avaliação de desempenho, sem deixar grandes lacunas temporais. Talvez isso se deva à carência de registros e do uso muito restrito da avaliação de desempenho antes do século XX.

No levantamento dos dados, houve a inacessibilidade aos correios eletrônicos dos funcionários afastados do trabalho, não sendo possível torná-los participantes da pesquisa. Outra limitação importante foi o próprio caráter quantitativo da pesquisa, uma vez que alguns dos respondentes ao questionário, mesmo tendo registrado sua opinião no instrumento, também quiseram verbalizar suas crenças, atitudes e percepções sobre a avaliação de desempenho, principalmente sobre o instrumento pelo qual são avaliados e sobre a postura de seus colegas e das chefias.

Por fim, sugere-se que, em pesquisas futuras, seja investigada a percepção de empregados e servidores públicos sobre a avaliação de desempenho, ainda na mesma organização ou em outros órgãos públicos, em uma abordagem qualitativa, através de entrevistas, ou quanti-qualitativa, através de formulário com questões abertas e fechadas, para que as subjetividades dos indivíduos possam ser melhor evidenciadas e analisadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Gabriel de Alcântara. **Avaliação de desempenho do servidor público**: análise do conflito entre a garantia da estabilidade e o princípio da eficiência. 2014. 60 f. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000018/00001847.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

AULETE, Caldas. **Dicionário Aulete Digital**. [S. l.]: Lexikon Editora Digital, 2014. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 256 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988. 292 p.

BÍBLIA. N. T. **Mateus**. Português. Disponível em: <<https://bibliaalmeida.com.br/acf/40/18>>. Acesso em: 12 maio 2017.

BOCAFOLI, Amarilis Inocente. **Responsabilidade administrativa dos funcionários públicos por ineficiência**. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-31012011-161517/pt-br.php>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, p.8-15, jan. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 04 jun. 2017.

_____. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm>. Acesso em: 04 jun. 2017.

_____. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm>. Acesso em: 23 jun. 2017.

_____. Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de Maio de 1943**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em: 04 jun. 2017.

BUSTAMANTE JUNIOR, Juan de Dios. **Avaliação de desempenho**: uma percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará - UFC. 2011. 67 f. Monografia (Especialização em Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**: Revista, ampliada e atualizada até 31.12.2014. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2016. 712 p. Tradução de: Scientific Linguagem Ltda., Iuri Duquia Abreu. Título original: Business research methods, 12th edition.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 6, p.161-174, 2013. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

DIAS, Maria Inês de Mello Espínola Dias. A identificação de fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública. *In*: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010. Cap. 4. p. 177-193. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. **Portal Ebserh**. 2017. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 210 p.

FREITAS, Guilherme Dias de. Agentes públicos: definições, espécies e classificações. **Diritto & Diritti**, [S. l.], p.1-1, 10 nov. 2011. Disponível em: <<https://www.diritto.it/agentes-publicos-definicoes-especies-e-classificacoes/>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GRILLO, A. N. Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, p. 24-38, 1982. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19260/avaliacao-de-desempenho--a-experiencia-brasileira-na-administracao-publica>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO WALTER CANTÍDIO. **HUWC-UFC – Hospital Universitário Walter Cantídio**. 2017. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/huwc-ufc>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

LEVINSON, Harry. Administração por objetivos de quem? *In*: VROOM, Victor H. et al. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997a. p. 205-222. (Harvard Business Review Book). Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Título original: Manage people, not personnel.

_____. Atitudes tolas em relação à motivação. *In*: VROOM, Victor H. et al. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997b. p. 83-93. (Harvard Business Review Book). Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Título original: Manage people, not personnel.

_____. Avaliação de que desempenho? *In*: VROOM, Victor H. et al. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997c. p. 189-203. (Harvard Business Review Book). Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Título original: Manage people, not personnel.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 739 p. Tradução de: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. Revisão técnica de Janaina de Moura Engracia Giraldi. Título original: Marketing research: an applied orientation.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 126 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016. 968 p.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Avaliação de desempenho do servidor público: uma análise dos critérios utilizados por órgãos públicos no estado de Santa Catarina. **Revista Espacios**, Caracas, v. 36, n. 14, p.4-4, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n14/15361404.html>>. Acesso em: 16 maio 2017.

MOREIRA, Claudia Maria Amorim. **Avaliação de desempenho dos colaboradores do Posto I da MEAC: uma estratégia para o modelo de gestão**. 2007. 51 f. Monografia (Graduação em Gestão Hospitalar em Hospitais Universitários) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. Gerindo o desempenho. *In*: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 10. p. 289-327.

NUNES, Najara de Sena. **Gestão organizacional e desempenho de pessoas: estudo diagnóstico sobre o alinhamento entre sistemas de avaliação em hospitais públicos**. 2011. 170 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

OBBERG, Winston. Torne a avaliação de desempenho relevante. *In*: VROOM, Victor H. et al. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 239-251. (Harvard Business Review Book). Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Título original: Manage people, not personnel.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. Cap. 4. p. 145-174. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

PASSOS, Jonathan Vieira. Regimes jurídicos de trabalho: semelhanças e diferenças entre o regime celetista (Decreto-Lei nº 5.452/43) e o regime estatutário da União (Lei nº 8.112/90). **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19, n. 3852, 17 jan. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/26420>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

PENA, Aparecida Diniz et al. Avaliação de desempenho no setor público de Minas Gerais: ferramenta de desenvolvimento ou formalidade burocrática? *In*: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO (CONVIBRA), 11, 2014, [S. l.]. **Convibra 2014**. [S. l.]: Convibra, 2014. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_8921.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

PYNES, Joan E. **Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 456 p.

REIS, Marcelo Menezes. **Estatística aplicada à administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008. 280p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 584 p. Tradução de: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler. Revisão técnica de: Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Valle. Título original: Metodología de la investigación.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna Santos. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. *In*: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD "CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL", 15, 2001, Caracas. **XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental"**. Caracas: Clad, 2001. p. 5 - 52. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0041201.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

_____. Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. [Caracas]: Clad, 2002. p. 1 - 27. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044001.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **A Universidade**. 2017. Disponível em: <<http://ufc.br/a-universidade>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

_____. **UFC em números 2016 (base 2015)**. 2016. Elaborado por Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAVI). Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/ufc-em-numeros/9230-dados-basicos-2015>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

VICENTE, Mara Alexandra de Almeida Furtado. Avaliação do desempenho no setor público: benefícios, dificuldades e consequências não intencionadas. **CIES e-Working Papers N.º 186/2014**, Lisboa, p.1-23, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/9892>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Sr(a),

Esta pesquisa tem por objetivo coletar dados e informações para a elaboração do trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas, da Universidade Federal do Ceará, cujo tema será “Avaliação de Desempenho no Setor Público: Comparação da Percepção de Servidores e Empregados Públicos”.

Desde já agradeço sua colaboração, garantindo que os dados e informações coletados são sigilosos e serão utilizados exclusivamente para o desenvolvimento desta pesquisa.

Atenciosamente,

Joemy Lopes Palhano

Obs.: Nesta pesquisa, o termo “funcionário” refere-se tanto aos servidores (RJU) quanto aos empregados públicos (CLT).

Regime jurídico de trabalho:

Servidor público - RJU		Empregado público - CLT	
------------------------	--	-------------------------	--

Afirmativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
01. A avaliação possibilita à minha chefia imediata maior conhecimento do meu desempenho no trabalho					
02. A avaliação de desempenho reflete a realidade do desempenho dos funcionários					
03. A avaliação integra expectativas e necessidades dos funcionários com os objetivos da Administração Pública					
04. A avaliação proporciona melhorias nos resultados da organização e na qualidade dos serviços oferecidos					
05. A avaliação contribui para a melhoria do desempenho do funcionário					
06. A avaliação contribui para identificar as necessidades de capacitação do funcionário					
07. A avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo					
08. O bom desempenho individual em uma avaliação deve sempre ser recompensado financeiramente					
09. O foco da avaliação de desempenho deve estar na verificação do atingimento de metas pelos funcionários					
10. O foco da avaliação de desempenho deve estar na análise do comportamento dos funcionários					