



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 04, art.1, p. 3-29, abr. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.04.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público

Analysis of the Factors That Influence the Performance Evaluation Process in the Public Service

Leonardo Ferreira Bezerra

Doutorado em Administração pela Universidade UNIGRANRIO

Mestrado profissional em Avaliação pela Fundação Cesgranrio

E-mail: leonardofbez@gmail.com

Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia de Produção/ UFRJ

Professora da Universidade UNIGRANRIO

E-mail: deborahzouain@gmail.com

Endereço: Leonardo Ferreira Bezerra

Rua Professor José de Souza Herdy, 1160 - Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias - RJ, 25071-202, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Endereço: Deborah Moraes Zouain

Rua Professor José de Souza Herdy, 1160 - Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias - RJ, 25071-202, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 03/03/2021. Última versão recebida em 16/03/2021. Aprovado em 17/03/2021.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Na Administração Pública Federal Brasileira, a partir do movimento gerencialista, foram publicadas diversas legislações com a finalidade de normatizar a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, entre esse arcabouço legal destaca-se o Decreto nº 7.133/2010, que norteia o processo avaliativo para, aproximadamente, 280 mil servidores. Diante desse cenário, o objetivo do artigo foi identificar os fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho individual, na Administração Pública Federal Brasileira, norteado pelo Decreto nº 7.133/2010, para isso foi elaborado um questionário, que foi respondido por 376 servidores. Os resultados foram analisados, a partir de uma análise fatorial exploratória. Como resultado, foram identificados 7 fatores: Proximais, Metodologia do Decreto nº 7.133/2010, Feedback, Aspectos Culturais, Engajamento, Estrutura Institucional e Utilidade. A partir desses resultados, esse artigo encerra-se discorrendo sobre possíveis implicações dos resultados em políticas públicas da área de gestão de pessoas, no serviço público, além de recomendar alguns aprimoramentos na forma como o processo avaliativo é executado na Administração Pública.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Análise Fatorial. Recursos Humanos. Serviço Público.

ABSTRACT

In the Brazilian Federal Public Administration, from the managerialist movement, several legislations were published with the purpose of regulating the performance evaluation of federal civil servants, among this legal framework, it stands out the Decree No. 7133/2010, which guides the evaluation process for approximately 280 thousand civil servants. Given this scenario, the objective of the article was to identify the factors that influence the process of individual performance evaluation in the Brazilian Federal Public Administration, guided by Decree No. 7133/2010. As a result 7 factors were identified: Proximals, Methodology of Decree No. 7133/2010, Feedback, Cultural Aspects, Engagement, Institutional Structure, Utility. Based on these results, this article ends by discussing possible implications of the results in public policies in the area of people management in the public service, in addition to recommending some improvements in the way the evaluation process is carried out in the Public Administration.

Keywords: Performance Evaluation. People Management. Factorial Analysis. Human Resources. Public Service.

1 INTRODUÇÃO

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

Acompanhando essas mudanças de paradigma no Brasil, a Administração Pública Federal Brasileira (APFB), desde a década de 60, promulgou atos que se preocupavam com a mensuração do desempenho de servidores públicos. A Lei nº 3.780 (BRASIL, 1960) foi a primeira legislação a se preocupar em avaliar resultados, estabelecendo critérios de merecimento para promoção na carreira de servidores. Atualmente, o normativo mais significativo da APFB é o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), que norteia os critérios e procedimentos gerais a serem observados, no processo de desempenho individual e institucional, em diversos órgãos da APFB, que regulamentou os critérios e procedimentos de 49 (quarenta e nove) gratificações de desempenho, de um total de 87 (oitenta e sete) vigentes, na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2013).

Nesse cenário, verifica-se que o número de pesquisas, na área de ADI, é escasso e, quando se trata de identificar fatores, os quais podem influenciar um processo avaliativo, esse quantitativo é ainda menor, pois na área pública ainda há poucos dados que apontam fatores que influenciam um processo avaliativo (MURPHY; DENISI, 2008). Nessa seara, Amaral et al. (2018), ao analisarem pesquisas científicas, em inglês, sobre ADI, na área pública, constataram as seguintes lacunas e oportunidades: (I) a falta de estudos que utilizam modelos, os quais analisam as interações entre o processo de avaliação de desempenho e o ambiente; os estudos, em sua maioria, focam-se em métricas individuais de desempenho, a partir de instrumentos construídos, exclusivamente, com base em um arcabouço teórico, (II) escassez

de estudos, os quais evidenciem formas de mensurar a confiança, equidade e credibilidade de sistemas de avaliação de desempenho, na esfera pública, delineando conceitos com foco nos servidores públicos; e (III) a ausência de estudos construtivistas, ou seja, estudos que gerem aprendizagem ao decisor e servidores que se enquadram em contexto específico. No Brasil, esse cenário se repete, sendo um tema ainda pouco explorado academicamente (REYNAUD; TODESCAT, 2017), esses autores analisaram a produção científica relacionada à avaliação de desempenho, na área publicada, em periódicos brasileiros. Entre os achados da pesquisa supracitada, pode-se destacar: (I) são escassas as produções acadêmicas nacionais que debatem a ADI, no serviço público, e (II) não há uma teoria consolidada, no contexto público, justificando, assim, a escolha temática da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa é norteadada pela seguinte pergunta: Quais fatores influenciam o processo de avaliação de desempenho individual, na administração pública federal brasileira, norteadado pelo Decreto nº 7.133/2010?

A partir de uma abordagem indutiva, considerando as lacunas supracitadas, este artigo apresenta como objetivo **identificar os fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho individual, na Administração Pública Federal Brasileira, norteadado pelo Decreto nº 7.133/2010**. Os fatores utilizados como ponto de partida, neste estudo, foram propostos por Murphy e DeNiSi (2008), sendo adaptados à realidade do serviço público brasileiro, de acordo com as principais literaturas internacionais e nacionais, as quais debatem a ADI na esfera pública.

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

O modelo que foi elaborado por esta pesquisa foi norteadado pelo proposto por Murphy e DeNiSi (2008), que elaboraram um modelo de avaliação, contendo os principais fatores, os quais influenciam um processo avaliativo. Este instrumento, de acordo com os autores, pode ser utilizado para comparar a avaliação de desempenho em diferentes organizações, nações e culturas, pois é composto por fatores que surgem em diferentes cenários. Cabe ressaltar que este modelo ainda não foi utilizado para análise no contexto da APFB. Além do modelo Murphy e DeNiSi (2008), serão utilizadas outras obras com temática semelhante, com a finalidade de adaptar de forma mais eficiente o questionário à realidade do serviço público, no Brasil, tais como Odelius e Santos (2007) e Côrtes e Meneses (2019), ambos desenvolveram

instrumentos com a finalidade de identificar fatores que influenciam processos em órgãos públicos.

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

Para se alcançar o objetivo da pesquisa, utilizou-se, na metodologia, uma abordagem quali-quantitativa (CRESWELL, 2010), sendo desenvolvido um modelo, a partir de uma revisão sistêmica de obras relacionadas ao tema e entrevistas com gestores públicos. A partir desse modelo foi elaborado um questionário, utilizado na coleta de dados, que foi aplicado a servidores públicos. Com os dados obtidos, foram realizadas, além da estatística descritiva, a análise fatorial exploratória para definição dos fatores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 Fatores que Podem Influenciar um Processo Avaliativo

Murphy e DeNiSi (2008) propuseram um modelo de avaliação, contendo os principais fatores que influenciam um processo avaliativo. Esse instrumento, de acordo com os autores,

pode ser utilizado para comparar a ADI em diferentes organizações, nações e culturas, pois é composto por fatores que podem influenciar esse processo em diversos cenários. Desse modo, podendo servir de base a estudos que buscam analisar o processo de avaliação, promovendo a discussão do tema. Os autores, baseados em diversos estudos, elaboraram 2 (dois) tipos de modelos: o primeiro com foco na avaliação de desempenho, ou seja, com foco no processo avaliativo e, finalizando, no feedback da avaliação; o segundo com foco na gestão de desempenho, partindo do feedback da avaliação e sua interação com outros processos de recursos humanos. De acordo com Murphy e DeNiSi (2008), os fatores dividem-se em 5 (cinco) tipos: distais, proximais, mediadores, distorcentes e de julgamento. A seguir, cada dimensão, será desenvolvida, individualmente, à luz dos autores supracitados.

2.2 A Sistemática de Avaliação proposta pelo Decreto n° 7.133/2010

A Administração Pública Brasileira apresenta uma considerável diversidade de gratificações de desempenho na esfera federal. Entre as várias legislações que criaram gratificações, destaca-se a Lei n° 11.784 (BRASIL, 2008), que criou 49 (quarenta e nove) de um total de 87 (oitenta e sete) gratificações de desempenho constantes no serviço público federal; seguida do Decreto n° 7.133 (BRASIL, 2010), que “regulamenta os critérios e procedimentos observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, bem como o pagamento das gratificações de desempenho [...]”, conforme descrito em sua ementa. Dessa forma, de acordo com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, verificou-se que, em abril de 2020, a máquina pública era composta por cerca de 645 (seiscentos e quarenta e cinco) mil servidores federais civis ativos e, ao filtrar este dado, constatou-se que existiam 40 (quarenta) gratificações de desempenho originárias do supracitado decreto, distribuídas entre 280 (duzentos e oitenta) mil servidores, 43% do quantitativo total de servidores públicos ativos.

De acordo com Bezerra *et al.* (2019), sobre a publicação do Decreto n° 7.133 (Brasil, 2010), os setores de recursos humanos tiveram os elementos necessários para implementar seu processo de avaliação de desempenho em seus órgãos, pois essa legislação é a principal norteadora das políticas de avaliação e gestão de desempenho das carreiras abarcadas, na legislação, conforme o quadro supracitado.

A composição da gratificação de desempenho estudada é estruturada da seguinte forma: os servidores recebem duas rubricas de pagamento: a primeira, de dimensão institucional, corresponde a 80 (oitenta) pontos, é mensurada por meio da avaliação das metas globais e intermediárias; já a segunda dimensão, a individual, corresponde a 20 (vinte) pontos

e é mensurada, de acordo com o atingimento de metas individuais e fatores de desempenho, totalizando 100 (cem) pontos. Essa composição está alinhada com os achados de Milkovich e Newman (2004), os quais consideraram que uma das aplicações mais importantes de um processo formal de avaliação vinculado à remuneração é o alinhamento dos objetivos dos empregados à empresa, por meio de recompensas.

Por último, pode-se tecer algumas críticas a esta sistemática, como já exposto por Iqbal; Akbar e Budhwar (2015), os processos de ADI, majoritariamente, têm foco em uma abordagem, exclusivamente, administrativa, em detrimento da abordagem desenvolvimentista sobre avaliação. Dessa forma, a legislação estudada acompanha essa tendência; outro aspecto que pode ser comentado é a complexidade do processo, pois muitos órgãos tiveram dificuldades em aderir a ela, já que a participação de mais autores, no processo, elevou o número de informações. Assim, os órgãos precisaram desenvolver sistemas específicos para avaliação de seus servidores, necessitando da sua área de tecnologia da informação, sem qualquer auxílio da administração central do governo (BEZERRA *et al.*, 2017). Entretanto, um ponto a se destacar foi a escolha de relacionar o desempenho à remuneração do servidor. Kampkötter (2017), ao estudar as diferenças entre avaliações atreladas a recompensas, constatou que, além das avaliações vinculadas ao desempenho estarem correlacionadas, positivamente, à satisfação dos funcionários, também estimula a alta performance, pois acompanha o sentimento de reconhecimento de um trabalhador perante seu superior

3 METODOLOGIA

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

No presente estudo, sob o prisma de Creswell (2010), foi utilizada a estratégia sequencial, já que, primeiramente, foi realizada uma entrevista com gestores de recursos humanos e especialistas. A partir dos resultados obtidos e referencial teórico do assunto, foi elaborado um questionário, com perguntas objetivas, e enviado a servidores públicos, cujo

processo de avaliação foi regulamentado pelo Decreto nº 7.133/2010. Com base nos resultados oriundos da coleta de dados desse questionário, foi utilizada a técnica da análise fatorial exploratória, uma técnica de natureza quantitativa.

3.1 População e Amostra

Esta pesquisa apresenta como unidade amostral o servidor público. Sendo sua população composta pelo conjunto de servidores públicos federais, cujo processo de avaliação de desempenho é norteado pelo Decreto nº 7.133 (BRASIL,2010), ou seja, o servidor deve receber alguma gratificação de desempenho à luz do decreto supracitado. Para se alcançar essa população, foram realizadas duas estratégias de pesquisa: (1) e-mail destinado à unidade de recursos humanos do órgão, (2) solicitação junto ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), na qual foi realizada uma consulta formal aos órgãos sobre a possibilidade de divulgação do questionário da pesquisa. Dessa forma, após entrar em contato com 19 (dezenove) instituições, obteve-se autorização para divulgação do questionário em 8 (oito) órgãos. Os questionários foram disponibilizados, para os servidores dessas instituições, durante os meses de julho e setembro de 2020, atingindo o quantitativo de 376 (trezentos e setenta e seis) servidores, distribuídos em 25 (vinte e cinco) estados e o Distrito Federal.

3.2 Construção, Validação do Questionário e Coleta de Dados

Após o levantamento bibliográfico, foi elaborada uma tabela com os Fatores que influenciam um processo de Avaliação de Desempenho, que lista os fatores selecionados para a pesquisa e o respectivo referencial teórico. Com o objetivo de adequar os fatores ao presente estudo, a referida tabela foi modificada, conforme outros autores com importantes estudos na área de avaliação de desempenho (Bergue, 2010; Conceição; Lima, 2016; Côrtes; Meneses, 2019; Cropanzano; Bowen; Gilliland, 2007; Fernandez; Moldogaziev, 2013; Folger et al., 1992; Iqbal et al., 2015; Kim; Holzer, 2014; Moynihan, 2008; Odelius, 2000; Odelius; Santos, 2007; PONTES; 2010; Roberts; 2003). Além desse levantamento, foram entrevistados, por meio de entrevista semiestruturada, 3 (três) gestores públicos de órgãos, cujo processo avaliativo é normatizado pelo Decreto nº 7.133, com o objetivo de formular perguntas mais alinhadas ao escopo do estudo.

Em relação à formulação dos itens que compuseram o questionário, os entrevistados contribuíram na composição de 4 (quatro) deles: pessoalidade, utilidade da avaliação, engajamento das chefias e qualidade dos indicadores. Além disso, foram levantadas questões que derivam da normatização do Decreto nº 7.133 (Brasil;2010). Dessa forma, tendo como

base de Murphy e DeNiSi (2008), foi elaborado um modelo com foco na ADI da APFB, regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL,2010), o qual serviu de base para elaboração do questionário.

3.3 Operacionalização das Variáveis

Após a definição do modelo, esse documento foi revisado e analisado por especialistas da área, com a finalidade de adequações relacionadas à tradução e à coesão textual, sendo sugerida a fragmentação de algumas variáveis. Assim, a versão final do modelo foi composta por 42 (quarenta e duas) variáveis, sendo distribuídas da seguinte forma: 10 (dez) afirmativas relacionadas aos fatores distais, 20 (vinte) afirmativas relacionadas a fatores proximais, 2 (duas) afirmativas relacionadas aos fatores de julgamento, 4 (quatro) afirmativas relacionadas a fatores da área de gestão de pessoas e 6 fatores relacionados à sistemática do Decreto nº 7.133 (BRASIL,2010).

Assim, para cada sentença, o respondente deveria manifestar o quanto concorda ou discorda de que o referido item influencia o processo de avaliação em sua instituição. Para isso, foi utilizada a escala de resposta tipo Likert de 5 (cinco) pontos. Além das questões fechadas, o questionário também apresentou 3 (três) questões abertas (opinião, sugestão e crítica relacionadas ao processo) e questões relacionadas ao perfil.

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

3.4 Método de Análise dos Resultados

Para análise dos dados, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). De acordo com Brown (2006), esta técnica pode ser definida como um conjunto de técnicas multivariadas que tem por finalidade identificar uma estrutura implícita em uma matriz de dados, determinando, desse modo, o quantitativo e a natureza das variáveis latentes (fatores) que representam. Para a aplicação adequada da análise fatorial exploratória, deve-se seguir os

seguintes passos: analisar a matriz de correlações; verificar a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett; selecionar método de extração dos fatores; decidir como rotacionar os fatores; definir o quantitativo de fatores úteis; e, por fim, analisar as cargas fatoriais (Fávero; Belfiore; Silva; Chan, 2009; Huck, 2013). Para isso foi utilizado o sistema JAMOV (V.12). A seguir, a tabela que consolida o caminho metodológico da pesquisa:

Tabela 1 – Resumo Percorso Metodológico

Quanto ao objetivo	Exploratória
Quanto aos meios	Pesquisa Bibliográfica
	Pesquisa de Campo
Método	Quali-Quant
Estratégia geral da pesquisa	Sequencial
Técnica de coleta de dados	Revisão Bibliográfica
	Análise Documental
	Levantamento (<i>Survey</i>)
Instrumento	Questionário Eletrônico
Análise do Resultado	Análise Descritiva
	Análise Fatorial
	Exploratória

Fonte: elaboração própria.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir, foram identificados e descritos os fatores que influenciam a ADI, foi executada a análise fatorial exploratória, com a finalidade de adequar os dados coletados ao modelo teórico deste artigo, além disso também foi identificado o perfil predominante da amostra estudada.

4.1 Perfil dos Respondentes

Ao todo, participaram da pesquisa 376 (trezentos e setenta e seis) servidores, de 8 (oito) órgãos. A amostra apresentou mais respondentes do sexo masculino (55,59%) do total, em relação à idade. Observou-se que os respondentes tiveram maior concentração, na faixa entre 48 e 62 anos (42,82%), quase metade da amostra. Em relação à escolaridade, observou-

se um elevado grau de instrução, já que 24,20% dos respondentes são doutores, e 22,87% são mestres.

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

4.2 Identificação dos Fatores

Os dados avaliados apresentaram 2% de missing values. E, para corrigir a matriz multivariada ($n=376 \times p=42$), foi utilizada a regressão politômica via algoritmo Multivariate Imputation by Chained Equations (mice) (Buuren;Groothuis-oudshoorn, 2011). Após analisar o Diagrama de normalidade com os testes Kolmogorov-Smirnova e Shapiro-Wilk, sendo o resultado de ambos os testes significativos ($p<0,01$), concluiu-se que a distribuição da amostra não é normal. Para a primeira análise, foi utilizada a técnica de análise fatorial exploratória com todas as variáveis (42 no total) presentes no questionário.

Após a análise, as variáveis foram divididas em 8 (oito) fatores, as cargas fatoriais foram elevadas em seus respectivos fatores, com resultados adequados, no KMO, e o teste de esfericidade de Barlett's. O teste de esfericidade de Bartlett (BTS) ($X^2 = 9984$ df = 861, $p < 0,001$) e KMO (0,93) sugeriu interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, já que BTS foi significativo e KMO, de acordo com (Friel, 2009), considerado bom. Além disso, em relação ao tamanho da amostra, considerando as variáveis, é respeitada a razão de 5 ($n=376 \times p=42$; Razão = 8,95), além de a amostra ser superior a 100 ($n=376$). Entretanto, foi verificada a existência de variáveis com cargas fatoriais abaixo de 0,3 e com padrão de cargas cruzadas. Dessa forma, foram retiradas 17 (dezessete) variáveis. Em seguida, foi realizada uma nova análise fatorial exploratória, com 25 (vinte e cinco) fatores. Nesse novo modelo, utilizando a mesma metodologia, foram identificados 7 (sete) fatores. O teste de esfericidade de Barlett's ($X^2 = 6038$ df = 300, $p < 0,001$) e O KMO (0,91) também se mostrou satisfatório. A seguir, a tabela 2 apresenta as cargas fatoriais dos fatores encontrados:

Tabela 2 – Matriz das cargas rotacionadas, utilizando o método Oblíquo Oblimin com 25v

Variável	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Foruns_Comissoes	0.724						
Planejamento_Instituicao	0.709						
Percepcao_Aval_Crescimento	0.669						
Opinioao_Servidores_Avaliacao	0.659						
Opinioao_Servidores_Metas	0.612						
Capacitacao_Aval_Desempenho	0.603						
Objetividade_Gestor_Avaliacao	0.518						
Relacao_Avaliador_Avaliado	0.467						
Etapas_Documentadas	0.438						
Qualidade_Feedbacks		0.994					
N_Feedbacks		0.803					
Cultura_Servico_Publico			0.885				
Cultura_Órgão			0.798				
Cultura_Brasileira			0.540				
Comissão_Acompanhamento				0.673			
Alinhamento_Metas				0.653			
Duração_12meses_Aval				0.628			
Avaliacao_360				0.562			
Engajamento_Gestores					0.965		
Engajamento_Servidores					0.679		
N_Hierarquias						0.795	
N_Servidores						0.630	
Mudanças_Políticas_Inst						0.589	
Servidor_Avaliacao_Util							0.981
Gestor_Avaliacao_Util							0.617

Fonte: elaboração própria.

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

4.1.1 Fatores Proximais (F-1)

Esse fator apresentou as variáveis do cotidiano da avaliação, de acordo com o proposto por Murphy e DeNiSi (2008) e um número relativamente superior de variáveis do que as demais (9 no total). Dessas variáveis, 8 (oito) são provenientes da dimensão proximal e 1 (uma) oriunda da dimensão relacionada à área de Gestão de Pessoas. A seguir, a tabela 3, apresenta a distribuição das variáveis:

Tabela 3 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 1 – Fatores Proximais

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

Fonte: elaboração própria.

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

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

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

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

Comentários sobre o processo:

Já fui gestor e fiz avaliações de desempenho. Creio que, em geral, as pessoas não entendem como funciona o processo de avaliação que temos atualmente. E pior, elas não acreditam, no processo, encarando como mais uma burocracia que, se descartada, não faria muita falta, na qual tiveram maior resultado “concordo totalmente”, demonstrando maior força se comparada aos demais. (Respondente 110)

Comentários sobre o processo:

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

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

A variável *Planejamento_Instituicao*, que tratava sobre a influência do planejamento estratégico, foi a variável com a maior frequência de respostas, “concordo totalmente” (48,67% do total). Isso demonstra que os servidores consideram que o planejamento tem grande influência, autores como Ensslin *et al.* (2017), Lavor e Villardi (2015) consideram que

a ADI pode ser utilizada, no planejamento, integrando os objetivos do indivíduo aos da organização. A seguir, uma resposta ao questionário alinhada a essa questão:

Sugestão ao processo de avaliação:

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

Participação mais ativa da área de Recursos Humanos em processo de esclarecimentos sobre a avaliação de desempenho; 2) Criação de mecanismos de mensuração dos resultados apresentados pelos setores, com relação às metas estabelecidas para cada área, de forma que estimulo às chefias cobrarem, de fato, desempenho dos seus subordinados, sob risco de não atingir a meta do setor. (Respondente 198)

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

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

Este fator está relacionado às inovações advindas do Decreto nº 7.133 (Brasil, 2010), relacionadas à metodologia que deve ser utilizada no processo de avaliação de desempenho dos órgãos públicos. Esse fator absorveu 4 (quatro) das 6 (seis) variáveis da dimensão inicial Decreto nº 7.133/2020. A seguir, a tabela 4 apresenta as variáveis desse fator, com a respectiva distribuição de frequências:

Tabela 4 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis da Fator 2 - Metodologia Decreto nº 7.133/2010

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

Fonte: elaboração própria.

Três variáveis do modelo Alinhamento_Metas, Duracao_12meses_Aval e Avaliacao_360 estão relacionadas, diretamente, à condução do processo de ADI, sendo inovações da legislação que é o escopo desse estudo. A primeira variável está relacionada ao alinhamento entre metas individuais e institucionais; a segunda remete à duração do ciclo de 12 (doze) meses; e a terceira está relacionada à metodologia de avaliação 360° graus (múltiplas fontes). Denise e Smith (2014) consideram relevante ao processo que os

funcionários possam atingir os objetivos individuais alinhados aos estratégicos. Dessas variáveis, a que se mostrou com as frequências que demonstram maior influência, no processo, é a variável Avaliacao_360 (41,22 % concordam totalmente). A seguir, algumas respostas que complementam o resultado:

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

Sugestão ao processo de avaliação:

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

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

4.1.3 Feedback (F-3)

Este fator está relacionado aos fatores proximais, sendo composto por duas variáveis (Qualidade_Feedbacks e N_Feedback). A primeira relacionada à qualidade do feedback, ou seja, à forma como é realizado e a segunda à quantidade de feedbacks, durante o processo avaliativo, ambas as variáveis tiveram distribuição similar. A seguir, a tabela 5 apresenta a consolidação:

Tabela 5 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis da Fator 3 - Feedback

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

Fonte: elaboração própria.

Vale destacar Ikramullah *et al.* (2016), que consideram o feedback um importante componente de um processo de avaliação de desempenho eficaz, já que a comunicação entre

avaliador e avaliado, por meio do feedback, é o momento em que o avaliado compreende se suas atividades estão sendo feitas da forma correta, ou não. A seguir, algumas respostas que tratam sobre esse assunto:

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

Sugestão ao processo de avaliação:

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

4.1.4 Aspectos Culturais (F-4)

Esta dimensão trata de fatores relacionados à cultura, conforme proposto na dimensão distal de Murphy e DeNiSi (2008). É válido revisitar a definição de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Pires e Macêdo (2006), que consideram cultura como rituais, mitos, hábitos e crenças que são comuns aos membros de uma instituição, que, dessa forma, produzem normas de comportamento aceitas por todos. A seguir, na tabela 6, serão apresentadas as respectivas variáveis, acompanhadas das respectivas distribuições das frequências

Tabela 6 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 4 – Aspectos Culturais

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

Fonte: elaboração própria.

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

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

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

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

Pôde-se observar que as variáveis *Cultura_Serviço_Publico* e *Cultura_Órgão* concentraram alto nível de respostas “Concordo Totalmente” (55,85% em ambos), o maior índice de todo o questionário. Este achado ratifica a importância da cultura, em qualquer sistema de avaliação de desempenho, sendo um dos fatores que mais influencia o processo (Odelius; Santos, 2007; Valmorbida; Ensslin, 2016).

4.1.5 Engajamento (F-5)

Esse fator, também, apresenta as variáveis do cotidiano da avaliação e está na dimensão proximal, de acordo com o proposto por Murphy e DeNiSi (2008), há diversas definições de engajamento. Para esta análise será utilizada a definição de Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker (2002), na qual trata-se de um estado psicológico positivo, em relação ao trabalho, composto de vigor, dedicação e capacidade de absorção. A seguir, a tabela 7 apresenta a distribuição das respostas:

Tabela 7 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 5 – Engajamento

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

Fonte: elaboração própria.

Percebe-se que as variáveis deste fator tiveram distribuição de resposta bem semelhante, isso significa que os respondentes consideram o engajamento do servidor e do

gestor uma influência, no processo, da mesma forma. Em ambas assertivas os servidores, predominante (43,88%, 44,41%), concordaram totalmente que essa variável influencia o processo. A seguir, algumas respostas relacionadas ao fator:

Sugestão ao processo de avaliação:

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

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

4.1.6 Estrutura Institucional (F-6)

As variáveis estão relacionadas à natureza da organização. Esse fator também partiu dos fatores distais, conforme proposto, na dimensão distal de Murphy e DeNiSi (2008), tratando de aspectos como o quantitativo de servidores, o grau de hierarquização e a instabilidade política, conforme a seguir, na tabela 8:

Tabela 8 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 6 – Estrutura Institucional

Variável	Discordo Totalment e	Discordo Parcialment e	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialment e	Concordo Totalment e	Total Acumulad o
N_Hierarquias	10,37%	12,50%	25,80%	30,85%	20,48%	100%
N_Servidores	19,15%	12,77%	26,06%	23,94%	18,09%	100%
Mudancas_Politicass_I	10,90%	10,11%	20,74%	28,72%	29,52%	100%

Fonte: elaboração própria.

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

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

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

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

4.1.7 Utilidade (F-7)

Esse fator, também, segue os fatores proximais de Murphy e DeNiSi (2008), sendo elaborados, principalmente, à luz de como já foi exposto por Iqbal, Akbar e Budhwar (2015) que criticam a falta de utilidade, no processo avaliativo, que tem foco administrativo em detrimento ao desenvolvimentista. A seguir, a tabela 9 apresenta a distribuição de Frequências das variáveis desse fator:

Tabela 9 – Distribuição das Frequências do Grau de Concordância/Discordância dos Servidores para as Variáveis do Fator 5 – Utilidade

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

Fonte: elaboração própria.

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

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

Para que deveria servir a Avaliação de Desempenho?

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

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

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

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

Comentário sobre o processo:

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

4.1.7 Consolidação dos Fatores

Do ponto de vista teórico, o supracitado modelo está alinhado ao inicial do estudo (Quadro 8 e Quadro 9). Pode ser verificado que o Fatores 3 (Feedback), 4 (Aspectos Culturais), 6 (Estrutura Institucional) e 7 (Utilidade da Avaliação) ratificaram a estrutura teórica inicial, pois as variáveis foram distribuídas de maneira idêntica ao modelo inicial. Em relação ao fator proximal (F1), pode-se observar que todas as variáveis estão na dimensão proximal proposta por Murphy e DeNiSi (2008), entretanto em fatores diferentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho individual na Administração Pública Federal Brasileira, norteado pelo Decreto nº 7.133/2010. Para isso, inicialmente, foi construído e validado um modelo para identificar, bem como analisar esses fatores à luz do estado da arte desse tema. Ao criar um modelo, utilizando especialistas na área, espera-se consolidar diversas teorias e avançá-las, bem como esgotar o tema que foi objeto de estudo. Esta pesquisa, ao utilizar diversas fontes nacionais e internacionais, em uma única estrutura, procurou sistematizar um quadro que abarcasse todas as possibilidades de fatores, os quais poderiam influenciar um processo de ADI. Esse modelo inicial ficou extenso (13 fatores, 42 variáveis), contudo, após a AFE, esse modelo tornou-se mais enxuto, com 7 (sete) fatores, composto por 25 (vinte e cinco) variáveis.

Diante dos resultados, pôde-se verificar a importância dos 7 (sete) fatores no processo: Fatores Proximais (F1), Fatores Metodologia Decreto nº 7.133/2010 (F2), Feedback (F3), Aspectos Culturais (F4), Engajamento (F5), Estrutura Institucional (F6). Esse resultado pôde auxiliar na reflexão nos processos de ADI, na área pública, uma vez que a maioria das pesquisas em inglês, nessa temática, tem foco em métricas do processo, preocupando, exclusivamente, com aspectos que influenciam a performance individual e não o processo de avaliação em si (Amaral et al., 2018). Os mesmos autores também apontam a escassez de estudos que evidenciem formas de mensurar a confiança, equidade e credibilidade no processo de ADI. No Brasil, Reynaud e Todescat (2017) apontam que esse, ainda, é um tema

pouco explorado academicamente. Assim, ao identificar esses 7 (sete) fatores, espera-se preencher essa lacuna de conhecimento, ampliando essa discussão dos instrumentos avaliativos utilizados pela maioria das instituições públicas.

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

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

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

Como recomendações futuras, cabe a utilização de outras técnicas quantitativas para alcance de diferentes resultados. Poder-se-ia estudar, partindo das mesmas amostras, e identificar grupos (clusters), considerando os diferentes perfis dos respondentes, tais como idade, gênero, tempo de serviço e se ocupa cargo em comissão. Assim analisando como cada perfil percebe os fatores que podem influenciar um processo de ADI. Também seria relevante a realização de hipóteses para tentar analisar as relações de dependência e independência das variáveis, utilizando técnicas como Modelagem de Equação Estrutural, além disso, enviar o

questionário para outros servidores, já mais enxuto, com o objetivo de testar o modelo proposto nesse artigo.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B. G. D. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, Paraná, v. 26, n. 1, p. 147-169, 29 out. 2018. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>.

AMMONS, D. N.; ROENIGK, D. J. Performance management in local government: is practice influenced by doctrine?. **Public Performance & Management Review**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 514-541, 3 jul. 2015.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BEZERRA, L. F. *et al.* Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Sergipe, v. 8, n. 2, p. 147-158, 2017.

BEZERRA, L. F. *et al.* Avaliação de desempenho individual da Comissão Nacional de Energia Nuclear: um estudo meta-avaliativo. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, p. 495-516, 2019.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 jan. 2020.

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

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

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis [...], de 2 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 22 maio 2014.

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

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

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. Nova York: The Guilford Press, 2006.

BUUREN, S. V.; GROOTHUIS-OUDSHOORN, K. MICE: multivariate imputation by chained: equations in R. **Journal of Statistical Software**. v. 45, n. 3, dez. 2011.

CANTARELLI, P.; BELLE, N.; BELARDINELLI, P. Behavioral public HR: experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 56–81, 3 mar. 2020.

CHEN, J.; ELDRIDGE, D. Are “standardized performance appraisal practices” really preferred?: a case study in China. **Chinese Management Studies**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 244–257, 2010.

CONCEIÇÃO, M. de C. F.; LIMA, A. V. de Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. **Journal of Chemical Information and Modeling**, [s. l.], p. 1689–1699, 2016.

CÔRTEZ, F. G.; MENEZES, P. P. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657–686, ago. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 21, p. 34–48, 2007.

CUNHA, M. P. E *et al.* Why does performance management not perform?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 67, n. 4, p. 673–692, abr. 2018.

DAL VESCO, D. G.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121, 2016.

DENISI, A.; PRITCHARD, R. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. **Management And Organization Review**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 253-277, jul. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.17408784.2006.00042.x>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/abs/performance-appraisal-performance-management-and-improving-individual-performance-a-motivational-framework/40136F2F6AEAE24B59926E767442F86D#>. Acesso em: 10 nov. 2020.

DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. **Journal Of Applied Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017.

DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. **Journal Of Applied Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017.

ENSSLIN, L. *et al.* Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, p. 59–84, 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

IKRAMULLAH, M. *et al.* Effectiveness of performance appraisal: developing a conceptual framework using competing values approach. **Personnel Review**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 334–352, 2016.

IQBAL, M. Z.; AKBAR, S.; BUDHWAR, P. Effectiveness of performance appraisal: n Integrated Framework. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 510–533, 2015.

KAMPKÖTTER, P. Performance appraisals and job satisfaction. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 750–774, 2017.

KIM, T.; HOLZER, M. Public employees and performance appraisal. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 31-56, 2014.

LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. Avaliação de desempenho individual: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 39., 2015, Belo Horizonte, **Anais [...]**, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

LUCENA, M. D. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation management**. 8. ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 2004.

MOYNIHAN, D. P. Learning under uncertainty: networks in crisis management. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 350-365, mar./abr. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

BEZERRA, L. F; ZOUAIN, D. M. Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 04, art. 1, p. 3-29, abr. 2021.

Contribuição dos Autores	L. F. Bezerra	D. M. Zouain
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.		X