

Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados

(Federal civil servants' individual performance evaluation: aspects intervening in the process and in the results)

Catarina Cecília Odelius
Paulo Ricardo Godoy dos Santos

Resumo

A pesquisa investigou aspectos intervenientes que influenciam o processo e os resultados de sistemas de avaliação de desempenho individual utilizados em duas organizações da administração pública federal. A revisão da literatura e a análise de conteúdo de 15 entrevistas semi-estruturadas permitiram identificar, de forma preliminar, os aspectos em estudo e estruturar um questionário, respondido por 523 servidores, em uma segunda etapa da pesquisa. A análise fatorial exploratória identificou quatro componentes que influenciam os sistemas de avaliação: características do sistema; atuação de gerentes; impacto da avaliação sobre o indivíduo; e cultura. A regressão múltipla linear permitiu verificar que os aspectos culturais e os relativos à atuação de gerentes são os que mais influenciam os processos e resultados dos sistemas de avaliação de desempenho e a percepção a respeito da avaliação difere de acordo com características funcionais e demográficas dos servidores.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho; Administração pública; Remuneração por desempenho.

Identifica-se em distintos países, com ênfase a partir dos anos 1980, um movimento de mudanças e reformas voltado para o aperfeiçoamento de práticas de gestão, denominado Nova Administração Pública (KUDRYCKA, 2001). Entre as mudanças destacadas por esse autor, encontra-se uma caracterização de como deve ser o perfil do “novo” servidor público, do qual se esperam competitividade, efetividade, eficiência e habilidades comparáveis às dos empregados do setor privado.

Nesses processos de modernização da administração pública, uma ferramenta indicada para buscar melhores índices de produtividade é a gestão do desempenho nos vários níveis da organização – institucional, de equipes e individual (OECD, 2002). A aplicação de métodos de avaliação vinculados à remuneração de funcionários públicos está inserida em um conjunto de práticas de gestão que buscam promover no serviço público uma mudança estrutural que o torne mais efetivo e mais *accountable* (OCDE, 1999; 2002; BRASIL, 2002; LONGENECKER; NYKODYM, 1996; BEECHER, 2003).

Na administração pública federal brasileira, desde 1995, seguindo diretrizes estabelecidas

* Texto recebido em junho/2007 e aprovado para publicação em novembro/2007.

no plano diretor da reforma do aparelho do Estado (BRASIL, 1995), alguns grupos de carreiras têm recebido atenção diferenciada no que tange à política de remuneração e, entre as práticas implementadas, insere-se o pagamento de gratificações variáveis segundo o desempenho apresentado por órgãos pertencentes ao núcleo estratégico do Estado e por servidores que o integram.

Apesar de as primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho na administração pública brasileira remontarem a 1936 (Lei nº 284/1936) e até 1995 terem sido regulamentados no mínimo três outros sistemas de avaliação (1966, 1977 e 1980, segundo BARBOSA, 2003), os resultados alcançados têm sido bastante questionados, mas, mesmo assim, os conhecimentos adquiridos a respeito do assunto continuam a não ser acolhidos para a estruturação dos novos sistemas (PINHEIRO, 1996). A não incorporação de conhecimentos desenvolvidos para os sistemas de avaliação de desempenho também é apontada por Lawler (1994).

Na administração pública brasileira persistem sistemas de avaliação estanques, sem o correspondente conjunto de ações para aperfeiçoamento dos desempenhos (PINHEIRO, 1996; BARBOSA, 1996, BRASIL, 2002). O governo federal efetuou análise da política de recursos humanos adotada no período 1995-2002 e destacou, entre as principais realizações, a instituição de gratificações variáveis segundo os desempenhos institucional e individual, ressaltando a necessidade de ações de aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho, tais como:

- realização de um estudo mais estruturado para se avaliar o impacto das gratificações no desempenho dos órgãos e na motivação dos servidores;
- vinculação efetiva dos resultados da avaliação ao programa de capacitação;
- aperfeiçoamento da metodologia para definição, ajustes e aferição das metas institucionais;
- aperfeiçoamento da metodologia para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual; e
- desenvolvimento e capacitação dos responsáveis por equipes em processos avaliativos (BRASIL, 2002, p. 84).

Em face dessa realidade e do fato de que são poucos os trabalhos que investigam a avaliação de desempenho nesse contexto, o presente estudo teve o objetivo geral de identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual de duas organizações da administração pública federal que influenciam o processo e os resultados dos sistemas de avaliação de desempenho. Foram estabelecidos como objetivos específicos: construção de instrumento de coleta de dados para identificar a percepção relativa a aspectos que influenciam os sistemas de avaliação de desempenho; levantamento das percepções dos profissionais e

análise de variabilidade dos dados em função de características pessoais e profissionais; e análise da relação existente entre os aspectos identificados.

Referencial teórico

Foi localizada extensa literatura a respeito do assunto, com a adoção nem sempre similar para os termos “avaliação de desempenho” e “gestão de desempenho”. Neste estudo será adotada a perspectiva de DeNisi (2000), segundo a qual a avaliação se refere ao sistema por meio do qual é atribuído um escore para indicar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo, enquanto gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização.

Para ilustrar a riqueza e diversidade de trabalhos desenvolvidos visando a melhor compreensão e aprimoramento de temas relacionados à avaliação de desempenho, destacamos os que abordam os temas: 1) escalas segundo as quais o desempenho é avaliado (TZINER *et al.*, 2000; JACOBS *et al.*, 1980); 2) erros e fontes de viés mais comuns atribuídos aos avaliadores (KEEPING; LEVY, 2000; LONGENECKER *et al.*, 1987; THORNDIKE, 1920); 3) discriminação no processo de avaliação (HENNESSEY JR.; BERNARDIN, 2003; GEDDES; KONRAD, 2002; CHUNG, 2001); 4) variáveis preditoras de desconforto causado por avaliações de desempenho (SMITH *et al.*, 2000); e 5) como conceituar desempenho, avaliação e gestão de desempenho (DeNISI, 1997). Por outro lado, existem obras que defendem o fim do uso dos sistemas de AD (KOHN, 1998; DEMING, 1990) ou uma alteração radical das assunções até então preconizadas (COENS; JENKINS, 2000; WAITE; STITES-DOE, 2000; CARDY; CARSON, 1996).

Uma contribuição significativa à compreensão de como a avaliação de desempenho tem sido estudada advém do trabalho de Abbad (1991), que apresenta uma ampla revisão de literatura dos trabalhos feitos até o início da década de 1990 e identifica quatro grandes linhas de pesquisa, as quais abrangem estudos relativos ao aperfeiçoamento de formato de escala; o treinamento de avaliados; a influência das características do avaliador e do avaliado sobre a qualidade das avaliações; e – o que está diretamente relacionado a este estudo – pesquisas a respeito de opiniões de avaliadores e avaliados em relação a sistemas de avaliação de desempenho. A autora investigou preliminarmente as relações existentes entre variáveis biográficas (idade, escolaridade, sexo), psicológicas (crença na natureza da relação homem/trabalho e crença nas razões que levam ao desempenho satisfatório e à satisfação), funcionais (ingresso, tempo de serviço, categoria funcional, função de confiança, promoção, tempo no cargo, mudanças, cursos, avaliação), do posto de trabalho (tarefas, dificuldades, interações, ambiente) e as opiniões de

avaliadores e avaliados a respeito da qualidade de sistemas de avaliação de desempenho, de forma a identificar quais dessas variáveis seriam responsáveis por opiniões favoráveis ou desfavoráveis dos empregados sobre os procedimentos, produtos e consequências das avaliações de desempenho.

Para Levy e Williams (2004), o contexto social tem efeitos importantes sobre o processo de avaliação de desempenho e, para compreensão desses processos, há necessidade de ampliação do conceito de efetividade da avaliação de desempenho, o qual deve incluir a análise das reações dos avaliados e a influência de variáveis como estratégia de gestão de pessoas e condições econômicas, ambiente e cultura de *feedback*, sobre os resultados das avaliações. Esses autores desenvolveram um modelo em que as variáveis distais (do contexto) influenciam as variáveis relacionadas aos processos e à estrutura da avaliação, as quais por sua vez influenciam o comportamento de avaliados e de avaliadores.

Levy e Williams (2004) classificam as variáveis que influenciam a avaliação de desempenho em variáveis distais e proximais. As distais são variáveis pertencentes a fatores contextuais que afetam vários sistemas de recursos humanos, inclusive a avaliação de desempenho, e abrangem: fatores econômicos externos, avanços tecnológicos, composição e formação da força de trabalho, cultura da sociedade onde a organização está inserida. Já as variáveis proximais de processo se referem àquelas que têm impacto direto na maneira como o processo de avaliação de desempenho é conduzido, incluindo itens como *accountability* ou relacionamento entre avaliador e avaliado. As variáveis proximais estruturais estão relacionadas com a configuração ou composição da avaliação e incluem itens como dimensões e critérios de avaliação, frequência de realização, treinamento específico para avaliação, documentação utilizada, entre outros.

Conforme Abbad (1991), sistemas de avaliação de desempenho, de forma geral, têm boa aceitação entre os pesquisados e sua utilidade administrativa é reconhecida. Essa autora destaca que sistemas de avaliação não devem ser analisados fora do contexto organizacional, uma vez que variáveis desse ambiente podem influenciar o comportamento dos indivíduos, tais como: condições físicas, tipo de gerenciamento, relacionamento entre colegas, características das tarefas executadas e sistemas de incentivos e punições.

Abbad (1991) ressalta ainda a dificuldade que psicólogos e administradores de organizações pertencentes ao serviço público federal brasileiro encontram para utilizar políticas de incentivos e de desenvolvimento de carreira para os empregados. Segundo a autora, as políticas governamentais não permitiam gratificar devidamente os funcionários com desempenho excelente ou satisfatório. Identifica-se, a partir da década de 1990, uma preocupação do governo

federal no sentido de adotar políticas de recursos humanos vinculando desempenho com remuneração (BRASIL, 2002).

Uma alternativa de vínculo entre desempenho e remuneração manifesta-se na gratificação de desempenho por produtividade, concedida a um grupo de carreiras do serviço público federal e analisada por Ribeiro (2000), para identificar se a avaliação de desempenho conduzida para fornecer subsídios ao pagamento dessa gratificação era percebida por avaliadores e avaliados como instrumento de dominação (controle social) e se estaria sendo empregada com o fim de acompanhar e monitorar sistematicamente as atividades organizacionais, no sentido de evitar possíveis desvios em relação ao planejamento estabelecido (controle administrativo). Essa pesquisa, que estudou também a prática de avaliação para efeito de progressão funcional em uma autarquia federal, concluiu que, para os respondentes, a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão muito importante, contrariando a hipótese inicial de que seria usada como instrumento de controle social e administrativo.

Ribeiro (2000) identificou dez problemas mais citados por seus pesquisados, relativos a avaliação de desempenho, dentre os quais seis merecem uma observação mais detalhada: o efeito negativo da distribuição forçada de resultados da avaliação; a falta de justiça; a existência de rodízio (a cada avaliação um servidor diferente fica com as avaliações mais baixas, independentemente do desempenho efetivamente observado, de modo a não prejudicar a remuneração a médio e longo prazo); o peso da parcela variável (gratificação) no total da remuneração (à época da pesquisa representava, em média, 70% da remuneração total); a falta de *feedback*; e o despreparo dos avaliadores.

Gama (1997) pesquisou a relação entre comprometimento organizacional, justiça e reações aos processos de avaliação em três organizações (uma empresa privada, um órgão do Poder Judiciário e uma instituição pública de ensino superior). A autora comparou a opinião dos respondentes a respeito de características de um sistema de avaliação de desempenho ideal e do sistema existente na organização. Nesse paralelo entre real e ideal um item chamou bastante atenção em razão da discrepância de resultados a respeito do principal propósito do sistema de AD: “tornar as promoções mais justas”. Enquanto visto na esfera do ideal, houve 87% de concordância e, ao passar para a realidade, essa percepção desceu a 34,8% de concordância. Constatou-se ainda que os resultados das avaliações não produzem motivação ou desmotivação nos avaliados e, quanto ao comprometimento, a pesquisa aponta que os indivíduos pesquisados, ao perceberem injustiça na condução da avaliação, reagem negativamente e deslocam o comprometimento da forma afetiva (orientação positiva em relação à organização) para a calculativa (contingente a recompensas materiais), como estratégia para manter-se na organização.

Brei (2002) desenvolveu um modelo compreensivo para estudo das motivações das atitudes de pesquisadores em relação à avaliação de desempenho e premiação por resultados, e levantou dados referentes a atitudes, valor de crenças e expectativas de crenças em relação à avaliação de desempenho. Os resultados identificaram o potencial da avaliação de desempenho para influenciar atitudes relacionadas ao estímulo da atividade de pesquisa; desestruturação da organização e do pesquisador, e para medir a real produtividade e recompensar os pesquisadores.

Quanto ao valor de crenças e expectativas de crenças, identificou-se que os pesquisadores da organização estudada são favoráveis, ainda que em grau não muito significativo, ao sistema de avaliação e de premiação no que tange à necessidade, utilidade e importância. No entanto, é de se destacar a desfavorabilidade acentuada quanto ao sistema por ser considerado como muito falível e competitivo. Outra preocupação detectada refere-se às “consequências nefastas” que pressões por produtividade poderiam causar no clima de trabalho, no relacionamento grupal e na saúde psicológica dos empregados. Quanto ao *feedback* como forma de desenvolvimento do pesquisador e preparo dos avaliadores, os respondentes consideraram a avaliação como inadequada para o alcance desses objetivos na forma como tem sido conduzida.

Um das conclusões que se extrai da pesquisa de Brei (2002) é a necessidade de se considerar, além de padrões motivacionais, sistemas de valores e disposições pessoais, questões de poder e pressões ambientais.

Com base nos estudos apresentados, é possível perceber que não existe rejeição dos avaliados quanto a ter o desempenho submetido a avaliações. Tampouco a condução de uma avaliação gera por si só desmotivação entre os avaliados, mas existem variáveis importantes do contexto que afetam diretamente a percepção dos avaliados quanto ao sistema e à avaliação propriamente dita. São variáveis de traços culturais, sociais e econômicos que se refletem nos níveis organizacional, gerencial e individual.

Com base nos conceitos de ambiente extra-organizacional de Oliveira-Castro *et al.* (1996) e do que Levy e Willians (2004) denominam conjunto de variáveis distais, utilizou-se neste estudo a idéia de ambiente supra-organizacional como o que abrange aspectos exógenos à organização e podem exercer influência interna, tais como: cultura, clima e valores da sociedade, situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, desemprego, legislação trabalhista, demandas por mudança (provenientes da sociedade ou dos componentes políticos que a integram), novas práticas de gestão e, mais especificamente, aqueles característicos da administração pública federal brasileira, que envolvem as organizações pesquisadas, impondo-lhes, além da influência dos fatores já citados, as normas gerais que regem a relação de trabalho entre servidor e empregador (nesse caso o Estado), as normas de ingresso e os ritos legais para demissão ou exoneração de servidores e, o que mais se relaciona a este estudo, as regras para

concessão da gratificação vinculada ao sistema de avaliação de desempenho e controle, via instrumento normativo, da variabilidade das avaliações de desempenho.

Em relação à última característica apontada, é importante o destaque feito por Oliveira-Castro (1994) de que o ambiente organizacional ou intra-organizacional não pode absorver plenamente as variáveis estratégicas de implantação dos sistemas de AD, nem mesmo redigir livremente normas e critérios de avaliação que julguem adequados, pois a organização está adstrita à verticalização de normas supra-organizacionais, segundo as quais deve regulamentar em vista de especificidades estruturais e do tipo de atividade.

No caso do ambiente intra-organizacional, subdividido em níveis macro e micro, estão incluídos os aspectos que Oliveira-Castro *et al.* (1996) chamaram de organizacional e ambiente de tarefas e que Levy e Willians (2004) adotaram como variáveis proximais (de estrutura e de processo). A definição adotada nesta pesquisa foi:

- Contexto intra-organizacional macro refere-se aos temas específicos da organização analisada, como cultura da organização, políticas e práticas de gestão de pessoas, inclusive de avaliação de desempenho, estrutura e dimensionamento da organização e condições de trabalho;
- Contexto intra-organizacional meso, relativo a análises da atuação gerencial e grupos/equipes de trabalho, é representado por interações entre os processos de tomada de decisão, comunicação, liderança, conflito, poder, estrutura de grupo e equipes de trabalho.

Já o contexto micro, mais próximo do indivíduo, aborda a visão do que o rodeia, do papel que desempenha na equipe e na organização e aspectos pessoais. A definição adotada foi: contexto micro se refere aos temas relativos ao indivíduo e às dimensões de atuação no contexto organizacional. Estes influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais que, por seu turno, afetam o processo de tomada de decisão individual.

Metodologia

A pesquisa teve por objetivo identificar e descrever aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual de duas organizações da administração pública federal brasileira que, na percepção de avaliadores e avaliados, influenciam o processo e os resultados dos sistemas de avaliação de desempenho, e caracteriza-se como descritiva, pois se propõe a descrever as características de um determinado fenômeno (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Os dados da percepção dos servidores públicos a respeito dos aspectos que influenciam o processo e os resultados dos sistemas de avaliação do desempenho foram levantados com a utilização de um questionário, elaborado especificamente para esse fim. O questionário foi desenvolvido com base em revisão de literatura e em resultado de entrevistas semi-estruturadas

realizadas junto a 15 servidores, entre os quais alguns responsáveis por definir a política de recursos humanos, avaliadores e avaliados, visando a identificar sua opinião. Os entrevistados tinham liberdade para discorrer a respeito do tema, havendo a preocupação em reduzir ao máximo a intervenção do entrevistador.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas a análise de conteúdo para identificar os aspectos relatados como influenciadores dos resultados da avaliação de desempenho, os quais serviram de base para a estruturação do questionário, que foi submetido a avaliação semântica e de conteúdo por oito especialistas em comportamento organizacional, todos com título de doutor. Foram avaliados: a clareza dos itens, o grau de concordância com os níveis de análise propostos por pesquisadores e a concordância quanto à associação dos itens do instrumento com os fatores (dimensões) propostos.

Foi ainda efetuado pré-teste em uma das organizações pesquisadas, com 25 profissionais. O questionário final ficou composto por 50 itens, que abordam aspectos legais e culturais, suporte institucional, valorização da avaliação de desempenho, preparo gerencial e liderança, preparo individual, objetivos e usos da avaliação, processo de avaliação, conseqüências da avaliação, indicativo de práticas de gestão de desempenho.¹ Foi aplicado a avaliadores e avaliados de duas organizações, solicitados a responderem, em uma escala Likert de cinco pontos, o grau de concordância em relação a cada assertiva (1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente).

Além das 50 assertivas, foram coletados dados demográficos (escolaridade, naturalidade, idade e sexo) e funcionais dos pesquisados (órgão de atuação, cargo, tempo no cargo, tempo no órgão, se é beneficiário da gratificação, se ocupa função comissionada) e se atuavam ou não como avaliadores.

A pesquisa foi realizada em duas organizações da administração pública federal com características semelhantes quanto ao tipo de atividade desenvolvida (fiscalização, controle e orientação técnica) e ao contexto e legislação a que estão submetidas, bem como por utilizarem sistema de avaliação de desempenho com objetivos semelhantes e por estarem dispostas a participar da pesquisa.

Cada uma dessas organizações possui uma unidade central e unidades descentralizadas. O número de profissionais atuando na unidade central das organizações A e B, na época da pesquisa, era de 510 e 249, respectivamente, e o total de profissionais das unidades descentralizadas era de 122 servidores.

¹ A AD pode contribuir para a gestão do desempenho, necessitando para isso inserir-se em um processo que envolve: 1) definição de padrões de desempenho, metas, objetivos e/ou comportamentos desejados; 2) acompanhamento do desempenho, avaliação e *feedback*; 3) diagnóstico das causas do desempenho alcançado; 4)

A coleta de dados foi realizada presencialmente, em grupos, e durante o horário de trabalho, com uma explicação inicial sobre as características do questionário e a ênfase na necessidade de seu preenchimento completo. Na entrega dos questionários verificou-se o completo preenchimento dos dados. Foram respondidos 523 questionários, sendo 328 da organização A, 137 da organização B e 58 de profissionais dessas organizações que atuam em unidades descentralizadas. A taxa de resposta foi, portanto, de 64% na organização A, 55% na organização B e 48% de profissionais das unidades descentralizadas.

Para avaliação e tratamento dos dados foram seguidos os procedimentos preconizados por Tabachnick e Fidel (1996), verificando-se a existência de casos omissos (*missing values*), presença de *outliers* univariados e multivariados, normalidade, homocedasticidade e linearidade das variáveis. Não foram identificados problemas de digitação e os dados faltosos foram substituídos por médias.

A análise dos dados abrangeu a realização de análise fatorial, visando a verificar o agrupamento dos itens em fatores, bem como análises descritivas e análises inferenciais (teste de comparação de médias e regressões lineares múltiplas). Foram adotados os parâmetros recomendados por Pasquali (2004) para processamento e avaliação dos resultados da análise fatorial: total de casos com uma razão próxima a 10:1 (dez para um); o teste de esfericidade de Bartlett teve resultado significativo (quiquadrado = 10434,53; df = 1225 e sig. > 0,00001); o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado de 0,943; foram abandonados os componentes que apresentaram *eigenvalues* abaixo de 1; o exame do gráfico de sedimentação (*screeplot*) indicou a existência de quatro fatores, os quais respondem por 41,32% da variância total; e foram consideradas apenas as cargas fatoriais maiores que 0,35. A análise da consistência interna dos fatores foi medida por meio do alfa de Cronbach ($\alpha=0,9079$), considerado satisfatório ($\alpha > 0,70$) para os 50 itens. Foi realizada análise fatorial com quatro componentes, utilizando-se uma rotação oblíqua, que, de acordo com Pasquali (2004), é usualmente mais indicada para esse tipo de estudo.

As análises de diferenças entre médias (Anova, teste t) permitiram identificar possíveis diferenças de variáveis pessoais e profissionais influenciando a percepção dos pesquisados sobre a avaliação de desempenho individual. Já a regressão múltipla linear permitiu verificar a relação entre os componentes gerados com a análise de componentes principais. A regressão *stepwise* foi utilizada, pois, de acordo com Abbad e Torres (2002), é geralmente a estratégia mais indicada quando o pesquisador está interessado em descrever relacionamentos pouco conhecidos entre variáveis.

definição de planos de ação com base no diagnóstico efetuado. A implementação dessas ações (1 a 4) de forma não integrada não configura por si só um sistema de gestão de desempenho, mas pode indicar que a gestão é praticada.

Resultados

O desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho estão, de acordo com os entrevistados, sujeitos à observância de questões legais e à influência de aspectos culturais e de suporte institucional dado pelo governo e pelos dirigentes, bem como da valorização atribuída à avaliação. Os entrevistados ressaltaram que o apoio e a indicação dos rumos apresentados pela cúpula do governo federal e da organização são fundamentais para o entendimento das políticas e diretrizes que norteiam a atuação de gerentes e servidores, inclusive no que se refere ao modo como devem proceder durante o processo de avaliação.

Questões técnicas e restrições legais foram abordadas como limitantes de resultados, porém, para os entrevistados, são menos importantes que outros aspectos, como valorização e atuação gerencial. A avaliação, quando valorizada e quando abrange profissionais que detêm determinadas competências, pode oferecer subsídios importantes para a gestão dos desempenhos. Os gerentes devem ter capacidade para liderar a equipe na busca de melhores resultados e, principalmente, para atuar como gestor de pessoas e responsável por obter os resultados esperados, sabendo usar o sistema de avaliação como uma ferramenta para subsidiar a gestão dos desempenhos da equipe e fornecer *feedback* adequado nos momentos apropriados. Competências de comunicação, de trabalho em equipe e de relacionamento foram ressaltadas como necessárias aos gerentes e servidores.

A avaliação de desempenho, segundo os entrevistados, deve fornecer informações relevantes para a tomada de decisões em processos de gestão de pessoas e ter como características essenciais: objetividade e precisão de resultados, ou seja, estar focada em aspectos relacionados ao trabalho e representar adequadamente o desempenho do profissional, integrar metas institucionais e individuais, propiciar o diálogo entre avaliados e avaliadores e auxiliar no acompanhamento sistemático dos desempenhos.

Aspectos relacionados ao contexto e às condições de atuação dos gerentes também foram identificados como restritivos à avaliação de desempenho: o volume e acúmulo de atribuições e tarefas; imediatismo por resultados em detrimento da gestão de pessoas; descontinuidade administrativa; pouca independência no processo de decisão; forte pendor político que age sobre as decisões; ausência de políticas de sucessão; transformação de excelentes técnicos em péssimos gerentes; ausência de diretrizes claras para atuação.

Adicionalmente constatou-se que a situação dos gerentes perante as equipes nem sempre permite o desenvolvimento de programas de avaliação qualitativa dos processos de trabalho. O paternalismo de alguns, o rigor diferenciado nas avaliações (entre gerentes de uma mesma organização), o não-reconhecimento do sistema de avaliação como ferramenta de gestão de

pessoas, entre outros, deixam o avaliador em situação de refém da equipe. Os entraves para recrutamento e seleção, aliados à possibilidade de mobilidade entre unidades de um órgão ou entre órgãos, levam alguns gerentes a aceitar situações de baixo desempenho, sem o devido registro dessa baixa contribuição nos assentamentos referentes à avaliação, pois isso poderia promover a evasão dos membros da equipe em direção a outras de maior benevolência na avaliação. De acordo com os entrevistados, tal preocupação sustenta-se no desvirtuamento da estabilidade funcional (ou estabilidade no cargo). O que deveria ser uma salvaguarda do Estado na defesa da independência para atuação, personificada na existência de cargos e na nomeação de servidores para exercê-los, passou a ser uma garantia de emprego à pessoa investida do cargo e uma vulnerabilidade da relação trabalhista: alguns servidores, após conquistarem a estabilidade no cargo ao fim do estágio probatório, deixam de focar o alcance de resultados, o que faz com que a busca por eficiência dos serviços e a responsabilidade por resultados se concentrem, quase exclusivamente, na figura do gerente, que dispõe de poucos recursos legais para mobilizar esses servidores a se dedicarem ao trabalho.

Os entrevistados apontaram ainda como influenciadores do processo e dos resultados da avaliação a utilidade e as conseqüências da avaliação de desempenho, a qual deve estar primordialmente associada à melhoria do desempenho, tendo impactos sobre o profissional e a organização.

Para os entrevistados, os atuais sistemas de avaliação usados na administração pública para apuração do desempenho com a finalidade de concessão de gratificação são deficientes e não efetivos, mas melhores do que as avaliações que os precederam.

Os servidores que responderam ao questionário são sobretudo do sexo masculino (60,4%), com idade entre 23 e 65 anos (média de 39,1 anos e desvio padrão de 8,5) e pertencem à carreira de nível superior (71%). A formação acadêmica predominante é o nível superior completo, com 219 casos (41,9%), seguido da pós-graduação *lato sensu* na modalidade especialização, com 136 casos (26%) e pós-graduação *stricto sensu* na modalidade mestrado, com 67 casos (12,8%).

Os dados coletados por meio dos questionários foram submetidos a análise fatorial e resultaram em quatro componentes. Os itens que integram os quatro componentes e as respectivas cargas fatoriais estão apresentados na TAB. 1.

TABELA 1
Cargas fatoriais para os quatro componentes

Itens	Aspecto pesquisado	Componentes			
		1	2	3	4
43	melhoria na qualidade do trabalho	0,8			
34	incremento na capacidade produtiva	0,78			
45	obtenção de melhores resultados na área de trabalho	0,77			
32	melhoria dos resultados da organização	0,77			
46	valorização da AD pelos avaliados	0,76			
26	valorização do trabalho e dos resultados pessoais	0,74			
12	estímulo a crescer profissionalmente	0,73			
13	inserção do indivíduo no contexto organizacional	0,71			
30	utilidade e benefícios da AD (avaliados) - valorização da AD	0,69			
44	melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados	0,69			
31	ciência de ações e comportamentos adequados	0,67			
29	precisão da AD	0,65			
27	melhoria do trabalho por meio do feedback	0,65			
28	melhoria das condições de trabalho	0,64			
24	reconhecimento do mérito profissional	0,62			
23	AD como importante instrumento de gestão	0,61			
17	AD como subsídio para o processo de tomada de decisões	0,61			
50	utilidade e benefícios da AD (avaliadores)	0,6			
16	objetividade de critérios	0,6			
47	uso limitado à definição de gratificação	-0,6			
7	Uso de dados da AD - incremento na eficácia de outros processos de RH	0,59			
49	vinculação da AD individual com a remuneração	0,55		-0,38	
48	coerência entre esforço e gratificação	0,48			
33	AD decorre de um diálogo construtivo	0,46			
4	valorização da AD pelos gerentes	0,45			
9	feedback proporcionando oportunidade de melhoria	0,45			
22	interpretação uniforme dos critérios	0,43			
18	incentivo da cúpula à melhoria do acompanhamento e feedback-valorização da AD	0,4	-0,37		
2	necessidade de medidas de controle das AD's	0,4			
37	acompanhamento sistemático do desempenho	0,35			
20	o gerente assumindo sua função de gestor de pessoas		-0,7		
19	preparo do gerente na condução do processo de AD		-0,6		
Preparo e amadurecimento dos gerentes e medidas de controle. Impacto do aspecto					
10	financeiro influenciando a AD		-0,6		
42	conhecimento do trabalho dos servidores pelos avaliadores		-0,5		
8	integração de metas individuais, de equipe e institucionais		-0,5		
15	AD como ação prioritária (reconhecimento da cúpula) - valorização da AD		-0,4		
36	estresse causado pela AD vinculada a remuneração			0,68	
38	desgaste no relacionamento entre os servidores			0,67	
39	Foco na AD e não no trabalho – desestímulo causado pela AD			0,57	
35	AD como instrumento de controle			0,52	
11	AD associada a remuneração – benevolência dos gerentes (avaliadores)				0,64
41	receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis				0,63
6	estabilidade no cargo				0,51
concentração de avaliações em valores próximos ao máximo – influência do					
21	contexto na AD				0,47
3	metas individuais formalmente definidas				0,42

Método de extração: Análise dos Componentes Principais (*Principal Component Analysis*).

Os quatro componentes principais que influenciam o processo e os resultados da avaliação de desempenho foram denominados de: 1) Requisitos e resultados de uma avaliação de

desempenho; 2) Preparo, ação e prioridades gerenciais; 3) Impacto sobre o indivíduo e o comportamento no trabalho; 4) Influência do relacionamento e da cultura na avaliação de desempenho, sendo os alfa de Cronbach apresentados, respectivamente: 0,94 (considerado bastante satisfatório); 0,72; 0,58 e 0,53.

O primeiro componente incluiu 30 itens relacionados à utilidade, valorização e conseqüências da avaliação, abordados na literatura especializada como vinculados ao processo e aos resultados dos sistemas de avaliação e/ou ao suporte de ações de gestão de desempenho. As médias de avaliações nos itens que integram esse componente variaram entre 2,11 e 2,99 e houve uma concentração de respostas que indicam que os pesquisados consideram que o sistema de avaliação de desempenho adotado na organização em que atuam não possui características que possam resultar em uma avaliação de desempenho efetiva.

O segundo componente incluiu seis itens e as respostas indicaram que cerca de 40% dos pesquisados consideram os gerentes despreparados para efetuar a avaliação de desempenho, que desconhecem o trabalho dos subordinados e que, por dificuldade em constituir uma equipe, preferem evitar desempenhar o papel de gestor de pessoas, privilegiando evitar conflitos a dar *feedback* e correr o risco de escassez de força de trabalho.

O terceiro componente principal aglutinou quatro itens que representam sentimentos experimentados por servidores no processo de avaliação de desempenho (estresse, desgaste, desestímulo e sensação de estar sob controle) (itens 35, 36, 38 e 39). E o quarto componente (itens 3, 6, 11, 21 e 41) está mais ligado a aspectos de relacionamento entre avaliadores e avaliados, influenciados pela cultura da administração pública federal direta ou por problemas legais, que prejudicam a qualidade, os processos e os resultados da avaliação: benevolência, diversidade no nível de rigor entre os gerentes da organização, impotência gerencial frente à estabilidade no cargo e receio de gerar situações de conflito.

Os itens 1, 5, 14, 25 e 40 (relacionados a relevância do incentivo financeiro; uniformidade no nível de rigor entre avaliadores; viés paternalista na relação gerente/servidor; avaliação dos gerentes; e dedicação de tempo ao processo de avaliação) foram excluídos da análise por apresentarem carga fatorial menor do que 0,35 e/ou porque tiveram carga fatorial em dois componentes, sem identificação clara de pertinência a um deles, procedimento recomendado por Tabachnick e Fidell (1996) e Laros (2005).

A análise da diferença entre médias indicou o preparo gerencial como um ponto crucial para a condução da avaliação de desempenho e, em relação ao impacto sobre o indivíduo e o comportamento no trabalho, pode-se depreender que servidores que ocupam cargos de nível superior se ressentem mais dos efeitos da avaliação do que os de nível médio, da mesma forma que aqueles com menos de dez anos no cargo mostram estar menos sujeitos a esses aspectos da

avaliação do que os mais antigos no cargo.

Em relação à influência do relacionamento entre avaliadores e avaliados e da cultura, merecem destaque as constatações de que servidores ocupantes de cargos de nível médio são mais suscetíveis a essas influências que os de cargos de nível superior. Já os servidores que não possuem formação em nível superior completo se ressentem mais do que os detentores de diploma de pós-graduação, seja *stricto* ou *lato sensu*.

Quanto aos requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho, fator mais próximo da questão central da pesquisa, servidores ocupantes de cargo de nível médio e aqueles que não possuem graduação pontuam mais positivamente nesse componente quando comparados, respectivamente, aos ocupantes de cargo de nível superior e escolaridade acima de graduação. Isso significa que aspectos relacionados ao desenvolvimento e implementação dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como os seus resultados, têm impacto diferenciado junto aos sujeitos, de acordo com a formação e a organização à qual estão vinculados.

Tendo em vista que um dos objetivos do estudo era pesquisar a relação entre aspectos influenciadores do processo e os resultados da avaliação de desempenho, efetuou-se uma análise de regressão examinando-se a influência que a variável “requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho” recebe das variáveis “preparo, ação e prioridades gerenciais”, “impacto sobre o indivíduo” e “comportamento no trabalho e influência do relacionamento e da cultura”, e das variáveis demográficas, entre as quais foram significativas o nível do cargo, o sexo e a idade do respondente.

A análise dos dados abrangeu a realização de análise fatorial, visando a verificar o agrupamento dos itens em fatores, bem como análises descritivas e análises inferenciais (teste de comparação de médias e regressões lineares múltiplas). Foram adotados os parâmetros recomendados por Pasquali (2004) para processamento e avaliação dos resultados da análise fatorial: total de casos com uma razão próxima a 10:1 (dez para um); o teste de esfericidade de Bartlett teve resultado significativo (quiquadrado = 10434,53; df = 1225 e sig.> 0,00001); o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado de 0,943; foram abandonados os componentes que apresentaram *eigenvalues* abaixo de 1; o exame do gráfico de sedimentação (*screeplot*) indicou a existência de quatro fatores, os quais respondem por 41,32% da variância total; e consideraram-se apenas as cargas fatoriais maiores que 0,35. A consistência interna dos fatores foi medida por meio do alfa de Cronbach ($\alpha=0,9079$), que pode ser considerado satisfatório ($\alpha > 0,70$) para os 50 itens. Foi realizada análise fatorial com quatro componentes utilizando-se uma rotação oblínua, que, de acordo com Pasquali (2004), é usualmente mais indicada para esse tipo de estudo.

A equação indica, a partir da análise dos coeficientes das variáveis independentes, que o

intercepto (ponto em que a reta produzida por meio da regressão múltipla cruza o eixo Y e equivalente ao ponto onde as variáveis assumem concomitantemente o valor nulo) está abaixo do eixo X (-0,32) e que os componentes preparo, ação e prioridades gerenciais e impacto sobre o indivíduo e o comportamento no trabalho reduzem o valor do componente requisitos e resultados de uma avaliação. Já a relação entre a variável independente influência do relacionamento e da cultura e a variável dependente requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho é diretamente proporcional, ou seja, percepções que contribuem de modo positivo para a influência do relacionamento e da cultura contribuem positivamente para o resultado de requisitos e resultados de uma avaliação. Então, quando os aspectos relacionados ao preparo gerencial e ao impacto sobre o indivíduo e o comportamento no trabalho são percebidos como insatisfatórios e quanto maior a influência do relacionamento e da cultura, maior o impacto sobre o processo e os resultados da avaliação de desempenho.

Fechando a exposição dos resultados de pesquisa, a equação gerada com a regressão múltipla linear, além de explicar 16,7% da relação entre as variáveis que entraram na análise da variável requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho, demonstra que os pesquisados que ocupam cargos de nível superior e aqueles que avaliam mais positivamente as questões do preparo gerencial e do impacto sobre o indivíduo e o comportamento no trabalho tendem a opinar mais negativamente em relação aos requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho. Por outro lado, profissionais que avaliam mais positivamente a questão do relacionamento e da cultura e os que têm mais idade são menos críticos às atuais características normativas e de implementação da avaliação de desempenho na administração pública federal.

Discussão

A comparação entre os resultados da revisão de literatura, as entrevistas e os componentes identificados a partir da análise fatorial permite apreender que a percepção dos pesquisados quanto a aspectos que influenciam o processo e os resultados da avaliação de desempenho é congruente ao que tem sido identificado em estudos anteriores, que abordam a importância da conceituação e definição de objetivos para a avaliação de desempenho, o estabelecimento de critérios de avaliação, resultados e consequências da avaliação. Algumas dessas contribuições, por se relacionarem aos resultados da pesquisa, são apresentadas a seguir.

Entre as definições que convergem para a medição e valoração do desempenho, Oliveira-Castro (1994, p. 358) conceitua avaliação de desempenho como “um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade dos seus empregados”.

Medir desempenho, no entanto, não é um fim em si mesmo (BEHN, 2003). Avaliar e medir desempenho deve fazer parte ou ser insumo de um conjunto de práticas gerenciais. Para Jacobs *et al.* (1980), a questão básica reside no “por que conduzir uma avaliação de desempenho”, ou seja, qual o propósito de se implantar um sistema de avaliação, para então pensar em metodologias. Embora Jacobs *et al.* (1980) considerem que tal decisão pode trazer consigo uma dicotomia entre necessidades dos indivíduos *versus* necessidades da organização, DeNisi (2000) destaca que o propósito da avaliação é, em última análise, aperfeiçoar o desempenho da organização.

De fato, lembrando que o empregado é contratado para executar um trabalho de interesse da organização e seu desempenho nessa função é o principal vínculo nessa relação, é importante que o sistema de avaliação seja capaz, conforme Guimarães *et al.* (1998), de garantir um processo de planejamento e acompanhamento do trabalho, funcionando, assim, como instrumento de controle administrativo, permitindo a adoção, pela organização, de ações corretivas para os desvios verificados no trabalho.

Vários autores enfatizam a necessidade de a avaliação ter utilidade e conseqüências para os indivíduos e a organização, apontando a melhoria do desempenho como a principal conseqüência. Para DeNisi (2000), é possível justificar a condução de um sistema de avaliação pela perspectiva de ganhos para o indivíduo e para a organização. Muitos estudos têm mostrado que organizações que promovem o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo tanto quanto da organização têm como características-chaves apoio ao empregado, produtividade, retenção e lealdade (MILLER *et al.*, 1998). Dessa forma, a gestão de desempenho deve, além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal.

DeNisi (1997) enfatiza ainda a integração entre a avaliação e as atividades de desenvolvimento, bem como o fornecimento de *feedback* e o uso de outras técnicas (aconselhamento, reforço positivo, modelagem de papéis, incentivos, reconhecimento e recompensa por desempenhos superiores, entre outras) que possam propiciar a modificação de comportamento na direção desejada.

De acordo com Behn (2003), nem o ato de medir desempenhos nem o conjunto de dados de resultados têm significado por si só, tais informações só adquirem algum sentido quando são utilizadas por alguém que tem uma idéia clara do propósito de se conduzir o sistema. Caso os propósitos não promovam algum benefício percebido e aceito como válido pelos avaliados, ainda que restrito ao contexto organizacional, a probabilidade de rejeição ao processo é considerável.

Além disso, certas características estruturais, segundo Guimarães *et al.* (1998), são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho: a avaliação basear-se

em critérios de resultados e de eficiência previamente negociados e definidos em conjunto por avaliado e avaliador; as metas e resultados individuais serem definidas a partir dos resultados esperados para a organização, de modo que a carga de trabalho seja distribuída equitativamente entre os profissionais; os recursos necessários à realização do trabalho estejam disponíveis na quantidade e qualidade necessárias; e as ações necessárias à realização da avaliação serem sistematizadas, facilitando a atuação do gerente para explicitar o produto de trabalho que se espera, em termos qualitativos e quantitativos, e para acompanhar e dar *feedback* a respeito da atuação dos avaliados.

Tais características devem ainda, conforme Guimarães *et al.* (1998), ser acompanhadas de decisão política da alta direção que transforme essa prática em prioridade organizacional e clarifique, para seus colaboradores, os usos da avaliação. Esses autores destacam também como condições essenciais ao sucesso de sistemas de gestão de desempenho a simplicidade e facilidade de operacionalização do sistema de avaliação e de gestão, a necessidade de comprometimento do corpo gerencial e o uso adequado das informações geradas pela avaliação.

Atendidas essas condições, a gestão de desempenho se apresenta como ferramenta para a condução e retroalimentação do ciclo composto pelo planejamento, definição e acompanhamento de metas e resultados que, seguida da realização de um diagnóstico sistêmico, permite a tomada de decisão e a adoção de ações visando a assegurar a elevação do nível de desempenho individual e coletivo de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Quanto às conseqüências da utilização da AD no âmbito da administração pública, é importante ressaltar ainda o peso da vinculação dessa ferramenta ao sistema de remuneração. Conquanto exista entre os defensores dessa vinculação a premissa de que as pessoas são motivadas a trabalhar em função de maiores ganhos financeiros, é necessário avaliar em que medida a concessão de bônus e gratificações é capaz de alavancar o processo produtivo no âmbito do serviço público. Sob essa ótica Coens e Jenkins (2000) consideram que dinheiro motiva pessoas a ganhar dinheiro (não necessariamente a gerar melhoria); o poder motivacional do dinheiro é de curto prazo (não tem poder de sustentação); a remuneração tem de ser elevada continuamente para gerar o mesmo impacto; e a concessão de gratificações vinculadas ao desempenho pode resultar em grande desmotivação caso o profissional receba menos do que considera que merece.

Conclusões

O objetivo da pesquisa, ou seja, identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual de duas organizações da administração pública federal direta que, na percepção de avaliadores e avaliados, influenciam o processo e os resultados dos sistemas de

avaliação de desempenho, foi alcançado, tendo sido identificados, a partir de análise fatorial exploratória, quatro componentes principais, relacionados a: 1) características do sistema de avaliação de desempenho; 2) atuação dos gerentes; 3) impacto da avaliação de desempenho sobre o indivíduo; e 4) cultura.

Os resultados indicaram que aspectos culturais e relativos ao preparo gerencial são os que mais influenciam os sistemas de avaliação de desempenho e que a percepção quanto a aspectos da avaliação difere de acordo com características funcionais e demográficas dos servidores.

Ocupantes de cargo de nível superior e os que ocupam os cargos há mais de dez anos se ressentem mais das avaliações, considerando-as como instrumento de controle e que direciona os esforços dos servidores para a avaliação e não o trabalho, causando estresse e desgaste no relacionamento entre servidores. Já os profissionais que ocupam cargo de nível médio e os que têm formação igual a curso superior incompleto ou segundo grau completo avaliam melhor os aspectos relacionados a desenvolvimento, implementação e resultado das avaliações.

Os resultados indicam que a percepção a respeito do processo e dos resultados dos sistemas de avaliação de desempenho está ligada à forma como os agentes envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial; à forma como aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados das avaliações; e como analisam a questão da equidade envolvida na condução da avaliação de desempenho.

A estabilidade no emprego e a forma de provimento dos cargos gerenciais, identificados nas entrevistas como aspectos que influenciam negativamente o processo e os resultados da avaliação de desempenho, não apareceram com robustez suficiente nos dados coletados pelo questionário para justificar uma associação com a não-efetividade da avaliação de desempenho.

Os aspectos organizacionais tiveram menos significância na avaliação dos respondentes, enquanto características pessoais e profissionais apresentaram força para influenciar a percepção de efetividade. Os servidores pesquisados consideram que o vínculo da avaliação de desempenho ao pagamento de gratificação é negativo e pode levar a distorções da avaliação, tal qual ressaltado na literatura, resultando em avaliações lenientes, de modo a reduzir ao máximo as consequências negativas sobre a remuneração.

Entre as limitações da presente pesquisa está o fato de se restringir a duas organizações, havendo, portanto, a necessidade de se realizar pesquisas em organizações tanto da área pública como privada, para verificar se a estrutura identificada com a análise fatorial se confirma em outros contextos. Nessas pesquisas seria recomendável a manutenção, no questionário, de alguns dos itens identificados na literatura e nas entrevistas como influenciadores de processos e resultados de sistemas de avaliação de desempenho, mas que foram excluídos na análise fatorial (relevância do incentivo financeiro; uniformidade no nível de rigor entre avaliadores; viés

paternalista na relação gerente/servidor; avaliação dos gerentes; e dedicação de tempo ao processo de avaliação de desempenho). A redação de alguns itens do questionário deveria ser revista, pois, apesar do cuidado em escrever as assertivas de modo afirmativo, o sentido de algumas frases exigiu que, durante a análise dos dados, as escalas fossem invertidas. Seria importante também a inclusão de um item que pudesse levantar a opinião dos pesquisados quanto à efetividade do sistema de avaliação de desempenho adotado na organização pesquisada.

Abstract

This research investigated aspects that influence the process and results of individual performance evaluation systems in two agencies of the Brazilian Federal Public Administration. Literature review and the content analysis of 15 semi-structured interviews allowed the identification, in a preliminary way, of the aspects under study, as well as the elaboration of a questionnaire, which was then answered by 523 civil servants. Exploratory factorial analysis identified four components that influence the evaluation systems of the studied organizations: characteristics of the system; managerial performance; impact of the evaluation on the individual; and culture. Linear multiple regression analysis revealed that cultural aspects and those related to managerial performance were the ones that most influenced the process and results of the performance evaluation systems, and indicated that perceptions of the evaluation process differ according to the civil servants' functional and demographic characteristics.

Key words: Performance evaluation; Public administration; Performance-based pay.

Referências

- ABBAD, G. S. **Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados**. 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 59-101, set./dez. 1996.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BEECHER, D. D. The next wave of civil service reform. **Public Personnel Management**, v. 32, n. 4, p. 457-477, 2003.
- BEHN, R. D. Why measure performance? Differents purposes require differents measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586, 2003.
- BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **A política de recursos humanos na gestão FHC**. Brasília: Seges, 2002. (Coleção Gestão Pública).
- BREI, Z. E. A. **Motivações e atitudes de pesquisadores em relação à avaliação de desempenho e premiação por resultados**. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.

- CARDY, R. L.; CARSON, K. P. Total quality and the abandonment of performance appraisal: taking a good thing too far? **Journal of Quality Management**, v. 1, n. 2, p. 193-206, 1996.
- CASTRO, G. A. O.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- CASTRO, G. A. O. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: teoria e prática**, v. 10, n. 3, p. 355-374, 1994.
- CEDERBLOM, D. From performance appraisal to performance management: One agency's experience. **Public Personnel Management**, v. 31, n. 2, , Summer 2002.
- CHUNG, J. The effects of rater sex on managerial performance evaluation. **Australian Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 147, 2001.
- COENS, T.; JENKINS M. **Abolishing performance appraisal: why they backfire and what to do instead**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DeNISI, A. S. **A cognitive approach to performance appraisal: a program of research**. London: Routledge, 1997.
- DeNISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- GAMA, A. L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.
- GEDDES, D.; KONRAD, A. M. Demographic differences and perceptions of performance appraisal practices. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR CONFLICT MANAGEMENT, 15, 2002, Utah. **Annual Conference**. Utah: IACM, 2002. .
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, 1998.
- HENNESSEY Jr., H. W.; BERNARDIN, H. J. The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination. **Human Resource Management**, New York, v. 42, n. 2, , Summer 2003.
- JACOBS, R.; KAFRY, D.; ZEDECK, S. Expectations of behaviorally anchored rating scales. **Personnel Psychology**, v. 33, 1980.
- KEEPING, L. M.; LEVY, P. E. Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method Bias. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 5, p. 708-723, 2000.
- KOHN, A. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUDRYCKA, B. The changing position and status of civil servants: governance and public administration in the 21st century. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 25, 2001, Athenas. Disponível em: <<http://www.iiasiiisa.be/iias/athens/Kudrycka-A.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2004.

- LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, Luiz (Org.). **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2005. v. 1, p. 163-184.
- LAWLER, E. Performance management: the next generation. **Compensation and Benefits Review**, v. 26, n. 3, p. 16-20, 1994.
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.
- LONGNECKER, C. O.; NYKODYM, N. Public sector performance appraisal effectiveness: a case study. **Public Personnel Management**, v. 25, p. 151-165, 1996.
- LONGENECKER, C. O.; SIMS JR., H. P.; GIOIA, D. A. Behind the mask: the politics of employee appraisal. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, , 1987.
- MILLER, F. A.; KATZ, J.; GANS, R. Becoming a 'Worthy Organization': attracting and retaining the workforce needed for the 21st century by OD. **Practitioner**, v. 30, n. 3, , 1998.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. **The State of the higher civil service after reform**: Britain: OECD, 1999.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. **Governing for performance in the public sector**. Germany: OECD, 2002.
- PASQUALI, L. (Org.). **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- PINHEIRO, M. L. M. **Avaliação de desempenho no setor público**: problemas e perspectivas. Brasília: Diretoria de Pesquisa e Difusão, 1996. (Relatório interno de pesquisa, n. 3).
- RIBEIRO, G. **Avaliação de desempenho**: instrumento de dominação ou de gestão organizacional? 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SMITH, W. J.; HARRINGTON, K. V.; HOUGHTON, J. D. Predictors of performance appraisal discomfort a preliminary examination. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 1, p.21-32, Spring 2000.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. New York: Harper Collins, 1996.
- THORNDIKE, E. L. A constant error on psychological rating. **Journal of Applied Psychology**, v. 4, p. 25-29, 1920.
- TZINER, A.; JOANIS C.; MURPHY, K. R. A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception, and ratee satisfaction. **Group and Organization Management**, v. 25, n. 2, p. 175-190, 2000.
- WAITE, M. L.; STITES-DOE, S. Removing performance appraisal and merit pay in the name of quality: an empirical study of employees' reactions. **Journal of Quality Management**, v. 5, n. 2, p. 187-206, 2000.