

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

ANDRÉ LUIZ ALBERNAZ BRANDÃO

**ATUAÇÃO DO GESTOR SOBRE A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA PÚBLICA DE COMUNICAÇÃO**

GOIÂNIA
2023

ANDRÉ LUIZ ALBERNAZ BRANDÃO

ATUAÇÃO DO GESTOR SOBRE A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA PÚBLICA DE COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

**GOIÂNIA
2023**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

B817a

Brandão, André Luiz Albernaz.

Atuação do gestor sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho em empresa pública de comunicação. / André Luiz Albernaz Brandão. – 2023.

126 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Empresa Brasil de Comunicação. 3. Atividade de Gestão. 4. Performance Laboral. I. Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.53

ANDRÉ LUIZ ALBERNA BRANDÃO

**ATUAÇÃO DO GESTOR SOBRE A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA PÚBLICA DE COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Carlos do Carmo Fernandes

Prof^a. Dra. Denise Santos de Oliveira

DEDICATÓRIA

A Deus, que nos abençoou com os ensinamentos do Mestre Jesus Cristo. Por nos presentear com o livre arbítrio, e diante da sua divina graça poder colher exatamente o que plantamos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus e rezo ao Senhor que abençoe todos que participaram da construção dessa história. Agradeço minha esposa (Marlene), ao meus pais (Rooselwet e Haidê), filho (Andre Jr.), pelo apoio incondicional nos momentos de estudos. Aos excelentes professores que compartilharam seus riquíssimos conhecimentos. Ao meu orientador Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa, que com sua notável didática, educação e profissionalismo, me fez enxergar que seria possível vencer minhas limitações. Aos extraordinários profissionais da EBC - Empresa Brasil de Comunicação: Agripino, Ana Carolina, Antônio Celso, Débora, Elizabeth, Jorge, Marcelo, Mário Márcio, Patricie, Pedro, Sônia e Tatiana, pela solidariedade, informações e apoio, me concedendo licença para dedicação exclusiva na construção desta conquista.

"Deus nos ressuscitou com Cristo e com ele nos fez assentar nos lugares celestiais em Cristo Jesus, ⁷ para mostrar, nas eras que hão de vir, a incomparável riqueza de sua graça, demonstrada em sua bondade para conosco em Cristo Jesus." **Efésios 6-7, A Bíblia Sagrada**

RESUMO

O estudo em destaque tem o objetivo de mensurar a visão e atuação dos gestores no sistema de avaliação de desempenho de profissionais em empresas públicas de comunicação, aplicando a EBC - Empresa Brasil de Comunicação, como laboratório para análise da experiência dos líderes para atuar no processo avaliatório. A pesquisa fundamenta-se pela relevância estratégica da ferramenta avaliação de desempenho em qualquer instituição. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva no que se refere aos seus objetivos e quantitativa no que tange ao método de abordagem. A metodologia aplicada é a coleta de dados que se constituiu em uma enumeração com a realização de um questionário aos profissionais que exercem liderança nas atividades administrativas e finalística de uma empresa pública de comunicação. O estudo avaliou o impacto da atuação dos gestores sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho em uma empresa pública de comunicação, qualificando as numerosas possibilidades de evolução da performance que este instrumento de avaliação de desempenho integra. A investigação aspira apreender movimentos coerentes na execução do processo de apuração do desempenho laborativo. Os resultados demonstraram que é essencial o aprimoramento do processo para maior efetividade no desempenho da performance laborativa. Contudo o estudo contribui com estudos sobre a visão e atuação dos gestores na configuração das técnicas desempenhadas e reconhecer aperfeiçoamento no desenvolvimento organizacional.

Contudo, serão apurados ângulos sensíveis com propostas de ações baseada na pesquisa bibliométrica para aprimorá-las.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Público, Performance, Gestores, Empresa Brasil de Comunicação.

ABSTRACT

The highlighted study has the purpose of appreciating the vision and performance of managers in the performance evaluation system of professionals in public communication companies, applying the EBC - Empresa Brasil de Comunicação, as a laboratory for appreciation of reasons related to the purpose, structure and preparation of leaders to act in the evaluation process. The research is based on the strategic relevance of this tool in any institution. This research is configured as descriptive with regard to its objectives and quantitative with regard to the method of approach. The applied methodology is the collection of data that constituted in an enumeration with the accomplishment of a questionnaire to the professionals that exert leadership in the administrative activities and finalistic of a public company of communication. The study will evaluate the contribution that managers have in the performance evaluation process, qualifying the numerous possibilities of performance evolution that this evaluation instrument integrates. The investigation aspires to apprehend coherent movements in the execution of the work performance verification process. However, negative angles will be determined with proposals for actions based on bibliometric research to improve them.

Keywords: Performance Evaluation, Audience, Performance, Managers, Empresa Brasil de Comunicação.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Definição das palavras-chave de pesquisa. -----	24
Quadro 2 - Critérios de busca de artigos e o total encontrado nas bases de dados	26
Quadro 3 - Levantamento da produção acadêmica. -----	27
Quadro 4 - Objetivos da Avaliação de Desempenho -----	35
Quadro 5 - Problemas que atingem o Processo de Avaliação de Desempenho ----	55
Quadro 6 Aspectos críticos na implementação da Avaliação de Desempenho ----	57
Quadro 7 Quadros Relacionadas aos Tópicos do Questionário -----	65

Lista de Gráficos

Gráfico 0,1	Distribuição dos artigos por ano de publicação-----	28
Gráfico 1	Percentual de Gestores da EBC, por gênero-----	72
Gráfico 2	Percentual de Gestores da EBC, por faixa etária -----	72
Gráfico 3	Percentual de Gestores da EBC, por nível de escolaridade -----	73
Gráfico 4	Percentual de Gestores da EBC, com tempo de experiência como gestor.-----	73
Gráfico 5	Percentual de Gestores da EBC e sua função de liderança exercida.---	74
Gráfico 6	Resultados Aplicados à Área de Atuação. -----	75
Gráfico 7	Impacto do modelo de Avaliação de Desempenho. -----	76
Gráfico 8	Avaliação de Desempenho na Resolução de Conflitos-----	77
Gráfico 9	Distribuição justa do trabalho e sobrecarga -----	78
Gráfico 10	Exigências do Setor de Recursos Humanos -----	79
Gráfico 11	Concessão de Progressões Funcionais -----	80
Gráfico 12	Clareza e Objetividade nas Competências -----	81
Gráfico 13	Competências Necessárias ao Alcance de Desempenho -----	82
Gráfico 14	<i>Feedback</i> e aumento do Desempenho -----	83
Gráfico 15	Avaliação com Rigor -----	84
Gráfico 16	Grau de Correlacionamento entre as Questões (Q1; Q4; Q9; e Q23) --	86
Gráfico 17	Grau de Correlacionamento entre as Questões (Q8; Q9; Q13; Q14; Q15; Q19; e Q24). -----	87
Gráfico 18	Grau de Correlacionamento entre as Questões (Q17; Q19; Q20; Q22; Q24). -----	88
Gráfico 19	Regressão Linear apontada nas Questões Q1, Q2, Q3 E Q4. -----	91
Gráfico 20	Regressão Linear apontada nas Questões Q1, Q7, Q8 E Q9. -----	93
Gráfico 21	Regressão Linear apontada nas Questões Q1, Q17, Q18 E Q19 -----	95

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de relacionamento entre variáveis “Finalidade” “Estrutura de Avaliação” -----	97
Tabela 2 - Tabela de relacionamento entre variáveis “Finalidade” “Estrutura de Avaliação” -----	98
Tabela 3 - Tabela de relacionamento entre variáveis “Finalidade” “Estrutura de Avaliação” .-----	99
Tabela 4 - Tabela de Contingência entre as variáveis do Bloco “Estrutura de Avaliação”. -----	99
Tabela 5 - Tabela de Contingência entre as variáveis do Bloco “Estrutura de Avaliação”. -----	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO -----	25
1.1	Problema de Pesquisa -----	17
1.2	Objetivos do Estudo -----	17
1.2.1	Objetivo Geral -----	17
1.2.2	Objetivos Específicos -----	17
1.3	Relevância e Motivação para o Estudo-----	17
1.4	Estrutura e Organização do Texto -----	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO -----	31
2.1	Compreensões Gerais da Avaliação de Desempenho nas Organizações-----	31
2.2	Objetivos e Tendências da Avaliação de Desempenho -----	35
2.3	Atuação dos Gestores na Avaliação de Desempenho -----	40
2.4	Métodos de Avaliação de Desempenho -----	43
2.5	A Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira -----	49
2.6	Distorções características da Avaliação de Desempenho no Setor Público -----	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS -----	61
3.1	Contextualização da pesquisa -----	61
3.1.1	Atributos da instituição, local da pesquisa	61
3.3	Coleta de Dados -----	64
3.4	Procedimentos Técnico de Análise dos Dados -----	68
4	RESULTADOS E ANÁLISES -----	71
4.1	Cálculo da Amostra -----	71
4.2	Alfa de <i>Cronbach</i> -----	72
4.3	Observações Descritivas -----	72
4.3.1	Característica do Gestor -----	72
4.3.2	Propósito da Avaliação de Desempenho da EBC -----	75
4.4	Relacionamento entre Variáveis -----	85
4.4.1	Coeficiente de Correlação de Pearson -----	85
4.4.2	Regressão Linear -----	89
4.4.3	Teste Qui-Quadrado -----	

5	CONCLUSÃO -----	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	104
	ANEXO -----	115

1. INTRODUÇÃO

O exercício da Administração Pública decorre de pressões para uma melhor gestão dos serviços governamentais, apropriando-se de entregas rápidas mediante problemas imediatos. Carecem ainda de ações claras para o efetivo emprego dos recursos públicos em decorrência da demanda da sociedade. Ocorre que o ambiente acadêmico apresenta numerosas possibilidades para resolução destes problemas, permitindo alternativas para soluções de complicações singulares e provida de particularidades (SILVA; CRISÓSTOMO, 2019).

Defronte a grande necessidade de aprimoramento e desenvolvimento dos movimentos organizacionais, principalmente com a abertura industrial em grande escala, surge a necessidade de se avaliar o desempenho individual diante da frenética escala de produção entre o período de 1750 a 1840. Na conjuntura pública, a governança está indicando sucessivo interesse na mensuração de desempenho. Os gestores públicos, imprensa e sociedade estão instituindo e publicando metas de desempenho com propostas de performance por meio de metodologias modernas, classificando e evidenciando onde os recursos financeiros pagos pelo contribuinte serão empregados. A ideia proposta no contexto da eficiência no setor público é a de fazer mais com menos, acarretando maiores responsabilidades e compromissos aos servidores e gestores públicos (MARTINS; ENSSLIN, 2020).

Observa-se no entendimento acima, a retratação do aumento promovido pela revolução industrial, fato que provoca um aumento considerável da produção. O segundo relato retrata que esse progresso, exige do poder público um melhor desempenho, com a aplicação de métodos contemporâneos, evidenciando uma melhor aplicação dos recursos tributados.

A Avaliação de Desempenho no setor público vem se aprimorando há décadas, dentro da Nova Gestão Pública houve incremento de sua relevância, por retratar a efetividade no planejamento e regência dos recursos e resultados (LISBOA et al., 2018).

Fundamenta-se que a Avaliação de Desempenho é constituída por métricas derivadas das estratégias organizacionais, observa-se uma atenção para elaboração dessas medidas por serem aptas de cientificar o aparelhamento de estratégias. Atenta-se, que qualquer demanda relacionada ao longo do tempo influenciará na extensão, possibilitando mudança na organização e propondo alterações e ajustes

constantes nas amplitudes estabelecidas. A inexistência de acompanhamento permitirá desarmonia entre os resultados almejados e atingidos (PEDERSINI; ENSSLIN, 2020).

Observa-se nas compreensões acima que a Avaliação de Desempenho se constituiu por medidas associadas ao planejamento organizacional. Percebe-se a precisão de identificar onde e como chegar por meio de mecanismos gerados pela gestão do desempenho, que necessariamente precisa passar pelo processo de avaliação. A apreciação do desempenho evolui com os novos conceitos de gestão pública, com a obrigação de retratar a efetividade na condução dos recursos e eficiência nos resultados.

Considerada uma peça fundamental na gestão de pessoas, a Avaliação de Desempenho foi fortalecida na década de 60. Uma atividade sustentada pela área de Recursos Humanos, os partícipes da avaliação são os encarregados pelo processo. Algumas etapas são consideradas fundamentais na gestão do desempenho, a começar pela criação do trabalho transparente, com estabelecimento de metas, acompanhamento e orientações efetivas por meio de *feedback* do desempenho, possibilitando o alcance dos tópicos planejados (RAHN; WEBER, 2019).

Aprecia-se no entendimento acima, que a condução da Avaliação de Desempenho é administrada pela área ou departamento de gestão de pessoas, mas são os gestores e colaboradores que efetivamente entregam os resultados, equacionando o cumprimento de metas estabelecidas pelos partícipes das instituições. A centralidade é conectar ações individuais aos diversos departamentos, permitindo harmonização na execução laboral com a estratégia da corporação.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante da importância estratégica do processo de Avaliação de Desempenho e responsabilidade do gestor na configuração dos resultados, aponta-se o real problema de pesquisa:

Qual o impacto da atuação dos gestores sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho em uma empresa pública de comunicação?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o impacto da atuação dos gestores sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho existente na EBC - Empresa Brasil de Comunicação.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) identificar a percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho dos empregados de uma empresa pública de comunicação.
- b) Identificar a percepção dos gestores se a aplicação do modelo de Avaliação de Desempenho é adequada à empresa pública de comunicação.
- c) Identificar se na visão dos gestores, sua contribuição ao processo de Avaliação de Desempenho é adequada.

1.3 Relevância e Motivação para o Estudo

Este estudo justifica-se pelo apoio teórico à comunidade científica ao apresentar características a respeito de Avaliação de Desempenho à empresa do setor público, por meio de todos os passos do *Proknow-C* (BASTOS et al., 2021). Seguindo nesse pensamento, verifica-se que uma análise da performance vai além do reconhecimento da Avaliação de Desempenho, é indispensável a execução de estratégias e objetivos, considerando a observação de cenário e percepções por meio diversas modalidades de estudo (MONTEZANO et al., 2017).

Observa-se que na esfera pública, existe uma necessidade em desenvolver ações de qualificação gerencial e aperfeiçoamento na performance dos servidores públicos. Neste âmbito, acredita-se que os diversos estudos acadêmicos que englobam a gestão do desempenho serão impulsionados por pesquisas que avaliam as percepções e modelos de gestão por competência empreendido na administração pública, fortalecendo a tendência por uma gestão eficiente dos servidores públicos nos anos subsequentes (LIMA; SOUZA, 2013).

Os autores acima destacam as abordagens de Avaliação de Desempenho com passagem pelo *Procknow-C*. Avalia-se na ideia acima, que os reiterados estudos acadêmicos que envolvem a gestão do desempenho, impulsionaram pesquisas que analisam as compreensões de gestão por competência no poder público. Infere-se no contexto acima, implementação de estratégias, observando a conjuntura, informações e visões por meio das metodologias de estudo.

No ano de 2021, a norma de Avaliação de Desempenho da EBC foi aprovada pela Deliberação da Diretoria Executiva número 082. A primeira versão da norma surgiu em 2006, até aquele momento com a razão social de RADIOBRAS – Empresa Brasileira de Comunicação S.A.. A norma sofreu atualizações nos anos de 2011 e 2013, com o propósito de regulamentação do conteúdo, contudo com mudanças apenas pontuais sem alterar a essência do documento de Avaliação de Desempenho (EBC, 2006; 2011; 2013; 2021).

As alterações inseridas no último período de Avaliação de Desempenho, ocorrido em 2013 apresentaram inserções do item “tipo de avaliação” que contempla o modelo que passa pela autoavaliação: i) o empregado avalia a si mesmo. ii) a avaliação dos pares com e sem chefia, em que os empregados avaliam as competências sobre o empregado pertencente a mesma unidade organizacional e mesmo nível hierárquico. iii) a avaliação da chefia pelo empregado, modalidade na qual o empregado avalia a chefia imediata ocupante de cargo de função comissionada em relação às competências gerais/técnicas e gerenciais. iv) avaliação do empregado pela chefia, onde a chefia estabelece metas a serem alcançadas pelo empregado ao longo ciclo avaliativo e procede à avaliação com base nas competências gerais/técnicas ou gerenciais do empregado sem ou com função, ou cargo comissionado (EBC, 2021).

Observou-se um critério de adequação da norma, notabilizando as notas e escalas de avaliação mensuradas de 1 a 5 pontos, com limites de notas máximas para os fatores avaliativos. A renovação do modelo ainda contou com um comitê de Avaliação de Desempenho responsável pela análise dos recursos impetrados pelos empregados, quando houver discordância acerca do resultado de Avaliação de Desempenho (EBC 2021).

Tais modificações exibem a significância que a Diretoria de Administração, Finanças e Pessoas atribui ao processo de Avaliação de Desempenho na EBC, pois os resultados de conhecimentos e notas atribuídas às competências examinadas permitirão oferecer aportes para o desenvolvimento nas práticas de gestão de pessoas, alcançando, assim, a perspectiva geral da Avaliação de Desempenho com contribuição para cumprimento da estratégia da EBC.

Percebe-se que os gestores precisaram de preparo para participar deste procedimento, pois, de outro modo, as decorrências geradas podem guiar a EBC a produzir ações, principalmente de capacitação, despropositada e, conseqüentemente perder recursos financeiros. Contudo, os resultados da Avaliação de Desempenho de 2021, de acordo com os dados da Coordenação de Desenvolvimento de Carreiras da EBC, apresentaram uma média de notas elevadas na avaliação indicada pelos gestores, o que pode camuflar a demanda por capacitação e no cumprimento de metas dos empregados.

Ressalta-se que as médias de todas as competências apuradas ficaram acima de quatro pontos, portanto, em cada competência, aproximadamente 90% dos colaboradores alcançaram notas entre quatro e cinco pontos, considerado excelente (EBC, 2021).

Para validação acerca da confiabilidade deste resultado, torna-se substancial uma apuração acerca da visão e atuação dos gestores sobre a efetividade do processo de Avaliação de Desempenho no setor público. Observa-se a importância de um estudo sobre a concepção entre a avaliação e a performance empreendida pelo empregado, se o processo avaliativo efetivamente reproduz com fidedignidade o desempenho do empregado.

Em síntese, frente a pertinência da responsabilidade dos gestores no processo de Avaliação de Desempenho dos empregados da EBC, das médias elevadas das notas das competências julgadas, considerando os ínfimos estudos

realizados até o momento a respeito do mesmo na organização, decorridos aproximadamente dois anos de sua elaboração e instituição, e considerando a importância estratégica desta ferramenta, justifica-se o presente estudo no propósito de reconhecer a visão dos gestores frente ao processo de Avaliação de Desempenho da entidade pública.

No contexto da gestão pública, os estudos bibliográficos presentes nessa pesquisa, preconiza um aprimoramento na regência do processo de Avaliação de Desempenho das organizações e considera conservador a gestão de desempenho tradicionalista, com resultados que buscam fundamentalmente motivos para reajustes salariais e promoções. Gonzaga et al., (2022), em seus estudos sobre Avaliação de Desempenho no choque de gestão, atenta para reflexões sobre indicadores utilizados na Avaliação de Desempenho. Considera que seu artigo científico não nutriu clareza suficiente para esgotar a questão de pesquisa proposta e recomenda a utilização de diferentes metodologias como sugestão para futuras pesquisas.

Ao examinar as percepções sobre gestão do desempenho no setor público, Vilhena e Martins (2022) tratam da proposição de mapear pontos importantes para reflexão e sugere um olhar mais atento ao nível tático, com assimilação diferenciada sobre orientações e acompanhamento da performance. Prevê ainda, em estudos futuros, uma estabilidade entre os níveis estratégicos e operacionais, uma opção fundamental para sinergia entre instituição e colaboradores.

Com a temática de Avaliação de Desempenho para apoio à gestão de unidades organizacionais, Bastos et al., (2021) sugerem prescrever o levantamento de um estudo de redes de colaboração entre os pesquisadores e retrata recomendações para novas pesquisas e análises que adotem outras abordagens, envolvendo conteúdos da literatura não apontado em sua pesquisa, com enfoque no processo avaliativo formativo.

Souza et al., (2021) realizaram um estudo sobre o sistema de meritocracia ligado à gestão por competências com reflexões sobre utopia ou realidade organizacional. A sugestão de pesquisa posterior propõe que o sistema meritocrático ligado à gestão por competências, demanda por melhor aperfeiçoamento para gerar maior absorção de justiça distributiva no trabalho.

Em congruência com abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais, um estudo sobre organização do trabalho de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino, preconiza a realização de estudos comparativos que visem ao debate entre gestores e colaboradores, inclusivamente com técnicas quantitativas de pesquisa com a ampliação do escopo de investigação (TESSARINI; SALTORATO, 2021).

Prosseguindo com estudos recentes, essencialmente do ano de 2020, no tocante a Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público, um apontamento para pesquisas futuras. Sugere-se a busca por artigos em outras bases de dados com evolução para análises com outras características avançadas, convidando ao desenvolvimento da etapa do instrumento *Proknow-C*, no tocante à análise sistêmica (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Ainda em 2020, estudos sobre Avaliação de Desempenho no setor público avaliam oportunidade de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos, apresenta-se o incremento de mais lacunas organizacionais com atuação de gestores e empregados para pesquisas futuras (MARTINS; ENSSLIN, 2020).

Bugalho e Schonrrenberger (2020), defronte sua pesquisa sobre vieses cognitivos da Avaliação de Desempenho na Administração Pública, aconselha agregar *insights* da literatura internacional e propõe como pesquisa futura, aporte teórico, bem como benefícios de orientações cognitivas nos gestores públicos.

Em face as lacunas apresentadas, recomenda-se que a Avaliação de Desempenho, em outras palavras, deve alicerçar ações do potencial humano no âmago das organizações, convertendo-se em uma surpreendente técnica de elevar a produtividade, aperfeiçoar a performance do trabalho e elevar a qualidade de vida das organizações. Estudos futuros podem ser empreendidos com acompanhamento *in loco* do gestor de Recursos Humanos, acompanhando de forma contínua o fortalecimento das atividades laborais.

Perante a alusão proposta pelos autores no construto dessa obra, nota-se a evolução de metodologias que inspiram um modelo eficiente da performance, depreende-se a incorporação da tecnologia na gestão do desempenho. Ressalta-se a afirmativa sobre a dissemelhança entre as empresas, desse modo, a tecnologia se insere defronte a congruência de cada organização, com metodologias singulares a

cada instância. A aplicação da tecnologia carece da junção dos estudos acadêmicos atuais com expectativa de pesquisas de conteúdo científico e computacional.

Perpetrando uma analogia entre os autores, Bugalho Schonrenberger (2020) reconhecem a otimização de diretrizes cognitivas no processo de Avaliação de Desempenho. Ao mesmo tempo, Gonzaga et al., (2022) expõe o choque de gestão e alerta para o mérito dos indicadores aplicados na Avaliação de Desempenho. Outro aspecto substancial foi difundido no estudo de Vilhena e Martins (2022), que interpela o mapeamento estratégico sobre estímulos e apreciação do desempenho.

Nos estudos científicos desenvolvidos no ano de 2021, conduz à enigmática concepção sobre o modelo meritocrático alinhado a gestão por competência, abordando a probabilidade de otimização e equidade na distribuição do trabalho (SOUZA et al., 2021). Complementando os estudos no período acima, Tessarini e Saltorato (2021) delineiam uma abordagem sobre relações interpessoais, provocando debates entre gestores colaboradores assentado em técnicas quantitativas de pesquisa.

Percebe-se nas perspectivas dos autores supramencionados, avaliações positivas na elevação da performance funcional. A boa gestão da Avaliação de Desempenho com a aplicação da tecnologia permitirá o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Depreende-se, que mensurar o desempenho da equipe de trabalho é considerado uma das formas mais eficazes de avaliação da produtividade dentro de uma entidade. Nesse sentido, a tecnologia consentirá o monitoramento das atividades laborais por meio de indicadores primordiais para um balanço adequado. Ocorre que novos estudos deverão se apropriar desses indicadores e recursos tecnológicos para conduzir a evolução dos colaboradores na identificação das essenciais carências individuais e coletivas.

Percebe-se que o mercado configura-se pela instabilidade e exorbitante concorrência. Na corrente era digital e da globalização, com o imediato acesso a informação, a inovação tornou-se um enorme diferencial e pode garantir sua manutenção por anos. Conclui-se que o trabalho moderno direciona consideravelmente para integração plena entre os partícipes da organização, proporcionando a execução unificada de uma equipe para majorar a eficiência com todo o conhecimento disponível. Complementa-se que a inovação é fonte para garantir uma geração de valor de forma sustentável para toda a organização.

Considerando um o número de periódicos publicados sobre essa temática, esse estudo possibilita mais um perceptível e considerável apoio ao conhecimento científico. Concebe-se que os autores encontrados retratam o tema Avaliação de Desempenho no setor público, sob ótica de um sistema que se molda para justificar progressões e reajustes salariais. Estabelecido modelos e métodos de Avaliação de Desempenho, atentou-se, nos artigos que inexistem trabalhos com entendimentos de um sistema de gestão de desempenho com configuração detalhada da perspectiva do gestor público. O modelo da análise da performance alicerçado com a visão do gestor, subsidia com propriedade a evolução técnica do profissional e consequentemente do desenvolvimento organizacional.

Percebe-se ainda, que na área de gestão de pessoas no contexto público, os artigos dão enfoque e contribuição à comunicação no formato de *feedback*, para fortalecimento das relações de forma generalizada, voltadas para coleta de informações padronizadas. Nesse ínterim, não trabalham com fundamentos sobre a perspectiva e a atuação efetiva do gestor no desenvolvimento da performance, e sim, sobre a perspectiva generalista, mas essencial, do setor de gestão de pessoas. Pode-se concluir que perfaz mais um caminho a ser estudado, posto que a informação extraída diretamente dos gestores poderá dinamizar a performance por meio da avaliação de desempenho com o advento da experiência, metodologias e cognição na conduta do cargo ou função.

O acompanhamento iminente do colaborador permite observar sua conduta, respeitar suas opiniões e reconhecer suas iniciativas são analogias depreendidas nos estudos sobre Avaliação de Desempenho na gestão pública (GONZAGA, 2017). Esse estudo expõe uma considerável importância prática para instituições que almeja progredir e aperfeiçoar a performance dos seus colaboradores e consequentemente o desempenho dos resultados organizacionais. Defronte uma ferramenta que mensura a atuação dos empregados face ao nível de alinhamento de sua performance com resultados desejados pela empresa.

Esse trabalho por meio de pesquisa científica, revela o papel do processo de Avaliação de Desempenho, na visão dos gestores, profissionais que detêm maiores qualificações para identificar o detalhamento do desempenho do cargo e consequentemente o alcance das metas estabelecidas. Mas todo esse processo necessita uma adequação estruturada, com regras e critérios claros, servindo como

instrumento complementar ao processo de gestão de pessoas, uma vez que a visão dos gestores contribui essencialmente ao processo de desenvolvimento do empregado, que são geridos pelo setor de gestão de pessoas, responsável pela supervisão e controle dos dados.

O foco na atuação dos gestores públicos sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho pode oferecer às organizações, subsídios para equilibrar as metas estabelecidas, possibilitando maior efetividade no erguimento do mecanismo que mede a atuação aguardada do empregado. O acompanhamento incessante do líder com sua equipe são fatores primordiais para o alcance dos objetivos reais propostos pela avaliação. Esse estudo contribui com as instituições, por ultrapassar a perspectiva do processo de avaliação como ajuste de contas, mera formalidade e justificativa para reajustes e progressões. A pesquisa contribui com a atuação direta do gestor na Avaliação de Desempenho. Na prática esse profissional representa o grande responsável pelos resultados da empresa. A sinergia e eficiência organizacional depende intrinsecamente da visão e *know-how* dos líderes caracterizados na função de gestor, pois são os maiores causadores do aprimoramento entre gestores, colaboradores e organização.

1.4 Estrutura e Organização do Texto

Na averiguação bibliométrica desejada seguiu os mesmos raciocínios nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*. É relevante salientar que essas bases de dados foram utilizadas em virtude do amplo acesso e por abranger os comandos booleanos nos campos título, resumo e palavras-chave elencadas. O Quadro 1 indica a síntese do processo de seleção das bibliografias por meio das palavras-chave.

Quadro 1 - Definição das palavras-chave de pesquisa.

- | |
|--|
| 1: "Avaliação de Desempenho" AND "setor público" |
| 2: "desempenho" AND "setor público" |
| 3: "performance evaluation" AND "public organizations" |
| 4: "Avaliação de Desempenho" |
| 5: "desempenho no setor público" |

6: “ <i>performance evaluation</i> ”

Fonte: elaborado pelo autor

Foram empregadas as palavras chaves: “Avaliação de Desempenho” AND “setor público”; “desempenho” AND “setor público”; “*performance evaluation*”AND “*public organizations*”; “*performance evaluation*”AND “*public organizations*”; “desempenho no setor público”; “*performance evaluation*”. Na base de dado *Web of Science* retornou 199 artigos científicos, na base de dados *Spell* retornou 127 artigos científicos e na base de dados *Scopus* retornou 108 artigos científicos.

Elegeu-se uma pesquisa quantitativa, empregando a pesquisa bibliométrica como metodologia. A bibliometria é uma ferramenta de gestão da informação, por meio da estimação de materialidade sobre artigos do Portfólio Bibliográfico, onde pretende-se construir conhecimento sobre o tema pesquisado (BASTOS et al., 2021).

Fortalecendo o mérito bibliométrico, aborda-se a primeira fase, de pré-análise, fundamentando-se pela decisão sobre as bases de informações e direcionamento que a análise alcançará. A etapa de exploração fundamenta-se pela administração de métodos e interpretação dos resultados. Além do reconhecimento sobre o tema, as análises bibliométricas são fundamentais para explorar a pesquisa acadêmica com o propósito de adquirir um entendimento mais profundo do assunto estudado, apresentando grande importância, permitindo identificar instrumentos utilizados pela sociedade científica na absorção dos resultados das pesquisas (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Pode-se considerar com a bibliometria, a possibilidade de reconhecer o realce das variáveis e características avaliadas pelo pesquisador para os artigos em destaque. Na pesquisa, o procedimento de identificação das variáveis pode ser identificado por meio do levantamento de características, permitindo a identificação dos ângulos que validam e inserem conhecimento aos interessados na temática (ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2020).

Na apreciação dos autores supracitados, pode-se compreender que a bibliometria permite averiguar a atuação científica pelo estudo das publicações, o primordial objetivo é a evolução de indicadores confiáveis. Aborda-se ainda que a pesquisa bibliométrica contemple um ponto de verificação quantitativa de dados, que

tem como atributo essencial um critério sistêmico de coleta e análise do conteúdo bibliográfico.

A coleta de dados englobou 70% da produção acadêmica de 2017 a 2022 e 30% de 2010 a 2016, com a utilização da estatística descritiva. Na presente bibliografia foram indicados artigos de pesquisa empírica, conhecida como pesquisa de campo, por ser compreendida como um estudo que carece de comprovação prática de uma pesquisa, seja por meio de experimentos ou observação de um contexto para coleta de dados em campo. Artigos teóricos que são elaborados para expor a comunidade científica além de um resumo sistematizado, consequentemente, historiografias, atos de ensino e ensaios teóricos embasados em relação de causa e efeito não foram apurados.

As pesquisas foram fundadas na concepção de Avaliação de Desempenho no setor público ou na atuação dos gestores sobre a efetividade da ferramenta de mensuração da performance dos subordinados. Estudos apoiados no entendimento do colaborador ou conduta do empregado similarmente não foram adicionados, tendo em vista, que o propósito da pesquisa concerne na perspectiva gerencial. Como fundamento de pesquisa, as varreduras foram efetuadas nas bases de dados acadêmicas: *Web of Science*, *Spell* e *Scopus*. Para a busca de artigos empregou-se a reunião de termos em duas técnicas de busca. Na primeira tática de varredura nas bases *Web of Science*, *Spell* e *Scopus*, houve a combinação dos termos “Avaliação de Desempenho no setor público”, “desempenho setor público”. Na segunda estratégia de busca nas mesmas bases, foram combinados os termos “Avaliação de Desempenho”, “setor público”. Os termos “Avaliação de Desempenho no setor público”, “desempenho setor público” e “Avaliação de Desempenho”, “setor público”, foram aplicados em todas as bases com a finalidade de obter o maior número de artigos relacionados ao tema. Definiu-se por incluir todos os artigos sem levar nessa etapa as esferas de governo, municipal, estadual ou federal.

O método de pesquisa e o montante encontrado de artigos nas bases de dados analisadas encontram-se na Quadro 2. A soma da quantidade de artigos alcançados pelos métodos de busca I e II quanto à produção na língua portuguesa e língua internacional, chegou ao total de 434 publicações. No entanto, faltava retirar as duplicidades identificadas dentro de cada base de dados. Foram consultados na

base Science um montante de 199 periódicos, na base Spell 127 e na base Scopus 108.

Quadro 2 – Critérios de busca de artigos e o total encontrado nas bases de dados

Base de dados	Categoria de buscas	Total de artigos encontrados
Web of Science	PALAVRA -CHAVE/ RESUMO	199
Spell	PALAVRA-CHAVE/RESUMO	127
Scopus	PALAVRA -CHAVE/ RESUMO	108

Fonte: Elaborado pelo autor

Com essa métrica identificou-se 21 duplicações que foram eliminadas restando 413 artigos. Com a utilização da estratégia de busca por artigos condizentes com o estudo, houve nova eliminação de 344 artigos nas bases pesquisadas por não apresentarem temas relacionados a Avaliação de Desempenho de gestão de pessoas. Remanesceram 69 publicações com indicativos sobre a temática que se almejava pesquisar.

A apuração levou em conta as possibilidades, aptidões e inclinação na elaboração do estudo, com objetivo de elevar o nível de consciência sobre o assunto. Na etapa seguinte sucedeu com a leitura dos resumos, reconhecendo a contextualização, objetivo, ordenação, resultados e conclusão. Nesse estágio, três pontos devem ser expostos. i) vinculação com gestão de pessoas; ii) apontamento com a ferramenta de Avaliação de Desempenho; iii) ângulo de pesquisa apoiado no posicionamento dos gestores sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho no setor público. Verificou-se que 39 não se relacionavam com o tema da pesquisa em destaque.

Permaneceram 30 artigos com publicações no idioma nacional e idioma internacional com abordagem sobre o tema Avaliação de Desempenho no Setor Público, subsidiando a pesquisa no tocante a perspectiva do gestor sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho no setor público. O Quadro 3 mapeia os

processos utilizados na enumeração da produção acadêmica em concordância com a finalidade do estudo.

Quadro 3 - Levantamento da produção acadêmica.

BASE DE DADOS	WEB OF SIENCE	SPEEL	SCOPUS
ESTRATÉGIA DE BUSCA	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO + SETOR PÚBLICO		
	DESEMPENHO + SETOR PÚBLICO		
	AVALIAÇÃO + SETOR PÚBLICO		
ELIMINAÇÕES	435 artigos com duplicações entre publicações nacionais e internacionais		
	482 artigos sem fator de impacto (ADSP ou Qualis/CAPES)		
	69 artigos diverso do escopo desse estudo com base na leitura integral		
ESCOPO	30 artigos de acordo com o escopo desse estudo com base na leitura integral		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do montante de artigos que contribuíram para o estudo em destaque, 28 foram publicados em periódicos nacionais, com realce à temática da Administração, Contabilidade, Serviço Público, Gestão Organizacional, Finanças, Políticas Públicas, Comunicação Pública, Estratégia e Negócios. Dois artigos tiveram publicações em periódicos no campo internacional com ligação à temática de Gestão de Produtividade, Desempenho e gestão pública, que foram elencados no Quadro1.

Evidenciando esses estudos, os autores com maior produção foram: Sandra Rolim Ensslin com 5 publicações. A produção científica foi publicada entre 5 distintos periódicos, apontando um periódico para cada artigo. Antônio Luiz Marques manifesta-se com 3 artigos que foram publicados em 2 periódicos distintos.

O artigo dos autores Leonardo Ensslin, Rogerio Tadeu de Oliveira Lacerda, Anna Claudia Krüger, Leonardo Corrêa Chaves, com o título Evidenciação do tema de Avaliação de Desempenho no setor público, foram publicados em periódicos internacionais, com 59 estudos relacionados.

Os demais artigos que compõe a estrutura dessa pesquisa apresentaram trabalhos correlacionais, expressando numerosas citações. Depreende-se que todos os trabalhos manifestam relevantes contribuições, porém foram destacados nos parágrafos acima, os que obtiveram maiores destaque no construto dessa pesquisa.

Consoante ao estudo de Martins e Ensslin (2020), a repercussão de publicações científicas é um recurso respeitável no universo editorial, acadêmico e científico. O rigor científico apresentado na concentração de periódicos nacionais e

internacionais pela CAPES é um indicador de qualidade científica, com conteúdo científico expressivo, com elevada especialização do corpo editorial (ENSSLIN et al., 2015). No exposto artigo foram pesquisadas três publicações em inglês e 27 publicações nacionais. As edições nacionais estão alinhadas à área de administração pública com ênfase em Avaliação de Desempenho aplicado à atividade governamental.

Gráfico 0,1 – Distribuição dos artigos por ano de publicação



Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no gráfico 0,1, uma ascendência nas publicações de artigos relacionados ao tema Avaliação de Desempenho no Setor Público. Essa amplitude vai de encontro aos iminentes anseios do Poder Público por melhores performance dos seus servidores. A demanda pelo aperfeiçoamento e qualidade dos serviços públicos é reflexo de uma sociedade mais consciente e com reivindicações mais transparentes (GONZAGA et al., 2022).

Esse estudo, conforme assinala Bugalho (2020), detém característica multidimensional, classifica-se com abordagens quantitativas, dado que os pesquisadores a respeito do tema Avaliação de Desempenho, objetivam a análise do perfil das publicações referentes a fração da literatura, em conformidade com as variáveis estabelecidas por suas análises e interpretações, das entrelinhas que indicam evidências de probabilidades de estudo para comunidade científica. Apoiado no entendimento de Marques et al., (2014), a administração contemporânea pondera os métodos quantitativos e avaliam que os problemas podem ser analisados por

meios numéricos, indicando o que é enumerado passa a ser incontestável, sendo que é apontado como científico.

Essa avaliação permite uma análise sob vários enfoques, tanto na literatura nacional quanto na internacional, dentro dessa lógica, constatou-se uma dominância no ângulo qualitativo (53%) em confronto ao enfoque quantitativo (27%), misto (17%) e adaptativo (3%).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compreensões Gerais da Avaliação de Desempenho nas Organizações

Nesta parte, serão ponderados conceitos gerais no tocante ao tema da Avaliação de Desempenho assinalando seu progresso temporal nas instituições e a atribuição do gestor no contexto da Avaliação de Desempenho dos subordinados.

No primeiro momento, objetivando a melhor cognição da concepção sobre Avaliação de Desempenho, torna-se primordial designar o significado de desempenho. Vilhena e Martins (2022) compreendem que na Avaliação de Desempenho é crucial compreender as múltiplas dimensões, essencialmente no tocante a valor, efetividade, eficiência, excelência e essencialmente a interdependência entre elas. De acordo com Chiareto et al, (2018), o entendimento de desempenho passa pelo processo de identificar as ações. Pode determinar o quão bem uma ação poderá atingir objetivos programados.

Nesta reflexão, os autores observam que a Avaliação de Desempenho carece de uma sinergia nas ações para efetividade na execução das metas estabelecidas por meio de objetivos claros.

No que concerne à nomenclatura desempenho, a acepção consente discernir a performance e o aperfeiçoamento dos esforços de cada ser humano isoladamente. Atribui o reconhecimento sobre a junção de comportamentos exteriorizados por indivíduos ao efetivo desenvolvimento de uma determinada função (COELHO JUNIOR, 2011).

De acordo com os autores Zhang e Chen (2015), o sentido da palavra desempenho, objetivamente está atrelado ao uso de indicadores para comensurar resultados e eficácia nas ações previamente estabelecidas. Considera-se que o conceito de desempenho apresenta uma significação de vários potenciais, reproduzindo produtividade, atuação e conduta do indivíduo.

Parafraseando os autores relacionados, compreende-se que o termo desempenho pode ser considerado uma forma de conduzir uma ação no cumprimento de uma obrigação, e como o indivíduo envolve-se em uma atividade para desenvolver uma incumbência. A concepção de desenvolvimento é habitualmente utilizada relativamente ao rendimento de uma pessoa, em diversas circunstâncias.

O aparelhamento da Avaliação de Desempenho reuni ações em tempos remotos, todavia com o surgimento do capitalismo e da revolução industrial, tal ferramenta angariou relevância. Nos primórdios do século XX, o taylorismo ampliou os métodos para mensurar a performance de empregados. Taylor efetuou estudos para descomplicar a consecução das atividades laborais e desencadeou os primeiros movimentos de avaliação da capacidade. O propósito dessa aferição permitiria interferir na maneira de executar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). No limiar das atividades humanas, já ocorria o processo de avaliar a quantidade e a qualidade da execução de uma tarefa. Destarte, no decorrer da história, a Avaliação de Desempenho tem assistido o trabalho, no entanto, não ocorria de maneira formal. A contar do século XIX é que a Avaliação de Desempenho surge como ferramenta essencial para mensuração dos resultados organizacionais (OLIVEIRA et al., 2020).

A cronologia da avaliação de desempenho na ideia dos autores acima indica que a humanidade em seu primórdio, usualmente apreciava a conduta do indivíduo ao realizar uma ação laboral. A partir do final da década de 1890 ocorreu uma expansão metodológica influenciada pelo sistema de produção industrial iniciado por Taylor, baseado em métodos de otimização do tempo em determinada tarefa. No que concerne ao processo evolutivo da Avaliação de Desempenho, os autores se complementam ao abordarem a origem remota na história, com maior evidência a partir do século XIX e fortalecimento estrutural e técnico a partir da revolução industrial.

No Brasil, a Avaliação de Desempenho iniciou na década de 1930, na gestão do então presidente Getúlio Vargas, tornou-se mais presente a contar do plano diretor da reforma do aparelho do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso. O plano indicava que servidores precisariam apresentar um delineamento mais gerencial, dessa maneira, os cidadãos deveriam ser atendidos como clientes, retratando a mesma dinâmica da iniciativa privada. Em 2003, o governo lula apontou uma estruturação com plano de carreira, que associou a evolução do servidor na carreira à progressão por meio da capacitação e por mérito profissional (COUTINHO; PORTINARI, 2012).

Reynaud; et al. (2017) registram que no Brasil a Avaliação de Desempenho apontou no serviço público por meio do plano de classificação de cargos,

estabelecido pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Período em que a mensuração da performance delineava a inserção de medidas de promoção. O autor entende ainda, que esse modelo de avaliação reduziu a autoridade que a lei antecedente proporcionava aos gestores, a nova legislação possibilitaria a eliminação do favorecimento de chefes de setores com prestígio político. O autor mencionado, reforça que a (Constituição da República do Brasil, 1988, Art. 41, § 4º), assim como a avaliação permanente de desempenho (Constituição da República do Brasil, 1988, Art. 41, § 1º, parágrafo III), defendeu a Avaliação de Desempenho exclusivamente no período do prazo de estágio probatório. Para o autor supracitado, a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, estabeleceu à administração o acompanhamento do desempenho do servidor no exercício da função, por intermédio de avaliação protocolar, sistemática e apropriadamente regulamentada.

Com base nas compreensões dos autores, observa-se que o Brasil registrou a partir da década de 1930, ações para comensurar as atividades laborativas nas instituições públicas. Em uma análise evolutiva, destaca-se que em alguns momentos nessa transição, utilizava-se o apadrinhamento político e tornava-se desnecessário a configuração de uma análise efetiva da Avaliação de Desempenho do funcionário público. Apercebe-se ainda, que a importância de avaliar o servidor passou a ser regulamentada por implementação de leis específicas para qualificar as atividades dos empregados públicos.

O processo de avaliação de desempenho especificamente na gestão pública, caracterizou-se por um conjunto de componentes, com aparelhamento de gestão de pessoas que aspira identificar a performance individual ou de grupo de profissionais. Trata-se de avaliar o nível com que os resultados planejados sejam atingidos. Reforça-se, que a intenção de sua aplicação compreende em melhorar a qualidade dos serviços públicos, o desempenho e a prestação de contas dos órgãos públicos (GONZAGA et al., 2022). Alinhando-se ao entendimento do autor acima, Vilhena (2022) retrata que a Avaliação de Desempenho deve ser reconhecida como um forte meio de solucionar os contratempos de desempenho para maximizar a qualidade na execução do trabalho e da qualidade de vida nas organizações. Salienta-se ainda, que não deve se apoiar simplesmente como um método burocrático e cotidiano de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação.

Bastos et al., (2021) abordam que a avaliação, essencialmente no setor público, permite viabilizar a maximização das atividades de coordenação, comando e aprimoramento da gestão.

Diante das conceituações supramencionadas, percebe-se que a prática efetiva do processo de Avaliação de Desempenho propõe o aperfeiçoamento constante das operações organizacionais, e por conseguinte, a obtenção dos objetivos estratégicos. Indaga-se ainda, que essas orientações assinaladas nos indicadores de rendimento, induzem ao alcance da aprendizagem continuada dos gestores e colaboradores. Essa prática de gestão contribui ao aprimoramento do desempenho profissional e da própria metodologia de aferir o desenvolvimento.

Guesser; Ensslin e Petri (2020) contribuem ainda que, além da participação no desempenho institucional, a atividade e o gerenciamento promovidos pela Avaliação de Desempenho, induzem ao desenvolvimento e utilização das capacidades organizacionais no grupo, promovendo o resultado sinérgico de uma equipe.

O desenvolvimento organizacional demanda de uma designação transparente dos fatores críticos que devem ser analisados em todo contexto e inseridos no sistema na forma de métricas, para alcançar os resultados almejados em uma Avaliação de Desempenho. Entende-se que cada empresa possui características próprias (ENSSLIN et al., 2018).

As intelecções apresentadas pelos autores, indicam a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de identificação de situações corporativas desalinhadas. As ações dos instrumentos de identificação da performance permitem o desenvolvimento da sinergia entre os profissionais envolvidos no alcance estratégico da organização. Salienta-se que esse ferramental de análise de desempenho é intrínseco a cada empresa, circunstância bem característica da atual gestão pública, que se apoia em técnicas de gerenciamento moderno.

Para Perdesini (2020), um sistema de Avaliação de Desempenho é derivado pelas etapas de *design*/concepção, implementação, uso e atualização de sistema, perfazendo o ciclo de vida. O autor retrata ainda, que a maioria das pesquisas tem se dedicado as etapas iniciais da elaboração do sistema de Avaliação de Desempenho, que compreendem à projeção e implementação.

A nova gestão pública, baseado na estratégia gerencial, passou a estabelecer nas instituições públicas, mais eficiência no emprego dos recursos, maximizando, assim, seus resultados. Perante essa inquisição, essas entidades detectaram que o uso de sistema de Avaliação de Desempenho consegue colaborar na entrega de informações para gerenciar seus empreendimentos (BRACCI; MARAN; INGLIS, 2017).

Compreendeu-se analiticamente nas abordagens acima, que Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão das organizações, que propõe examinar a performance individual ou de um grupo de colaboradores. Constata-se, que sua relevância contribui para o desenvolvimento do papel estratégico da empresa. Contemplou-se, que existem uma diversidade de metodologias para aplicação da avaliação funcional nas organizações, mas sua aplicação necessitará da política da entidade e das particularidades dos cargos envolvidos. Todavia, faz-se imprescindível compreender como opera cada um desses métodos.

2.2 Objetivos e Tendências da Avaliação de Desempenho

Depreende-se nos estudos abordados no Portifólio Bibliográfico, que a Avaliação de Desempenho tem como objetivo central a análise da performance individual ou em grupo, instituída por seus superiores hierárquicos. Objetiva-se ainda, a análise das competências técnicas e comportamentais, com o poder de avaliar a produtividade, envolvimento e entusiasmo dos empregados, além do nível de eficiência organizacional (ENSSLIN, 2020; GOSHU, 2017).

Os estudos de Ensslin; Weter e Pedersini (2020) apreciam que os objetivos da Avaliação de Desempenho podem mensurar resultados diversos, passando por recursos humanos, estratégias organizacionais, resultados financeiros, controle da produtividade, e outros medidores. Indaga-se até então, que os mensuradores de performance são diretamente encarregados pela credibilidade entre a missão da entidade, funcionamento do negócio e planejamento. Os autores ainda observam, que a classificação desses indicadores citados, são plenamente utilizáveis se as informações forem bem empregadas para tomada de decisões estratégicas.

No discorrer da ótica dos objetivos da Avaliação de Desempenho, Goshu e Kitaw (2017), sinaliza uma pluralidade de estudos que objetivaram o levantamento

de métricas, com detalhamento focado na medição da performance. Esses fatores são considerados responsáveis pela fundamentação entre a missão da organização, operação do negócio e planejamento. Apura-se, que o real objetivo da indicação do desempenho não é critério simples e carece de um planejamento aguçado.

Ao identificar o pensamento dos autores, nota-se um posicionamento sincronizado no tocante aos objetivos da Avaliação de Desempenho conforme assinalados no quadro 4. Percebe-se que a mensuração do comportamento do indivíduo no universo organizacional permite um alinhamento às demandas estratégicas e missionárias das empresas, levando em consideração os valores característicos e culturais da entidade.

Quadro 4 – Objetivos da Avaliação de Desempenho

Objetivos de um Processo de Avaliação de Desempenho
• Desenvolver o planejamento estratégico da empresa. • Alcançar melhorias na empresa em produtividade, qualidade e satisfação dos clientes internos e externos. • Progressão nos fatores econômicos e financeiros. • Maximizar as competências dos empregados e da organização. • Desenvolvimento das pessoas. • Demonstrar os resultados almejados das pessoas na empresa. • Angariar o comprometimento dos colaboradores com os resultados esperados pela entidade. • Aprimorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na instituição, possibilitando um clima de diálogo evolutivo e dizimando dissonâncias, ansiedades e incertezas. • Promover orientação continuada sobre o desempenho dos subordinados, apresentando melhorias. • Reproduzir informações. • Clarificar que resultados são provenientes do envolvimento de todos os empregados. • Possibilitar uma relação de confiança, motivação e colaboração entre os componentes das equipes. • Assistir como ferramenta propagadora de ações de qualidade. • Figurar com relevante instrumento em deliberações sobre carreira, salários e participação em resultados da empresa. • Colaborar no processo de identificação das demandas por treinamento e desenvolvimento. • Reconhecer talentos.

Fonte: Pontes (2016)

Repara-se em tempos recentes, que no interior das organizações, sucede a aplicação de estratégias como objeto de destaque, em especial na construção de metodologias que objetivam o desenvolvimento institucional, com projeções de alinhamento de todos os participantes do processo. Dita-se ainda, que nesse modelo de gestão estratégica, a gestão de pessoas tem um papel crucial, por meio de fundamento teórico da gestão estratégica de pessoas. Ocorre ainda, uma afirmativa de que não existem condições de evolução organizacional se não considerar o envolvimento de pessoas responsáveis pela execução dos serviços. Leva-se em questão o alinhamento de interesses que promovam o nível motivacional e de desenvolvimento das partes envolvidas (SOUZA; VASCONCELOS, 2021). Alinhado aos objetivos da Avaliação de Desempenho, figura-se o planejamento estratégico, que deve ser inserido em toda a estrutura organizacional. Atenta-se que alcance da performance está atrelado a maneira de aplicação à observância e aplicabilidades dos indicadores. Faz-se necessário maior compreensão sobre a qualificação, a relevância e o formato de utilização dos indicadores empregados na Avaliação de Desempenho associados às estratégias da empresa (GONZAGA et. al., 2017).

Atenta-se para fala dos autores, que para êxito no processo de Avaliação de Desempenho deve-se aplicar metodologias adequada às estratégias impostas pela empresa. Percebe-se que a evolução institucional carece da estrutura do planejamento estratégico diretamente relacionado com os profissionais que executam as ações necessárias à sustentabilidade organizacional. Os autores convergem com o pensamento da complementação no assunto Avaliação de Desempenho e planejamento estratégico. Atenta-se que para ocorrer uma sinergia dessas ferramentas na empresa, torna-se essencial o emprego claro de indicadores.

Entre outros objetivos do processo de Avaliação de Desempenho, surge a comunicação interna, item fundamental para dialogo entre toda estrutura hierárquica da organização, favorecendo um clima de entendimento crescente para extirpar discrepâncias, inquietações e inseguranças (PONTES, 2016). A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção do universo simbólico, que aliado às política de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos,

heróis e rituais), na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares e reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente (CURVELLO, 2002).

Compreende-se das análises dos autores assinalados, que a comunicação interna pode ser considerado o elo para construir relacionamentos saudáveis e produtivos entre líderes e liderados de uma entidade. Essa comunicabilidade permitirá ações mais seguras e assertivas. Um dos autores integra que com o desenvolvimento da interlocução, torna-se possível compartilhar mensagens simplificadas e eficiente, aprimorando a formação de conexões substanciais. Compreende-se ainda que a falta de uma dialogo interno contundente, impede o fluxo de informações relevantes, interfere no clima organizacional e permite a transmissão de ruídos. Conclui-se que o investimento nesse território é substancial para favorecer o espírito de equipe, manter os empregados focados e elevar a produtividade.

A influência da tecnologia da informação no processo de Avaliação de Desempenho, pode ser considerada uma possibilidade de agilizar novos processos organizacionais da gestão de pessoas. A implementação progressiva dos sistemas que envolvem recursos humanos é um indicador dessa tendência. Estes sistemas permitem o extenso acesso do colaborador a dados e funções particularizadas, consideradas de relevância para a administração e de entrosamento com a instituição (MARRAS, 2010). Para Barreto (2022), a operacionalização das atividades laborativas e de gestão de pessoas progrediram simultaneamente com a globalização, tecnologia e comunicação. Aporta-se que esses fatores, foram determinantes para evolução, essencialmente a mundialização, que promove uma intensa pressão para a gestão de pessoas, com cobranças por inovação, eficiência e efetividade.

Envolto às abordagens predita, observa-se que a tecnologia permitirá maximizar os objetivos dos diversos setores da empresa, evitando movimentos burocráticos, possibilitando direcionar o cumprimento dos objetivos estratégicos das organizações. Observa-se que o autor relata que para o alcance eficiente das ações individuais e empresariais faz-se necessário seguir essa tendência. Retrata ainda, a relevância para gestão, criando condições de centralizar esforços para estruturação, gerenciamento e comportamento humano no ambiente laboral. Outra análise

impresa, refere-se à adaptação ao ambiente globalizado, compartilhando a promoção da maximização de resultados e otimização do desempenho dos colaboradores com o uso da tecnologia na gestão de pessoas.

Outra tendência sinalizada no universo da Avaliação de Desempenho, configura-se nos esforços e aprofundamento do *feedback*. Conforme Oliveira e Ribeiro (2020), os procedimentos de feedback nos moldes de Avaliação de Desempenho, apresenta-se essencial para dinamizar o desempenho dos profissionais de qualquer empresa, visto que, interfere na execução das atribuições e ações para uma boa performance individual ajustado à missão, visão e finalidades institucionais. Na avaliação de Mourão; Miranda e Ramalho (2015), a aplicabilidade das práticas de Avaliação de Desempenho passa pelo *feedback* continuado, o que permite endireitar e aperfeiçoar o rendimento. Observa-se ainda, a oferta de uma avaliação das expectativas com relação ao comportamento dos indivíduos avaliados. Nesse contexto, apresenta-se uma tendência em maximizar a efetividade com a utilização do *feedback*.

Na visão dos autores supramencionados, o *feedback* destaca-se como tendência na aplicação eficiente da Avaliação de Desempenho, por impulsionar a atuação do empregado. Percebeu-se na análise, que os diversos métodos de aplicação da retroalimentação na empresa, quando inserida na cultura organizacional, pode dinamizar os trabalhos desempenhados. O outro entendimento complementa a relevância do *feedback* no âmago das organizações. Esse exercício permite o aprimoramento da equipe consentindo que o produto ou serviço inerentes à finalidade da empresa, tornem-se progressivamente melhores e com profissionais mais hábeis.

A otimização do trabalho é um dos critérios que se apresenta intrinsecamente nos avanços tecnológicos, configurando as tendências do processo de Avaliação de Desempenho. Na ótica de Bartelt e Stecken (2020), as organizações e seus processos tornam-se mais versáteis por meio da introdução de diversas tecnologias, tais como automatização elevadamente avançada, técnicas de digitalização e inserção de sensores. Essas novas concepções e tendências, conforme o implemento de sistemas *ciber* físico, inteligência artificial e gêmeos digitais são contemporaneamente, preeminente na análise e desenvolvimento.

Tortorella (2021) aborda que para dinamizar a competitividade, as organizações miram-se em introduzir ações que permitiram sobrepujar a concorrência global. Observa-se, que as empresas focam em criar ações de aperfeiçoamento contínuo, de modo a potencializar a eficiência funcional, a produtividade e a excelência nos resultados. Reforça-se ainda, que o gradual aumento e progresso da tecnologia, associado a outros métodos e estruturas de gestão, se destacam por suas enormes utilidades nas organizações.

No ensaio sobre otimização do trabalho mediante os avanços tecnológicos, os autores sinalizam que as ações se tornam mais versáteis com o incremento e profusão da tecnologia. Considera-se nesse entendimento, que muitas empresas entregam os melhores resultados com dados para tomar as melhores decisões. A dinâmica eficiente do trabalho passa pelo investimento em tecnologias, que possibilitarão um diferencial competitivo. A outra observação exposta sobre otimização aborda um enfoque de ações de aperfeiçoamento contínuo, com processos baseados em ações de aprendizagem, que permitam a intensificação de conhecimento de formação profissional do empregado, tornando-o apto, considerando as inovações e metodologias tecnológicas.

2.3 Atuação dos Gestores na Avaliação de Desempenho

A participação dos gestores públicos, principalmente nas últimas duas décadas atingiram um alto nível de exigência por melhores resultados no manejo dos recursos públicos. Esse desempenho reflete intrinsecamente na efetividade empreendedora do Estado. Do administrador público presume-se, um envolvimento voltado para o cidadão, que progressivamente passa a ser considerado como cliente, exigindo foco em um gerenciamento voltado para resultados eficientes (ENSSLIN et al., 2017).

No processo de Avaliação de Desempenho, impõe-se ao gestor a responsabilidade pela condução dos mecanismos implantados para identificar as potencialidades dos profissionais à disposição das entidades públicas. Observa-se ainda, que a efetividade do instrumento de Avaliação de Desempenho no serviço público, passa diretamente pela habilidade dos gestores, atribuindo-lhes total encargo no sucesso ou fracasso nos resultados pretendidos pela instituição

(REYNAUD;TODESCAT, 2017). Na inteligência de Perdesini (2020), a palpabilidade do desenvolvimento de uma nova ferramenta de Avaliação de Desempenho em órgãos públicos, submete-se às habilidades dos gerentes na operacionalização do sistema de avaliação.

Conforme o relato dos autores mencionados, compreende-se que a atuação dos gestores na evolução do processo de Avaliação de Desempenho notabiliza, entre outros artefatos, a utilização dos recursos viabilizados como componente de apoio ao gerenciamento e à tomada de decisão. Destaca-se a elucidação dos objetivos à equipe, dos propósitos e da relevância da avaliação. Ocorre nesse ínterim, uma condução do processo de maneira aclarada, com imparcialidade e aberta à negociação. Propõe-se ainda, orientações constantes aos subordinados com proposições das ações indispensáveis para perfazer as lacunas de desempenho constatadas. Considera-se ainda, que o apoio gerencial propõe o aconselhamento de melhorias ao processo de Avaliação de Desempenho.

A prática de retroalimentação pelos gestores é peça fundamental nos resultados alcançados do processo de Avaliação de Desempenho.

Diante das ponderações dos autores mencionados, o primeiro compreende que a não realização de *feedback* podem provocar efeitos catastróficos, pode ocasionar uma frequente perda de talentos nas empresas. O segundo complementa que esse procedimento de retroalimentação permite o alcance de resultados efetivos e confiáveis, onde os profissionais envolvidos, necessitam considerar o *feedback* com maior profissionalismo, evitando a pessoalidade. O terceiro indaga que esse procedimento de comunicação entre o gestor e sua equipe é essencial em um processo de Avaliação de Desempenho, quando utilizado de maneira clara e sincera, possibilita um relacionamento mais refinado entre gerentes e as equipes de trabalho.

A prática da comunicação organizacional indica que as ações realizadas por um colaborador chegarão aos gestores que, conseqüentemente receberão o retorno por meio do *feedback*. Detecta-se que as empresas podem ordenar uma atuação contínua, com acompanhamento dos canais envolvidos, para que se adapte em conformidade com a mensagem que será canalizada, e quais os resultados desejados (SOUZA et al., 2021). Para Kunsch (2020), a comunicabilidade interna bem planejada, com propositura clara e bem definida permitirão maiores alinhamentos com as

metodologias e técnicas de comunicação organizacional, inclusive da comunicação mercadológica.

Observa-se na exposição dos autores acima, que esse raciocínio se fortalece na medida em que se evolui no campo de uma comunicação integrada, com perspectivas globais, técnicas delineadas, seguidas por programas de ações voltados essencialmente para o público interno. Seguindo a mesma linha de pensamento, os autores se interagem indicando que a comunicação interna aspira oportunizar metodologias para permitir maior agregação dentro da instituição, harmonizando as intenções da empresa e dos colaboradores. Essa métrica desenvolve o estímulo ao diálogo, com troca de conhecimentos e experiências em todos os níveis organizacionais.

Em um contexto progressivo de incerteza, líderes são convocados a se adaptarem aos enormes desafios estratégicos, constata-se que dirigir sua equipe com ampla comunicação tornou-se essencial. Na avaliação de Martins, (2020), os sistemas de Avaliação de Desempenho exigem que gestores exerçam seu poder de avaliação sobre seus subordinados, instituindo seus conhecimentos e valores diante da resolução de eventuais problemas. O autor ainda ressalta que a relação de líderes com o sistema de Avaliação de Desempenho tem uma importância vital nas instituições públicas. O exercício do comando de acordo com Ferreira et al. (2015), apoia-se na geração do conhecimento histórico, cultural e político das organizações. O gestor torna-se um elo entre as metas propostas pelas empresas e as realizações de seus colaboradores, fato que permite potencializar a capacidade técnica e desenvolvimento interpessoal.

Apoiando-se nas elucidações dos autores, interpretou-se que a atuação dos gestores com sua inteligência e experiência, ditam os reais resultados almejados pelas organizações. A outra análise responsabiliza o gestor no exercício da liderança, atribuindo-o como grande motivador no cumprimento das estratégias, fator primordial para alcançar os objetivos institucionais. Percebe-se que as inquisições acima, indicam que a atuação dos gerentes no processo de Avaliação de Desempenho exige contundentes ações, precipuamente no planejamento e acompanhamento das atuações dos liderados.

A prática do gerenciamento na Avaliação de Desempenho apresenta múltiplos determinantes. Na assimilação de Vilhena e Martins (2022), esses fatores são pro-

venientes, principalmente, do engajamento, liderança e posições organizacionais, que se tornam fundamentais para realização dos conceitos instituídos. Observa-se que possíveis falhas de desempenho estão atreladas a inexistência de inspecionamento, avaliação, planejamento e execução. A ligação da gestão do desempenho e sua avaliação sinalizam a significância de determinar os obstáculos do gerenciamento dos cargos e funções, a começar das competências de cada posição. Compreende-se a necessidade de deixar transparente o que se almeja com as entregas e capacidades do profissional que assumirá determinado posto de trabalho (LIMA, 2013).

No tocante às compreensões do tópico sobre a atuação dos gestores, os autores, convergem que a Avaliação de Desempenho e consequentemente os resultados da performance, deve-se envolver procedimentos de gestão voltados ao planejamento, instalação, acompanhamento e avaliação. Na mesma direção, percebe-se que a atuação de um líder acontece por definições de metas e perspectiva de cada empregado. Compreende-se que a atuação do gestor possibilita potencializar as competências e habilidades dos liderados. Fundamenta-se ainda, que a ideia de que a entrega dos resultados, estão ordenados entre gestor, colaborador e organização.

2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Para Milkovich (2000), a metodologia Escala é um dos métodos mais antigos e utilizados, porém, é criticada por ser supérfluo, generalista e carregada de subjetividade, fato que reduz a avaliação a valores numéricos. O método de Escolha Forçada é caracterizado em seu planejamento como complexo, e não considera a comparação e nem uma análise global, é taxado como pouco conclusivo. A pesquisa de campo, apesar de considerado completo, é visto como um processo demorado e oneroso. O método de incidentes críticos fundamenta-se na parcialidade e com métodos tendenciosos, com o propósito de descontentamento ou prejuízo aos participantes. O método de listas de verificação aponta comportamentos, adjetivos ou descrições e cada item auxilia para a soma que sinaliza o desempenho.

Essas metodologias apresentam condicionantes na avaliação de Milkovich (2000), onde assinala possíveis fragilidades por transportar passionalidade, com possibilidade de inserir no processo de avaliação, questões profusas. Observa-se

ainda, que a pesquisa de campo, considerada um modelo completo de Avaliação de Desempenho, é olhada como uma metodologia delongada e dispendiosa.

Determinados pesquisadores clássicos sobre o tema Avaliação de Desempenho, Bergamini (1988) e Lucena (1977) expõem diferentes métodos de avaliação. Observa-se que não serão esgotados os assuntos sobre as metodologias difundidas pelos autores, posto que, as inserções dessas informações têm como alvo, simplesmente, apresentar a composição de métodos para a instrumentalização da Avaliação de Desempenho. Os métodos que ganharam destaques, como os habitualmente aplicados: i) método da escala gráfica; ii) método da escolha forçada; iii) método da pesquisa de campo; iv) método dos incidentes críticos; v) método de frases descritivas; vi) método da avaliação por resultados.

A pluralidade de estudos sobre os métodos empregados em Avaliação de Desempenho destacam as vantagens e desvantagens de sua configuração, influenciado normalmente pelas particularidades dos cargos. Outro ponto que merece realce, compreende-se na implantação de métodos prontos, em contradição às peculiaridades propostas para avaliação defronte aos aspectos culturais da organização. A análise destas ponderações, estudiosos sobre o tema recomendam que cada instituição realize adequações metodológicas possibilitando alguns critérios: i) uma adequação com base em inúmeras metodologias vigentes, apreendendo as particularidades de cada instrumento que concorrerão ao alcance dos objetivos pretendidos, em contrapartida, desconsiderar as características desimportante para a conduta específica; e ii) a execução de uma ferramenta própria de avaliação, fundamentando as particularidades da entidade (BERGAMINI, 1988).

Atenta-se ao pensamento dos autores mencionados, que a elaboração de um novo sistema impede os riscos de adicionar os vícios de modelos anteriores, e colabora com a adição de várias configurações culturais que pertencem à organização. Os autores convergem diante das adequações das metodologias presentes estarem voltadas para as especificidades de cada cargo e instituição.

As avaliações ensejam um juízo de valor por tratar-se de conceitos individuais ou coletivos, apoiados em valores culturais, ideológicos e emocionais, usualmente atrelados aos valores morais. Nessa lógica foram estruturadas nas organizações tipos de Avaliações de Desempenho para apurar a performance do funcionário. Associa-se a essa análise, o estabelecimento de critérios relevantes para amenizar

artifícios subjetivos e individuais. Diante desse fato, inicia-se a observação de indicadores que são efetivamente úteis para o alcance das proposições estratégicas do negócio (BISPO, 2009). Reis (2003) retrata algumas variantes das avaliações, com 90, 180 e 360 graus, onde a primeira somente o chefe imediato avalia seu subordinado. Na avaliação 180 graus, o colaborador tem a oportunidade de se autoavaliar e avaliar seu líder. Na avaliação 360 graus, o empregado é avaliado por todos que o rodeiam, incluindo ele mesmo (REIS, 2003).

Observa-se nas metodologias difundidas pelos autores, uma característica intrínseca aos vários processos relacionados, que ditam a qualidade e confiabilidade no desempenho estabelecido na execução do trabalho, considerando eficiência e eficácia. Fundamentalmente, vale estabelecer individualmente as qualidades propostas, possibilitando um acompanhamento mais efetivo para elaboração de critérios próprios para uma Avaliação de Desempenho apropriado.

Segundo Pontes (2005), a avaliação 90 graus é considerada uma das mais tradicionais metodologias de monitoramento do desempenho dos empregados. Entre os principais atributos estão a possibilidade de indicar melhorias e compreender como ajudar o subordinado a desenvolver suas habilidades para o alcance dos resultados esperados. Constata-se nessa metodologia, quem avalia o desempenho do empregado é o próprio chefe imediato. Considera-se necessário, o suporte do setor de gestão de pessoas, que indica os procedimentos para que as avaliações sejam alcançadas. Ressalta-se que esse método carece de precauções para evitar favorecimento, fato existente por apresentar eventuais problemas de relacionamento entre avaliador e avaliado. Esse modelo é desenhado por chefes que avaliam seus subordinados diretos e indiretos. Indaga-se que esse método de avaliação sempre sofreu críticas acentuadas, e passou a ser pouco utilizado pelas empresas.

Na concepção de Gramigna (2002), a avaliação 90 graus proporciona um ambiente de ansiedade e incerteza na organização, principalmente, no período de preenchimento dos formulários de Avaliação de Desempenho. A autora menciona que mesmo no início de sua admissão, já se discutia a eficácia do processo. Nessa metodologia se considerava a real possibilidade de distorções provenientes da relação entre líder e subordinado, seja por uma boa relação ou convivência estabelecida pelo desgaste.

Atenta-se para uma unanimidade entre os autores, no que se refere a distorções no processo de avaliação de 90 graus. A metodologia indica a unilateralidade e falta de *feedback*. Quem avalia o desempenho do empregado é o próprio chefe imediato, sem a obrigatoriedade de mencionar os pontos favoráveis e críticos para estabelecer o desenvolvimento funcional. Registra-se uma caracterização autoritária e parcial na condução desse procedimento de avaliação, configurando uma posição de injustiça na Avaliação de Desempenho dos liderados.

A avaliação 180 graus, destaca-se pela avaliação dos liderados por seu gestor, o colaborador realiza sua autoavaliação e avalia seu superior. A principal característica dessa modalidade está na avaliação do líder aos liderados diretos e indiretos, e conseqüentemente, se autoavaliam da mesma maneira que avaliam seus líderes. Configura-se no momento da retroalimentação, a necessidade de que ocorra consenso dos envolvidos, tencionando aos *feedbacks* com transparência e mais voltados para realidade funcional, pois permite o empregado a chance de dialogar sobre seus pontos fortes e de melhoria. Esse método é considerado eficaz por propiciar uma instrução individual e orientada, contribuir com a elevação do clima organizacional, visto que a liderança organizacional se compromete a ouvir seus subordinados (PONTES, 2005).

Para Rabaglio (2015), o modelo deve ser elaborado entre líder e liderado, onde o instrumento de avaliação é verificado e, simultaneamente, é conversado pelos dois, possibilitando uma permutação de experiências, com transparência e objetividade. Para aplicar essa avaliação, é necessária uma prática de avaliação desenvolvida e uma boa comunicação entre chefes e liderados. Nessas circunstâncias esse sistema considera-se produtivo.

Nas ponderações acima, percebe-se uma concordância entre os autores sobre a efetividade da avaliação 180 graus. Ressalta-se o mérito da ferramenta para análise da performance dos colaboradores e gestores de uma organização. Por meio desse instrumento, verifica-se a possibilidade de reconhecer os pontos mais fortes de cada participante e identificar os itens que demandam por melhoria. O ponto central consiste na troca de *feedback* entre os liderados e seus chefes imediatos, de forma individual e aberta.

Para Gillen (2000), a avaliação 360 graus trata-se de um procedimento dinâmico desempenhado entre profissionais da mesma equipe, em que cada um

será avaliado por um grupo composto por seus pares, chefia imediata e em algumas situações, clientes, fornecedores e subordinados, além de sua autoavaliação. O autor reforça que esse sistema possui uma predisposição ascendente e preciosa, tanto que tem alcançado popularidade entre organizações da Europa e Estados Unidos. Intenta-se que quando a empresa e empregados obtém *feedback* seguido de sugestões de aperfeiçoamento e desenvolvimento, podem alavancar a sua eficiência nos procedimentos organizacionais e na qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Mourão; Miranda e Ramalho (2015), o método 360º objetiva a transformação comportamental das pessoas, fundamentalmente ao nível de aperfeiçoamento das competências. O autor registra a conjuntura que a mudança de comportamento proporcione uma eficiência institucional. Reporta-se ainda, que essa metodologia se integra na esfera de um sistema de gestão de Avaliação de Desempenho.

As análises dos autores refletem um ensejo sobre a elevação da avaliação 360 graus, essa metodologia alcança espaço numa perspectiva global, ao encontro da propagação desse método de análise da performance, tem-se o indicativo da maturação das competências individuais e organizacionais, ampliando a eficiência e habilidade de uma empresa para alcançar os resultados almejados, com diminuição de energia, tempo, recursos humanos e materiais. Nota-se ainda, a possibilidade de mudança de comportamento que influenciam diretamente na elevação da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

De acordo com Schullery et al. (2009), uma das primordiais características da avaliação 360 graus, ocorre com a perspectiva de inúmeros atores organizacionais, apresentando essa diferenciação primordial quando comparada aos sistemas de avaliações tradicionais. Contudo, essa variante de atores que contribuem com este método pode variar de personagens. Para Gomes et al. (2008) existem um comparativo com a avaliação de desempenho tradicional, as apreciações advindas dos inúmeros atores organizacionais pendem de posterior discussão entre avaliadores e avaliados. Essa métrica permite uma contribuição para que o avaliado receba *feedback*. Essa realimentação promove um impacto da sua performance na execução da atividade de diferentes funcionários, sinalizando desenvolvimento futuro.

Na elucidação do tópico acima, os autores sinalizam a presença de atores no desenvolvimento da avaliação 360°, indicando a relevância da participação de todos os empregados envolvidos no processo em relação aos sistemas de avaliações convencionais. A outra análise complementa que além da quantidade de atores envolvidos, sucede a figura da retroalimentação, com respostas apresentadas aos desempenhos capazes de influenciar as equipes, tanto em atenção ao que se espera do profissional, quanto na perspectiva da instituição.

A aplicabilidade da reestruturação no contexto público exige cautela, ainda ocorrem diversos métodos de gestão de pessoas tradicionais e apresentam escalas de classificação no contexto local, em desfavor de metodologias mais atuais, como 360° graus, caracterizados pela avaliação pelos pares e avaliações por subordinados. Registra-se que transformações nessa sistemática são carregadas de morosidade em virtude da burocracia e política característica do setor público (GUESSER; ENSSLIN, 2020). Ressalta-se que os processos aplicados carecem acolher melhor às suas funcionalidades e necessitam incluir outro avaliador, além do gestor, nesse processo de avaliação. Observa-se que os supervisores precisam empregar a avaliação 360° graus para verificar a performance dos subordinados e possibilitar um ambiente de trabalho sincronizado. Percebe-se que se o empregado não for avaliado com clareza e justeza, raramente ele se reconhecerá valorizado e estimulado na instituição (SRIVASTAVA; DAR, 2016).

Os autores acima, evidenciam a dificuldade de aplicação da avaliação 360° no setor público, sobretudo por ser estabelecida no contexto tradicional e pela morosidade característica dos órgãos governamentais. Esse fator é fonte de empecilho a qualquer processo administrativo, mesmo diante das exigências institucionais por inovação e acompanhamento ao progresso tecnológico. A outra análise configura-se pela justiça ou falta equidade aplicada às Avaliações de Desempenho que se reportam as formas tradicionais. O setor público ainda carrega as sobrepujanças políticas, que promovem o demérito aos servidores que buscam a eficácia em suas atividades laborais.

2.5 – A Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira

O prelúdio da Avaliação de Desempenho foi no final do século XIII, indicando em seu primórdio, a profundidade das futuras estruturas organizacionais, exibindo maior complexidade a partir da revolução industrial, com a finalidade de produção em grande escala, promovendo efetivamente o processo de departamentalização (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

No Brasil, com início na década de 1930 iniciaram constantes reformas na administração pública para eliminar o contrassenso na atividade pública no país. Nesta década, instaurou-se a primeira reforma administrativa pública brasileira, indicando a passagem da gestão patrimonial para burocrática da administração pública (ENSSLIN et al., 2015).

Os referidos autores convergem em suas avaliações, observam uma demanda crescente do poder público com ações mais eficientes, onde se aplicam com maior eficácia os recursos limitados para alcançar um maior número de beneficiados.

Considerando-se que os recursos públicos necessários à inserção de políticas públicas na manutenção do Estado são escassos, torna-se indispensável a potencialização das finanças, e fundamentalmente da maximização do capital humano para progresso na gestão pública (BASTOS et al., 2021). Substanciando o reconhecimento da escassez de recursos na administração, essencialmente no poder público, alinham-se as influências ditadas pelos valores, e pontos culturais de uma organização. Em virtude dessas divergentes características, fundamenta-se avaliar o desempenho do ambiente público separadamente (LOKKE; KROTE, 2019).

Os estudos dos autores acima, contemplam que no setor público, as instituições carecem de sólidas mudanças, diante das reestruturações constantes na economia mundial, da acelerada evolução tecnológica e do giro global das informações, são demandados dos governantes soluções urgentes. Esse fato exige dos gestores enormes responsabilidades com a eficiência na aplicação de recursos limitados requerendo uma prestação de serviços com maior excelência.

Observa-se que o Estado brasileiro vem convertendo uma administração pública burocrática pela administração gerencial. Apresentando como sustentáculo da nova gestão pública, a inovação nas políticas e ações ativas de gestão de

pessoas (MARQUES; SIMÕES; ALMADA, 2018). Diante das observações dos autores, constata-se uma sensível mudança no contexto mundial, desafiado pelo avanço tecnológico, conscientização coletiva e medidas de controle, onde gestores são desafiados a oferecer maiores resultados com menores recursos.

Diante do processo de modernização da administração pública brasileira, a Proposta de Emenda à Constituição – PEC 32/2020 (Brasil, 2020) incluiu, no seu artigo 39-A, a instituição definitiva de um sistema de gestão por desempenho, com o estabelecimento de metas de modo setorial e individual. O objeto retrata, inclusive, como a possibilidade tornar possível o desligamento de servidores com desempenho insatisfatório, regra hoje presente na legislação, mas sem regulamentação e direcionamento. Para aplicar a Proposta de Emenda à Constituição (PEC), a administração pública deve ultrapassar a perspectiva departamental das pessoas que atuam no setor público para um olhar gerencial, por meio de metas, indicadores e criação de um sistema de monitoramento e avaliação dos colaboradores (VILHENA; MARTINS, 2022).

Na concepção supracitada, observa-se a predisposição por configurações metodológicas de Avaliação de Desempenho com certames difundidos pela iniciativa privada. Desfigura-se então a conjectura da estabilidade, fortifica-se a definição de metas no contexto público, surge então, a tipologia da mensuração do desempenho para demonstrar a atuação do ente governamental.

As bibliografias sobre Avaliação de Desempenho em empresas públicas de comunicação no Brasil são diminutas e segregadas. No entanto, os dados aquiescem de estudos consideráveis, ainda que concebida de forma acanhada. Observa-se que em 1936, 1960, 1965, 1977 e 1980, destacam-se os momentos de maior ênfase nas abordagens sobre o tema. Esses períodos são retratados por constituições de Leis ou Decretos ou por embargos nos processos de Avaliação de Desempenho (CAETANO, 2008). O marco inicia-se na década de 1936, com a imposição da Lei nº 284, de 28/10/36, que constituiu a ordenação de mérito, instituindo que as promoções ocorreriam com base no desempenho do servidor público. A metodologia, apesar de entusiasmante, não obteve o feito desejado. De acordo com Grillo (1982), os padrões empreendidos não alcançaram sua consolidação, essencialmente por falta de estudos e de inaptidão dos profissionais que avaliavam o comportamento dos servidores.

No Brasil, a utilização da verificação multivariada para Avaliação de Desempenho na administração pública foi discutida com foco na área de comunicação em organização pública, utilizando-se do escalonamento multidimensional para avaliar o desempenho de processos de negócios (LYRIO, 2010).

Netto, Gouvêa e Ferreira (2006) sintetizaram o tema de Avaliação de Desempenho da área de comunicação em organização pública, com a abordagem em: (i) avaliação de desempenho organizacional; (ii) gerenciamento de processos de negócios; (iii) monitoramento das atividades de negócios; e (iv) arquitetura River Fish e conceito de plano navegacional. Na segunda etapa dos estudos, os autores ampliaram as pesquisas precedentes inserindo um debate com relação aos conceitos de métodos de negócios.

Em relação à argumentação do tema no âmbito de instituições específicas, a abordagem de Lins e Teixeira (2002) propõe a gestão da qualidade em uma organização pública, considerando uma avaliação das situações estratégicas e operacionais pelos empregados da organização. Esses autores na incluíram ferramentas de ingerência para avaliar performance, contrariamente, empregaram técnicas de coleta de dados para proporcionar uma análise empírica, utilizaram: (i) bibliografia; (ii) levantamento e relatórios de atividades e de gestão; (iii) questionários e entrevistas pessoais, com diferentes perguntas para distintos grupos de colaboradores.

Rosenberg e Ohavon (2002) recorreram ao molde de excelência proposto pelo Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), para realizar um diagnóstico da gestão da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Da Costa e Castanhar (2003) estabeleceram uma avaliação teórica de programas públicos, debatendo os desafios sobre conceitos e métodos para avaliação de desempenho de programas. Nos estudos, os autores consideraram: (i) o que avaliar, (ii) as metodologias usuais de avaliação (por metas, por impacto, por processos); e propõe (iii) a operacionalização da Matriz Lógica em um programa da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social do Rio de Janeiro.

Ensslin et al., (2006) estabelece um padrão para gerenciamento do desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis, pela conjugação de métodos, *Balanced Scorecard* (BSC) e o método Multi-Critério em Apoio a

Decisão – Construtivista (MCDA-C). Os autores destacaram: (i) a pesquisa bibliográfica condizente às bases teóricas que retratam a construção do modelo proposto; e (ii) da utilização desse método em um estudo de caso próprio.

Moreira, Santos e Silveira (2006) empregaram os indicadores de gestão de resultantes da decisão nº 408/2002 do TCU e os indicadores de Eficácia e Eficiência desenvolvidos pela AUGÉ/MG por meio da Instrução de Serviço nº 08/2023, para analisar métodos de AD em uma IPES. Finda-se com Pereira et al. (2006), com a realização de um estudo empírico com a intenção de analisar a percepção da Avaliação de Desempenho na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), através de um questionário fechado aplicado aos docentes e verificações realizadas com técnicas estatísticas descritiva e inferencial.

Lyrio (2010) avalia que na efêmera composição de trabalhos que relatam o tema Avaliação de Desempenho sob o entendimento da gestão pública, fica clarificado que, com a ressalva de um artigo de (ENSSILIN et al., 2006), nenhuma das outras pesquisas atentou-se em ponderar as particularidades das instituições observadas, considerando um modelo razoavelmente sistematizado e estabelecido por uma figura teórica estabelecida. Particularmente, os modelos que surgiram da revisão de literatura são estabelecidos na proporção de uma melhor medida de eficácia para qualquer tipo de entidade e na busca por melhor resultado a ser atingido, objetivando otimizar os resultados das ações gerenciais.

Na investida por uma detecção do desempenho dos servidores públicos, os autores acima abordam uma genuína intenção de fundamentar as promoções e progressões concedidas aos funcionários. Observa-se uma transição nas metodologias interpeladas pelos autores. Configura-se que da década de 1936 para 1964, houve uma evolução para avaliar os funcionários públicos por meio de um recente método de aplicação, mas esbarrando reiteradamente em patrocinar a outorga de ascensão, tanto por capacidade quanto por tempo de serviço.

De acordo com Medeiros (1966), o destaque na promoção por merecimento, buscava diminuir o percentual de arbítrio dos superiores proveniente da legislação anterior. A progressão por mérito dissipava o apadrinhamento dos gestores ou as lamentáveis interferências políticas, que representavam o menosprezo por servidores qualificados, em vantagem aos que possuíam apadrinhamento. Em torno de 1965, os processos de Avaliação de Desempenho foram suspensos na

administração pública por uma apreciação negativa de seu subsídio ao serviço público. Os motivos foram apontados pelo gestor do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, quando este departamento de recursos humanos decidiu pela adoção de um novo método. Para Grillo (1982), no setor público quando se cobrava uma posição sobre servidores, quase 100% (cem por cento) eram representados como acima da média.

Diante das análises dos autores, percebe-se que nesse período, evidenciava o fato de erros de Avaliação de Desempenho, onde percebe-se imperfeições por meio da tolerância e avaliações altamente estimadas. Nesse contexto, percebia-se que bons e maus servidores recebiam avaliações máximas, apresentando extrema distorção nos procedimentos de mensuração da performance.

Em 1977, objetivando retificar as incoerências apresentadas no estilo de avaliação da década de 1960. O método de distribuição forçada foi anunciado por meio do Decreto nº 80.602, de 24 de outubro. Instituiu-se um novo modelo de promoção, propondo aumento por mérito e progressão funcional. Esses métodos se diferenciavam por acesso horizontal ou acesso vertical (CARVALHO, 1979).

De acordo com Carvalho (1979), o método de distribuição forçada compreendia em comparar funcionários entre si e reparti-los em equipes de desempenho elevado, baixo ou intermediário. Tratava-se da atribuição de conceitos onde cada chefe imediato observaria o total de funcionários em condições de avaliação, com distribuição de 20% (vinte por cento) para equipe de conceito muito bom, 70% (setenta por cento) para equipe de conceito bom e 10% (dez por cento) para o conceito regular. No entanto, tratava-se de um sistema de avaliação considerado inovador no setor público brasileiro, onde pode eliminar modelos prontos de avaliação, ficando o gestor imediato com responsabilidade exclusiva pela apreciação do seu subordinado direto.

O método da escolha forçada, na concepção dos autores, reduzia as injustiças promovidas entre os profissionais avaliados. O primeiro autor apresenta a responsabilização da mensuração da performance ao chefe imediato, segregando em percentuais de avaliação que variava entre 10, 20 e 70 por cento, distribuídos entre regular, bom e muito bom, respectivamente. Percebe-se no entendimento dos autores, que há consenso nas vantagens e desvantagens em todo processo de avaliação. Apesar de ser considerando um avanço metodológico nos procedimentos

de Avaliação de Desempenho na década, compreendia-se a sistemática dificuldade na elaboração e montagem do processo, provocando morosidade no sistema.

Em 1980 apresentava-se a metodologia da escala gráfica revisitada, com menos de três anos em vigor do método de escolha forçada, um novo sistema de Avaliação de Desempenho foi exigido por meio do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, onde retomava-se a metodologia da escala gráfica, com emprego de novos atributos do realizado na década de 1960. Se igualando às metodologias anteriores, a responsabilidade pela avaliação permanecia sob a ótica do chefe imediato. A grande mudança tratava-se da simplificação do processo, com redução de itens de desempenho avaliados pelo gestor com a inclusão do órgão de gestão de pessoa, porém, sem produzir o efeito pretendido (CARVALHO, 1979).

Para Nigro (1966), com a abordagem sobre conteúdos essencialmente direcionados a Avaliação de Desempenho na gestão pública, observou-se algumas determinantes nessa metodologia. Percebe-se que algumas tomadas de decisões atingem literalmente o funcionário de acordo com as derradeiras avaliações. Entre elas ressalta-se a capacidade do servidor ser atrelada ao julgamento por meios de exames escritos e no estreitamento das relações entre avaliador e avaliado. Para o autor em destaque, o comportamento brasileiro com avaliação de desempenho no setor público frustrou-se absolutamente. Entre outros fatores destacam-se: i) agregação direta entre avaliação e progressão funcional; ii) a generalização e centralização das metodologias; iii) a exclusão do avaliado no procedimento de avaliação; iv) inaptidão dos gestores; v) transitoriedade das chefias.

Na ótica dos autores supramencionadas, considera-se que a Avaliação de Desempenho no setor público são cobertos de inocuidade, e para alcançar os objetivos mediante sua abrangência, carece de muito planejamento, deve-se considerar o permanente aperfeiçoamento do processo de seleção até o melhoramento na execução dos serviços em cada órgão. Em contrapartida, observa-se os cuidados com o servidor, onde possíveis fracassos alcançados pela administração pública podem ser desencadeados da não interpretação de procedimentos elementares do próprio gestor público.

A avaliação de desempenho nos paradigmas recentes foi estabelecida pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, o sustentáculo da reforma administrativa constituída pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Essa emenda

modificou a Constituição Federal, proporcionando duas formas de avaliação: i) a avaliação especial de desempenho, estabelecida ao período de três anos de estágio probatório e substancial para aquisição de estabilidade; ii) avaliação permanente de desempenho, onde poderá ocorrer a perda do cargo do funcionário público mesmo com estabilidade (BERGUE, 2014).

No ano de 2008, por meio da Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, instituiu determinações globais para o sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os objetivos de estabelecer o progresso da qualificação dos serviços públicos e fomentar a política de gestão de pessoas. Essa nova metodologia caracteriza a avaliação institucional e individual, corroborando para concessão de gratificações de desempenho para determinadas carreiras (BERGUE, 2014; BRASIL, 2008).

As análises acima indicam medidas inovadoras introduzidas ao texto constitucional, fundamentam-se por serem efetivamente contextuais, não reproduzindo desenvolvimentos tecnológicos. Desta maneira, cabem aos órgãos públicos a normatização do seu próprio sistema de Avaliação de Desempenho, tendo a prerrogativa de importar de outra instituição um modelo pronto, efetuando as pertinentes adequações com sua gestão.

2.6 – Distorções características da Avaliação de Desempenho no Setor Público

A cultura brasileira sobre serviço público está associada à estabilidade no empregado, a partir dessa perspectiva, a Avaliação de Desempenho nesse setor, configura-se mais como aprendizado do que de penalidade por uma má performance funcional. Nos estudos sobre avaliação do comportamento no setor público, percebe-se um reconhecimento de particularidades que entrava a Avaliação de Desempenho com o mesmo posicionamento e aplicação do setor privado. Essa característica, em sua maioria, fica apoiada no fato da administração pública não possuir a finalidade do lucro atribuída ao setor privado (GONZAGA, 2017).

Ao avaliar as formas direcionadas à execução da Avaliação de Desempenho nas instituições públicas brasileiras em funções estruturais ou por aceitação depreende-se alguns fatores. Para Berguer (2014), no aspecto geral ocorre: i) reconhecem como objetivo a remuneração; ii) são instrumentos adquiridos da

iniciativa privada que não retratam às demandas da instituição; iii); se configuram com metodologias rígidas onde os servidores devem se adequar ao sistema; iv) sua composição é estabelecida por processos fechados de avaliação, contrapondo-se às necessidades dos gestores por mais objetividade no processo; v) estabelecem a confrontação e a disputa entre os componentes do órgão; e vi) voltam-se mais para a resistência do servidor em desfavor ao gestor.

Rabaglio (2015) considera que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de medição e estimativa, tanto do rendimento, como da qualificação individual no ambiente laboral. Trata-se, no entanto, que um dos maiores objetivos da avaliação do comportamento é o de se estabelecer como um instrumento para verificação efetiva do desempenho profissional. Gurgel (2009) considera que no decorrer do processo de sua realização, a metodologia adotada pela instituição deve considerar os objetivos, visão, missão e valores da organização, de maneira que as informações sejam planejadas, substanciadas, assimilada e potencializada, em benefício consecutivo do processo de gestão de pessoas.

Percebe-se o contraditório na fala dos autores ao compreender que para êxito nas implantações de Avaliação de Desempenho, deve-se honrar a cultura organizacional empreendida. Neste sentido até os mais modernos sistemas de Avaliação de Desempenho tendem a frustrar. Verifica-se que no setor público uma cultura de leniência provocada por frequentes sentimentos de injustiças e iniquidades, na medida em que profissionais competentes ou incompetentes recebem notas máximas, sem diferenciação, promovendo episódios de desmotivação e queda da produtividade.

Considerando a literatura a respeito do tema, Odelius (2000) enumera uma sequência de problemas que interferem no processo de avaliação de desempenho nas organizações estruturados no Quadro 5.

Quadro 5 – Problemas que atingem o Processo de Avaliação de Desempenho

Problemas que atingem o Processo de Avaliação de Desempenho

- Uso de princípios comportamentais sem ligação entre avaliação e performance individual e avaliação institucionalizados;
- Instituição de indicadores de desempenho apoiado em cargos genéricos e não no trabalho executado;

- Exclusão de ferramentas e processos sistemáticos que possibilitem uma análise de desempenho dos servidores, ou a implementação de métodos complexos, incompreensíveis;
- Equívocos no desenvolvimento de sistemas que permitem artifícios de avaliação, que carecem de variáveis pertinentes exclusivamente ao desempenho dos servidores nos pontos de trabalho, e a circunstâncias no qual os desempenhos a serem avaliados acontecem;
- Emprego de apenas uma metodologia de avaliação para distintos grupos de cargos ou demasia no uso de numerosos formulários;
- Utilização de métodos de desempenho com estilo satisfatório e insatisfatório estabelecidos de forma intuitiva;
- Aplicação de avaliações globais para confrontação de desempenho, fato que não distingue os distintos graus de desempenho exibido pelo avaliado em cada um dos componentes do setor de trabalho;
- Falta de elementos do contexto em que o trabalho é executado e que interferem no desempenho;
- Constância da supervisão entre o período de tempo entre o desempenho e a avaliação, ou curto ou longo demais;
- Uso parcial do sistema;
- Inexistência de dados que subsidiem planos de desenvolvimentos;
- Adversidades culturais e de gestão correlacionada a uma avaliação geral;
- Conflitos entre servidores e líderes;
- Resistências e ceticismo quanto à avaliação/insatisfação por parte dos empregados;
- Falta ou deficiência na comunicação entre avaliadores e avaliados;
- Deficiência de tempo do avaliador para conduzir o desempenho e conhecer os servidores da equipe;
- Distanciamento entre o avaliado e os avaliados, o que complica a frequência e a qualidade necessária para assegurar avaliações precisas;
- Falta de divulgação do Processo de Avaliação de Desempenho;
- Avaliação unilateral, apoiada exclusivamente no julgamento do líder;
- Avaliações tendenciosas;
- Falta de treinamento de avaliadores e avaliados;
- Frequência de erros nas avaliações: leniência, tendência central, severidade, similaridade e contraste.

Fonte: Odelius (2000)

A verificação das divergências entre ações reais e ideais é caracterizado como foco substancial da Avaliação de Desempenho, que observa com equidade as carências e as probabilidades do servidor e da instituição para o alcance de metas,

modelo e perspectivas definidas pelos partícipes (NEWSTROM, 2008). Ocorre que tem que se atentar para determinados pontos e consequências que interferem na Avaliação de Desempenho. De acordo com Leme (2006), certas configurações se realizam com esse instrumento de gestão, representa um elemento real de apuração da performance dos empregados em uma instituição. No entanto, para clarificar o entendimento estruturou-se alguns aspectos críticos na implementação da Avaliação de Desempenho descritos no Quadro 6.

Quadro 6 – Aspectos críticos na implementação da Avaliação de Desempenho

Aspectos críticos na implementação da Avaliação de Desempenho
• A falta de compromisso maior da alta administração com os interesses da avaliação de desempenho; • Ausência de <i>feedback</i> posterior a avaliação, fato que não concede ao avaliado obter conhecimento acerca de tópicos a serem aprimorados em seu desempenho; • Avaliação realizada com as derradeiras situações no ambiente laboral do servidor; • Apreensão dos profissionais com relação à participação, relacionadas a própria cultura da empresa e pela insegurança em relação ao novo; • Abdicação de elucidação e informações, referente aos propósitos da avaliação de desempenho, tal como pela falta de integração entre a metodologia definida e os objetivos planejados; • A subjetividade transpõe a avaliação de desempenho, propõe que o avaliador se contamine pelas percepções particulares, permitindo que preconceitos e juízos de valor substituam os padrões da organização; • Impasses na comunicação, impedindo que os avaliados assimilem os verdadeiros motivos estão sendo e como serão avaliados; • Dificuldade dos líderes em avaliar servidores de maneira negativa, trazendo à tona resultados acima da média.

Fonte: Leme (2006).

A concentração da área de recursos humanos induz os gestores para que tenham baixo controle sobre a operacionalização de recrutamento, seleção e ascensão, promovendo pouco empenho para o envolvimento com as competências funcionais. Nesse contexto incidem problemas para inserir modelos eficientes no processo de seleção ao poder público, ocasionado pela extrema inflexibilidade dos concursos públicos, impossibilitando a admissão de profissionais exclusivamente pela avaliação de experiência (OCDE, 2010).

De acordo com Abbad, Lima e Veiga (1996), para extinguir ou minorar muita das distorções assinalados acima, as metodologias de Avaliação de Desempenho precisam ser justas e equânime, estabelecendo critérios de desempenho alcançáveis, com objetividade e clareza, considerando a realidade dos cargos e funções. Outro item fundamental apontado se estabelece em reprimir a criação de

ferramentas de avaliação baseados exclusivamente em traços de personalidade. Destaca-se que um modelo ideal de Avaliação de Desempenho deve permitir vantagens para todos os envolvidos no processo.

Diante da cognição dos autores, observa-se a dicotomia entre os problemas enfrentados pelo poder público na questão da efetividade da Avaliação de Desempenho. Um autor aborda a inflexibilidade apresentada no poder público, onde os profissionais não são selecionados pelos gestores, e sim por meio de concurso público, o único processo seletivo que concede acesso ao emprego ou cargo público em um órgão governamental. Do outro lado, são apresentadas alternativas para diminuir desvirtuamentos na praticabilidade da Avaliação de Desempenho, com a utilização de critérios que combatam a subjetividade e falta de clareza nos processos.

Bergue (2014) aponta um conjunto de restrições que penalizam a efetividade da Avaliação de Desempenho na esfera pública: i) a primeira restrição está atrelada à vulnerabilidade administração pública nos aspectos de planejamento e definição de metas, regras essenciais para avaliar a performance; ii) a segunda restrição está na correlação entre Avaliação de Desempenho e proventos, esses traços culturais que estabelecem as vinculações de trabalho no poder público causam a diminuição dos líderes avaliarem o desempenho de um subordinado como insatisfatório; iii) a terceira restrição está associada aos perfis de personalidade da cultura brasileira que se constituem na administração pública brasileira e afetam na definição de merecimento; iv) a quarta restrição habita na legislação da administração pública e à ocorrência de que a lei não abrange a profundidade das relações que almeja regulamentar, convertendo em um excesso de formalidade; e iv) a quinta restrição está ligado ao modo de transposição da tecnologia da Avaliação de Desempenho para a instituição pública no que se refere a efetiva assimilação da sua temática conceitual.

Diante das várias restrições encontradas a respeito da avaliação da gestão de pessoas no governo brasileiro, o Relatório da OCDE indica dificuldade em retratar uma definição clara relativo da gestão do desempenho no poder público brasileiro, presume-se que ocorre grandes distorções no próprio governo, tem unidades governamentais que expressam excelência na gestão de pessoas, ficando outros órgãos voltados para folha de pagamento sem a mínima atenção às competências e desempenho (OCDE, 2010). Outro item apresentado nesse documento, informa que

os proventos por desempenho não atuam de maneira correta, por falta de experiência e competência das entidades públicas brasileiras em associar a Avaliação de Desempenho com as recompensas e promoções, seja pelo sistema de categoria de emprego ou pela ênfase no tempo de serviço do que pelo desempenho.

As ponderações acima refletem as fragilidades da administração pública na montagem da Avaliação de Desempenho. O autor aponta restrições que impedem a eficiência e eficácia do instrumento de Avaliação de Desempenho, fato observado em todas as pesquisas relacionadas ao tema. Entre as restrições destacam-se o relacionamento da remuneração e progressão ao desempenho, excesso de formalidade característico da administração pública e precariedade na utilização das ferramentas tecnológicas. O Relatório da OCDE reforça todas as análises definidas pelo autor, expondo a falta de propostas claras da gestão do desempenho do poder público brasileiro. Percebe-se inclusive, a extrema falta de harmonia entre os poderes, onde uma parte do governo apresenta excelência no sistema de Avaliação de Desempenho e outra parte fomenta apenas a folha de pagamento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 – Contextualização da pesquisa

3.1.1 – Atributos da instituição, local da pesquisa

Este item abordará contextualização do estudo, sinalizando as particularidades da empresa pública estudada. O objeto deste estudo buscou identificar o impacto da atuação dos gestores sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho existente na EBC - Empresa Brasil de Comunicação. Neste sentido, a EBC -Empresa Brasil de Comunicação, por ser uma instituição estatal, é um órgão da administração indireta federal, sendo vinculada, desde 23 de janeiro de 2023, à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, por meio do Decreto 11.401/23. Antes, vinculada ao Ministério das Comunicações por meio da lei número 13.417/17.

A empresa desenvolveu o Programa de Avaliação de Desempenho dos empregados concursados e contratados de livre provimento, ocupados por cargos comissionados e funções de confiança, cujo preenchimento são considerados como de livre provimento, que por força constitucional não confere, via de regra, estabilidade aos seus ocupantes. Este processo teve como instrumento a NOR - Norma de Avaliação 312, elaborada pelos profissionais lotados na Gerência de Gestão de Pessoas, com deliberação da Diretoria Executiva de 23/11/2021. Neste contexto, caracteriza-se por um estudo complexo e metódico, levando em conta que a Avaliação de Desempenho em organizações públicas possui acanhados estudos sobre o atual dispositivo inserido na instituição pesquisada.

O corrente estudo empreenderá uma pesquisa a respeito do atual processo de Avaliação de Desempenho na concepção dos gestores de uma entidade pública. Um questionamento recorrente sobre pesquisas no contexto da performance do servidor na esfera pública, trata-se de questionar se esta ferramenta realmente acontece para abastecer os gestores público de conhecimentos para subsidiar uma melhor performance, ou se as práticas de Avaliação de Desempenho ocorrem apenas para justificar promoção ou progressão funcional. Desta forma, por meio da triagem de artigos e da literatura, esta pesquisa tem por objetivo mapear os atributos dos estudos empíricos nacionais de Avaliação de Desempenho do Setor Público. Objetiva-se ainda, retratar sua ascendência com possibilidade de pesquisa e

adversidade no âmbito público. Apura-se neste estudo, uma resposta na visão dos gestores, distribuídos em Diretor, Gerente Executivo, Gerente e Coordenadores I, II e III, sobre sua efetividade nos processos de Avaliação de Desempenho em uma empresa pública.

O processo de Avaliação de Desempenho na Empresa Brasil de Comunicação S.A. é conduzido pela Coordenação de Desenvolvimento de Carreiras, administrado pela Gerência de Carreiras e Capacitação, subordinados à Gerência Executiva de Gestão de pessoas e vinculados à Diretoria de Administração Finanças e Pessoas. Inspirada no recente contexto da administração pública federal e suas novas imposições, a apreciação da performance ocorre com o intuito de estabelecer regras e procedimentos necessários para a realização da Avaliação de Desempenho no âmbito da empresa (EBC, 2021).

Considerando a sua finalidade, a EBC em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 – 2022, teve como a missão criar e difundir conteúdos que contribuam para o desenvolvimento da consciência crítica das pessoas. Sua visão é ser uma empresa de comunicação relevante para a sociedade. Os valores foram designados como credibilidade, padrão de qualidade, respeito à cidadania, inovação e orientação para resultado (EBC, 2023). Na Instrução Normativa 312 da EBC, ressalta-se uma nova perspectiva com relação ao papel do ser humano com primordial obtenção dos propósitos da instituição, sendo necessária a atuação do setor de gestão de pessoas no intuito de valorizar os empregados, empreendendo ações que aspirem o seu desenvolvimento e, por conseguinte, o aprimoramento do seu desempenho, salvaguardando planos que propiciam a qualidade de vida e saúde de todos.

Com relação a abrangência, a Avaliação de Desempenho se destina a todos os profissionais da EBC em exercício, inclusive empregados ocupantes de função ou cargo comissionado, movimentados, cedidos e requisitados para outros órgãos, excetuando aquele que estiver em período de experiência (EBC, 2021). Diante das competências, cabe ao Diretor-Presidente designar o comitê de Avaliação de Desempenho. Compete aos Diretores e Gerentes Executivos homologarem as avaliações em suas respectivas diretorias e gerências executivas. Aos chefes imediatos, representados por gerentes e coordenadores, concerne promover: i) reuniões de *feedback*; ii) estabelecer prioridades para desenvolvimento contínuo; iii)

identificar necessidade de treinamento, acompanhar a execução dos planos de trabalho e melhoria dos empregados; iv) realizar avaliação justa e imparcial; e v) elaborar e acompanhar a execução dos planos de trabalho individual (EBC, 2021, p.5).

3.2 Metodologia quantitativa

O estudo científico é uma ação que demanda compreender e esclarecer os fenômenos, almejando explicar questões relevantes para assimilação da natureza. Para alcançar esse propósito, deve-se utilizar as experiências anteriormente aglomerada e manipulada, mediante as distintas metodologias e técnicas na obtenção dos resultados e suas interrogações (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No aspecto do método de abordagem do problema, a pesquisa é do modelo de abordagem quantitativa, que se constituiu na laboração de um questionário com finalidade de obter informações quantitativas sobre um determinado grupo de gestores, com respostas às opiniões sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho no setor público. Atenta-se que o universo da pesquisa inclui profissionais da gestão pública.

Na compreensão de Coutinho (2011), uma investigação circunda usualmente de um problema, geralmente aclarado pelo pesquisador. De maneira habitual, na investigação utiliza-se métodos com especificidades quantitativas, sucedendo com a indagação do problema em um momento prévio sob o formato de uma pergunta, por interrogação ou afirmação.

Observa-se na concepção dos autores que a pesquisa quantitativa é um método que se apoia em distintas técnicas para dimensionar opiniões e informações para uma determinada pesquisa. Atenta-se que essa técnica se enfatiza na compreensão lógica, e possibilita mensurar as experiências das pessoas. Constata-se que essa forma de pesquisa ocorre por meio de coleta de dados que são estruturados na forma questionário, com perguntas essencialmente claras e objetivas.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) retratam que o alvo de uma pesquisa quantitativa é difundir os resultados, podendo, ao final, esclarecer e alcançar

fenômenos pesquisados, percebendo regularidades e associações causais entre os componentes pesquisados.

Quando se considera dados numéricos, aparenta ser uma resposta correta e evidente, porém outro contexto tem que ser avaliado. O método quantitativo só tem relevância quando é caracterizado por um problema bem especificado e ocorre referências e teoria relacionado ao objeto das informações compreendidas como alvo da pesquisa ou aquilo que se pretende estudar. Acomoda-se ainda, que a pesquisa de caráter quantitativo se realiza quando se tem controle do que se pesquisará (SILVA & SIMON, 2005).

Percebe-se na exposição dos autores que o método quantitativo é contundente, e objetiva quantificar um problema e compreender sua proporção. Em resumo, atenta-se que essa forma de pesquisa permite dados numéricos sobre as informações da pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

A coleta e avaliação de dados referente as respostas das questões de pesquisa, foram estabelecidas pela confiança na medição numérica, na contagem e essencialmente no uso da estatística para fundamentar com assertividade os padrões de comportamentos de uma população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). De acordo com Creswell (2014), as informações quantitativas, que englobam números e indicadores, permitem análise com a contribuição da estatística por meio das metodologias de frequência, média, mediana, moda, entre outros. Esse método permite demonstrar dados úteis, instantâneo e com credibilidade, considerado a enorme proporção de informações.

Atenta-se nas pesquisas dos autores que o método quantitativo trabalha com a obtenção de informações por meio de instrumentos como pesquisas e questionários. Repara-se que as informações coletadas com esses aparelhos de pesquisa, é essencialmente empreendida utilizando métodos estatísticos.

As questões definidas no questionário, expostas no quadro 7, têm o objetivo de proporcionar respostas sobre os problemas gerais e específicos enunciados na pesquisa, essencialmente associados aos procedimentos adotados em uma empre-

sa pública, utilizando como protótipo a Empresa Brasil de Comunicação – EBC, no processo de avaliação de desempenho ocorrido no exercício de 2022.

O levantamento foi realizado por meio de questionário, instrumento de coleta de dados formado por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2003). Essa metodologia de pesquisa, origina-se de informações requisitada de um grupo relevante de indivíduos diante do aprofundamento do problema, e seguidamente apresentar conclusões e análise de resultados (GIL, 2008). Para Marconi e Lakatos (2003), a ferramenta de coleta de dados poderá ser formada por um conjunto de perguntas que carecem de respostas do informante sem o acompanhamento do pesquisador.

Os autores retratam que a pesquisa científica resulta de conclusões e reconhecimento de resultados. Entende-se que o instrumento apara alcançar as informações esclarecedoras pode ser realizada por meio de perguntas. O presente estudo será fundamentado por meio de questionário aos gestores, para avaliar, dentro do exercício da liderança, sua influência na Avaliação de Desempenho e resultados de gestão de pessoas da administração pública.

Conforme entendimento de Creswell (2014), a utilização de questionário é um meio para aprofundar a compreensão de informações, para compreender os significados que as pessoas ou grupos relacionam um problema social ou humano. O trabalho refere-se à natureza descritiva objetivando argumentos ao seguinte questionamento: Qual a influência da avaliação de desempenho nos resultados de gestão de pessoas da administração pública? Com a pesquisa descritiva os fatores são avaliados, pontuados, classificados e compreendidos sem a participação do pesquisador, com a utilização de procedimentos padronizados de coleta de informações por meio de: questionário e observação sistemática (GIL, 2008).

O empreendimento do questionário será por meio de uma pesquisa de campo nas fundações da EBC - Empresa Brasil de Comunicação. A pesquisa de campo permite contribuir com o debate, tornando-a pública e com maior amplitude. Essa etapa é importante para o estudo e pesquisa, como maneiras de realização e compromisso com as populações difundidas e com a disseminação dos resultados (KAYSER, 1985). Segundo Gonsalves (2001), a pesquisa de campo programa alcançar a informação de forma direta com a população pesquisada. Estimula no

pesquisador um compromisso direto, impondo que atue onde o fenômeno aconteceu, decorreu e agrupou um montante de informações a serem demonstradas.

O questionário utilizou escalas do tipo *Likert*, um método que permite a classificação de medição, atitudes, percepções e opiniões ao grupo amostral. Fundamenta-se, inclusive, no estudo com o propósito de permitir a análise do fenômeno pesquisado. As afirmativas desenvolvidas para os blocos 1, 2 e 3 tem como fundamento o estudo bibliográfico empreendido nessa pesquisa e no Programa de Avaliação de Desempenho da EBC - Empresa Brasil de Comunicação. As questões foram apoiadas nos questionários apontados nos estudos de Gomes (2010) e no questionário proposto por Ribeiro; Domingues (2011), conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Fontes Relacionadas aos Tópicos do Questionário

TÓPICO	AFIRMATIVA	FONTE
1	A avaliação de desempenho tem sido utilizada nesta instituição como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores.	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
2	O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável.	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
3	O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia na resolução de conflitos.	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
4	O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga.	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
5	O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC permite ao gestor identificar as necessidades de capacitação de seus subordinados.	Elaborado pelo autor com base EBC (2021).
6	As recomendações apontadas pelos gestores na Avaliação de Desempenho têm sido implementadas pela área competente da instituição (treinamento, cursos, acompanhamento psicossocial).	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
7	Nesta organização, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos.	Ribeiro; Domingues (2011).
8	Nesta organização, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos servidores.	Elaborado pelo autor com base em Grilo (1982), Bergue (2014) e Pinto; Behr (2015).
9	As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva.	Gomes (2010) com adequações.
10	As competências constantes no instrumento avaliativo representam as competências desempenhadas na prática pelos servidores da instituição.	Gomes (2010) com adequações.
11	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo são adequados para suprir as necessidades de	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de

	capacitação dos servidores.	Desempenho da EBC (2016c).
12	As modalidades constantes no instrumento avaliativo (Autoavaliação e Avaliação da Chefia Imediata) são suficientes para a correta mensuração do desempenho dos empregados.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da EBC (2016c).
13	A estrutura na intranet do sistema de avaliação de desempenho facilita a realização deste processo.	Gomes (2010) com adequações.
14	A divulgação da avaliação de desempenho na instituição por meio da intranet e e-mail institucional tem sido adequada para sensibilizar os servidores a participarem do processo.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da EBC (2016c).
15	A GCCAP auxilia de forma adequada os servidores durante o processo de avaliação	Gomes (2010) com adequações.
16	No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da EBC está adequado e não necessita de modificações em sua estrutura.	Elaborado pelo autor.
17	Conheço o Programa de Avaliação de Desempenho e a Resolução que o regulamenta na instituição.	Elaborado pelo autor.
18	Defino junto à minha equipe de trabalho metas a serem alcançadas no período avaliado.	Elaborado pelo autor com base em EBC (2007).
19	Defino junto à minha equipe de trabalho as expectativas de desempenho em relação às competências a serem avaliadas.	Elaborado pelo autor.
20	Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos.	Elaborado pelo autor com base em Bergamini; Beraldo (1988).
21	Esclareço aos servidores sob minha chefia sobre a importância da Avaliação de Desempenho, estimulando-os a participar do processo.	Elaborado pelo autor com base em Hipólito; Reis (2002).
22	Considero-me preparado (a) para avaliar os servidores sob a minha chefia.	Elaborado pelo autor.
23	Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho.	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
24	O atual modelo de avaliação de desempenho da instituição causa desgaste no relacionamento com os servidores avaliados.	Ribeiro; Domingues (2011) com adequações.
25	Ofereço feedback aos servidores sob a minha chefia a respeito das notas atribuídas na avaliação de desempenho.	Elaborado pelo autor com base em Hipólito; Reis (2002) e Pontes (2016).

Fonte: Ribeiro, Domingos (2011).

As interrogações propõem fundamentar os objetivos específicos que serão divididos em três blocos, permitindo assim, maior clareza na análise da pesquisa.

O bloco 1, foi composto pelos tópicos de 1 a 6, com questões que permitirão fundamentar o primeiro problema específico, sobre a contribuição dos gestores na

aplicabilidade da Avaliação de Desempenho dos empregados de uma empresa pública de comunicação.

O bloco 2, formou-se com os tópicos de 7 a 13, com questionamentos que respaldam o segundo problema específico, com o propósito de avaliar as concepções positivas e negativas na estrutura da avaliação de desempenho dos empregados de uma empresa pública de comunicação.

O bloco 3, consistiu nos tópicos de 14 a 25, com perguntas que estabeleceram compreensões do terceiro problema específico, com avaliações que tratam da visão dos gestores sobre a evolução do empregado mediante o processo de Avaliação de Desempenho dos empregados de uma empresa pública de comunicação.

3.4 – Procedimentos Técnico de Análise dos Dados

A utilização do método quantitativo se fundamentou em uma população da amostra: Servidores com função gerencial participantes do ciclo de avaliação em 2022 na Empresa Brasil de Comunicação. População: 410 colaboradores com função gerencial (concursados e de livre provimento). O cálculo da amostra para uma população finita, conforme Gil (2008) é realizado por meio da seguinte equação:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n: Tamanho da amostra

N: Tamanho da população

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em desvio padrão.

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

q = Percentagem complementar.

E^2 = Erro máximo permitido

Para determinar a confiabilidade do questionário aplicado foi emitido o cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach*, o qual de acordo com Hora; Monteiro e Arica (2010), trata-se de uma correlação média entre os itens de um questionário por meio da

análise do perfil das respostas. Este coeficiente pode ser calculado por meio da fórmula abaixo:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Onde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de itens do questionário;

V_i : Variância de cada item;

V_t : Variância total do questionário

O método adotado nesta pesquisa objetiva dirimir questões, validação ou contestações das conjecturas e propósitos elaborados. Diante disso, quanto ao método, fundamenta-se como uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo, envolve os meios de coleta, análise e interpretação dos dados, fatos e fenômenos que ocorrem em cenários e ambientes. Atenta-se ainda, para definição dos objetivos e hipóteses da pesquisa, permitindo definir a melhor maneira para obter as informações necessárias por meio de questionários avaliativos, que permitirão respostas ao problema abordado na pesquisa (GIL, 2008).

Propondo uma fundamentação na temática da pesquisa, o questionário preconiza avaliar atuação do gestor sobre a influência da avaliação de desempenho nos resultados de gestão de pessoas da administração pública. Ressalta-se que a EBC - Empresa Brasil de Comunicação, trata-se de uma entidade estatal pertencente à administração indireta federal, vinculando-se, desde 23 de janeiro de 2023, à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, por meio do Decreto 11.401/23. A empresa desenvolveu o Programa de Avaliação de Desempenho dos empregados concursados e de livre provimento, esse último, ocupado por cargos comissionados, que por força constitucional não confere estabilidade aos seus ocupantes.

Este processo tem suas instruções e estrutura estabelecida na Norma de Avaliação de Desempenho N° 302 da EBC, que tem por objetivo principal o subsídio dos processos de pessoas em suas decisões, seguido pelos objetivos específicos: i)

mensurar o desempenho individual do empregado, alinhado ao planejamento estratégico, subsidiando os sistemas de gestão de pessoas de desenvolvimento, carreira, capacitação e progressão; ii) servir de ferramenta para aferição e melhoria do desenvolvimento interpessoal dos empregados e gestores; iii) possibilitar uma atuação mais educadora e transparente entre chefia e empregados, aprimorando os métodos de gestão; iv) identificar as necessidades de treinamento e capacitação, servindo de insumo para o desenho dos planos de capacitação; v) identificar as necessidades de adequação funcional (EBC, 2021, p.8).

Reconhecendo o interesse nas pesquisas e aprofundamento de produção do conhecimento em relação à Avaliação de Competências no setor público, o presente estudo foi produzido em uma empresa pública na esfera federal do Distrito Federal. O público-alvo da pesquisa foram todos os gerentes-executivos, gerentes e Coordenadores I, II e III, das áreas finalísticas e meio, totalizando 91 gestores que responderam. A partir das avaliações dos empregados que exerciam função de comando na instituição, foi elaborado o instrumento de visão dos resultados da dinâmica de Avaliação de Desempenho, onde abordava: i) Itens relacionados à identificação profissional com nome, matrícula, unidade de lotação), essencial para distinguir o respondente; ii) Questões sociodemográficas referente a sexo, tempo de experiência, formação acadêmica, natureza do vínculo; iii) Questões com relação ao nível hierárquico de gestão. Os itens foram construídos com uma escala de um (1) a cinco (5) para demonstrar o nível que expressa a efetividade da Avaliação de Desempenho. O instrumento foi estabelecido por meio de questionário aplicado aos gestores com validação do Gestor de Recursos Humanos.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Esta parte exhibe e estabelece as repercussões identificadas pela pesquisa. Ocorre pelo resultado do cálculo do coeficiente de Alfa de *Cronbach*, a análise descritiva, a qual está dividida em três blocos, de acordo com o questionário aplicado e com análises que apresenta e debate os efeitos conquistados pelo teste qui-quarado.

4.1 - Cálculo da Amostra

Em projetos científicos é essencial o cálculo do tamanho da amostra. Sua elaboração permitirá a proporção do projeto e sua realização. Considerando a análise do tamanho da amostra, resguarda-se que o número de indivíduos avaliados se apresente muito vasto, desperdiçando tempo e recursos, ou muito estreito, acarretando imprecisão nos resultados alcançados (AGRANONI, 2011).

MIOT (2011) compreende que em estudos científicos tem como objetivo a comparação do comportamento de variáveis em grupos de uma população. Atenta-se para inviabilidade de avaliação de toda a população, seja pela inacessibilidade ou inviabilidade, essencialmente, por não ser cabível quando se apodera de uma amostra significativa para verificação de pressupostos à população em escopo.

Fórmula:

$$n = [z^2 \cdot p \cdot q \cdot N] / [(N - 1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q]$$

Onde:

n → tamanho de amostra

N → tamanho da população

p → proporção amostral

q → proporção complementar, onde $q = 1 - p$ ou $p + q = 1$

z → valor tabelado para níveis de confiança desejados.

e → erro amostral.

O erro máximo de amostragem ocorre quando $p = 0,50$ e $q = 0,50$.

Diante das informações supracitados, o estudo fundamentou-se em uma população de 410 gestores. Estabeleceu-se o valor de z em 1,65, para o alcance de níveis de confiança desejados. Para o erro máximo de amostragem considerou-se 0,50 para p e 0,50 para q , de porcentagem que o fenômeno se verifica, com o erro percentual máximo de 5%. Nesta lógica, o cálculo do tamanho da amostra ideal para alcançar sua representatividade tem que alcançar 81 respondentes. Atenta-se que a pesquisa realizada na Empresa Brasil de Comunicação alcançou 91 gestores de uma população de 410 profissionais que exercem cargos de liderança, fato que estabeleceu índices confiáveis no universo pesquisado.

4.2 – Alfa de Cronbach

O resultado do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach foi realizado considerando o montante de 25 questões. A variância de cada questão foi $V1 = 27,614$, a variância total do questionário foi de $V2 = 158,475$. Hora, Monteiro e Arica (2010) apontam que o coeficiente de Alfa de Cronbach varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, mais consistentes serão as questões entre si. Apontam ainda que se encontra na literatura o valor de 0,70 como mínimo aceitável. Neste íterim, a confiabilidade apresentada nos itens estabelecidos no questionário foi de $\alpha = 0,860$, reconhecendo um nível consistente de confiabilidade no questionário aplicado.

4.3 – Observações Descritivas

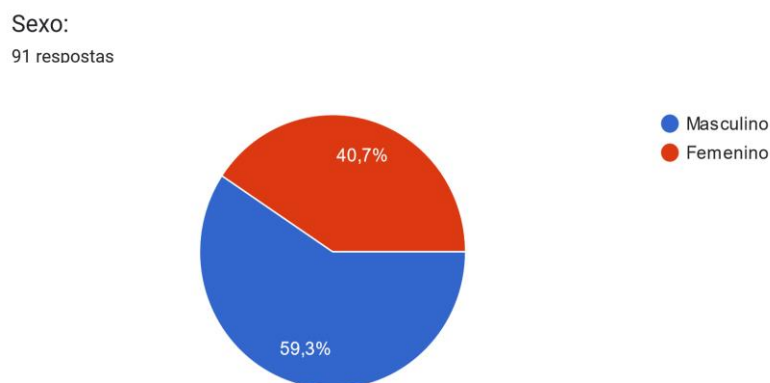
Neste item foram avaliados os apontamentos da análise descritiva, ponderando as respostas advindas do questionário, apresentando o perfil do gestor partícipe da pesquisa. Seguidamente, apresentou-se as análises pertinentes a finalidade e estrutura da Avaliação de Desempenho da EBC, perfazendo o grau de preparação do gestor que colaborou com esta pesquisa.

4.3.1 – Característica do Gestor

A amostragem representada por 22% dos gestores, no que tange ao gênero se estabeleceu em 59,3% do sexo masculino e 40,7% de mulheres, indicando a

dominância masculina entre os titulares de função gestão na EBC – Empresa Brasil de Comunicação, conforme Gráfico 1.

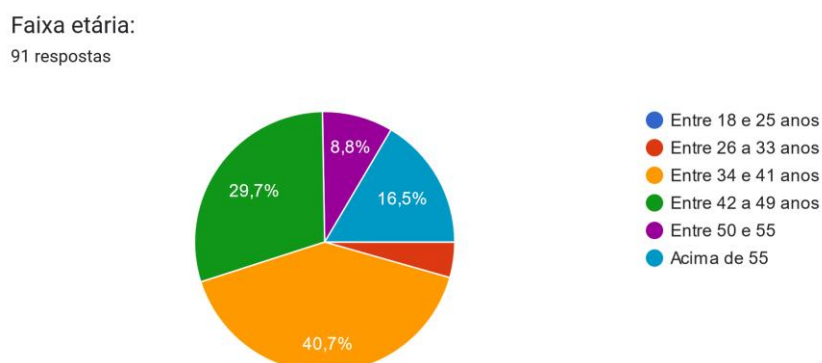
Gráfico 1: Percentual de Gestores da EBC, por gênero.



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange a faixa etária, a predominância dos gestores encontra-se entre 34 e 41 anos, configurando (40,7%), seguidamente dos que apresentam de 32 a 49 anos com (29,7%), conforme retratado no gráfico 2.

Gráfico 2: Percentual de Gestores da EBC, por faixa etária.

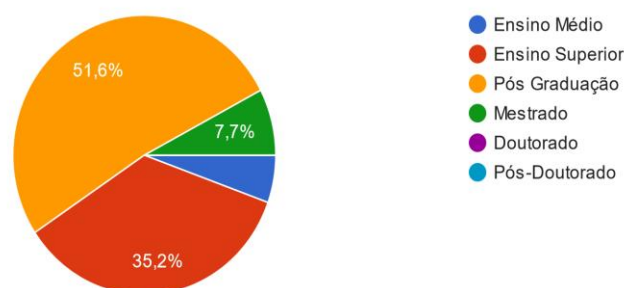


Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao nível de escolaridade, evidencia-se uma predominância de gestores que possuem pós-graduação (51,6%), seguido dos que possuem ensino superior (35,2%), conforme gráfico 3.

Gráfico 3: Percentual de Gestores da EBC, por nível de escolaridade.

Escolaridade:
91 respostas

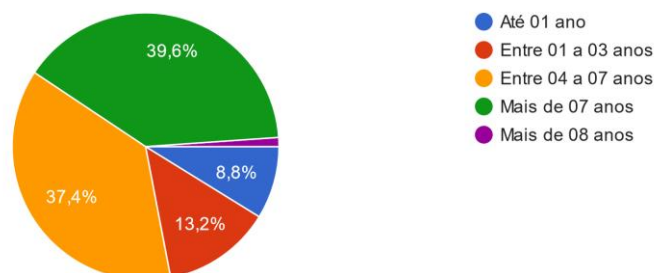


Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a experiência como gestor, nota-se 39,6% dos gestores com mais 7 anos de experiência, seguido dos profissionais de 4 a 7 anos com (39,6%), conforme gráfico 4.

Gráfico 4: Percentual de Gestores da EBC, com tempo de experiência como gestor.

Tempo de serviço como gestor
91 respostas

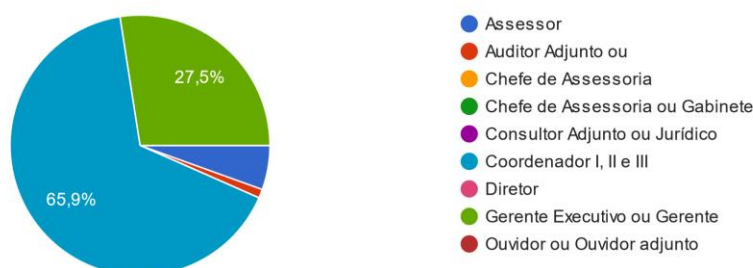


Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a função de liderança como gestor, foram convidados a participar da pesquisa todos os gestores que exercem algum nível de liderança. Observou-se nos respondentes de (65,9%) de Coordenador I, II e III, seguidos dos Gerentes Executivos ou Gerentes com (27,5%) e (6,6%) dos demais profissionais que exercem função de liderança, conforme gráfico 5.

Gráfico 5: Percentual de Gestores da EBC e sua função de liderança exercida.

Função de liderança exercida:
91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Propósito da Avaliação de Desempenho da EBC

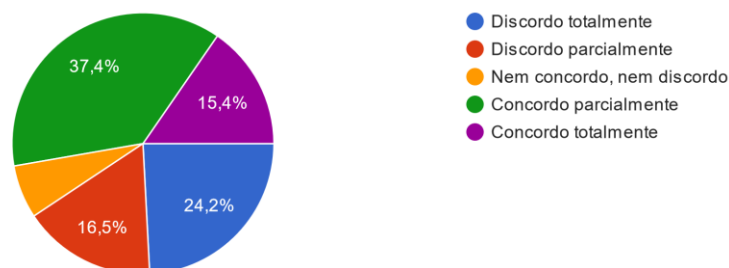
Nesta etapa foram analisadas questões que avaliam o bloco 1, relacionando as questões de 1 a 6 que fundamentam a verificação dos gestores acerca da contribuição da Avaliação de Desempenho no seu trabalho de gestão. As 3 respostas mais marcadas serão exibidas em cada tópico pelos respondentes.

Na Questão 1 “A avaliação de desempenho tem sido utilizada na EBC como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores?”, 37,4% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 24,2% que “discordam totalmente” e 16,5% “discordam parcialmente”, conforme gráfico 6.

Gráfico 6: Resultados Aplicados à Área de Atuação.

A avaliação de desempenho tem sido utilizada na EBC como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

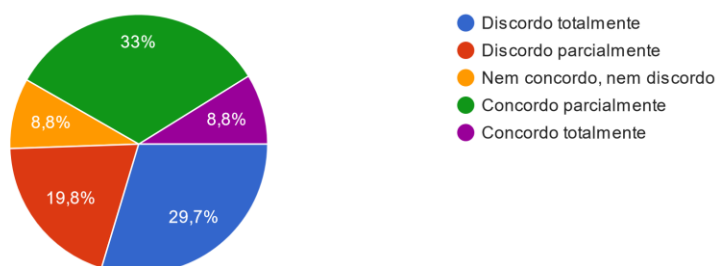
O resultado encontrado aponta uma amplitude sobre a utilização da Avaliação de Desempenho como instrumento de gestão na instituição estudada. No contexto da EBC – Empresa Brasil de Comunicação, a resposta indica um percentual de gestores que concordam parcialmente com a maneira que se emprega o processo de avaliação de desempenho, sobretudo, são apontados um percentual significativo de gestores que discordam totalmente da relevância da ferramenta de avaliação de desempenho como apoio ao gerenciamento na instituição. Observa-se nos apontamentos de Odelius (2010), que uma das exigências nos procedimentos de um sistema de Avaliação de Desempenho está no grau de importância que se é oferecido nesta relevante plataforma de gestão, como contribuição e apoio às decisões institucionais.

Na questão 2 “O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável?”, demonstram que 33% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 29,7% que “discordam totalmente”, e 19,8% “discordam parcialmente”, conforme gráfico 7.

Gráfico 7- Impacto do modelo de Avaliação de Desempenho.

O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

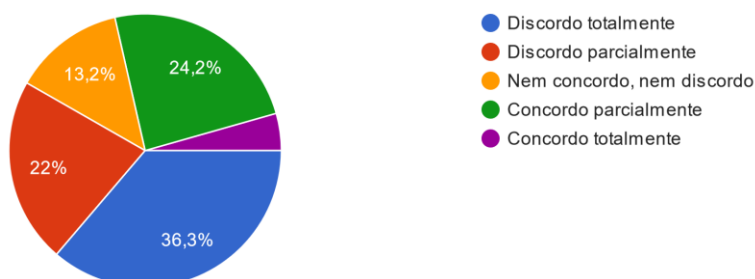
As respostas desta segunda questão manifestam uma expressiva tendência a discordância dos gestores no tocante ao alcance de razoáveis resultados para área em que é responsável com o auxílio da do processo de Avaliação de Desempenho. Percebe-se um percentual superior dos respondentes que discordam totalmente ou discordam parcialmente, assinalando que a maioria dos que exercem a liderança não encontram contundência de como a Avaliação de Desempenho pode auxiliá-los no alcance por melhores resultados. Conforme Odelius (2010), o alcance por resultados mais contundentes na perspectiva do trabalho considera-se um dos resultados positivos ligados a avaliação de desempenho.

Na questão 3 “*O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC – Empresa Brasil de Comunicação auxilia na resolução de conflitos?*”, os resultados indicam que 36,3% dos respondentes “discordam totalmente”, seguidos de 22% que “discordam parcialmente” e 24,2% que “concordam parcialmente”, conforme gráfico 8.

Gráfico 8 - Avaliação de Desempenho na Resolução de Conflitos.

O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia na resolução de conflitos?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

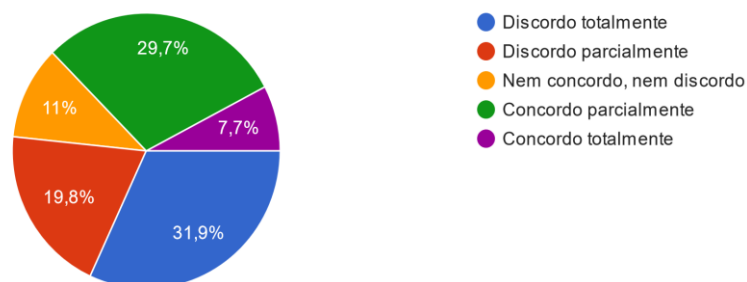
As respostas da questão 3 sinalizam que a maior parte dos gestores não concordam que o atual modelo de avaliação de desempenho contribui para resolução de conflitos na EBC – Empresa Brasil de Comunicação. Percebe-se um percentual significativo de líderes que concordam parcialmente com essa questão. Pode-se considerar um percentual de neutralidade nesta afirmativa. Ribeiro e Domingues (2011), avalia que nas organizações onde existem uma visão clara em relação à Avaliação de Desempenho, tem respostas efetivas na resolução de conflitos.

Na questão 4 “O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga” 31,9% “discordam totalmente” seguidos de 19,8% “discordam parcialmente” e 29,7% concordam parcialmente, conforme gráfico 9.

Gráfico 9 - Distribuição justa do trabalho e sobrecarga.

O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão indica uma significativa discordância no que tange a Avaliação de Desempenho permitir que o gestor observe a distribuição das atividades e evitar a sobrecarga, considerando que a maior parte discorde totalmente ou parcialmente, foi identificado um percentual de 37,4% que concordam totalmente ou parcialmente, contra 61,6% de discordantes, o que traz uma reflexão que configura uma condicionante para este item. Esta contagem destoa com o entendimento de Rodrigues e Domingues (2011), pois entende que nas organizações, no processo de Avaliação de Desempenho tem sinalizado que os gestores contemplam melhor o compartilhamento do trabalho.

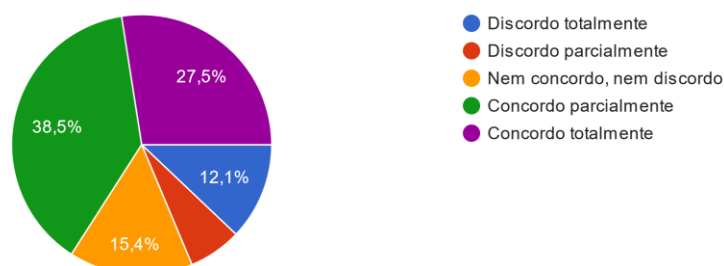
O bloco 2, composto com as questões de 7 a 13, aborda avaliações que subsidiam o segundo problema específico, tratando as concepções relativas à estrutura da avaliação de desempenho dos empregados da EBC – Empresa Brasil de Comunicação. Serão demonstradas as questões que melhor enfatizam esta etapa da pesquisa.

Na questão 7 “Na EBC, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos”, surgem apreciações expressivas de que o processo é realizado para atender as perspectivas do setor de gestão de pessoas. Os percentuais sinalizam que 38,5% “concordam parcialmente”, acompanhado de 27,5% dos que “concordam totalmente”, e 15,4% que discordam parcialmente, conforme gráfico 10.

Gráfico 10 – Exigências do Setor de Recursos Humanos.

Na EBC, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

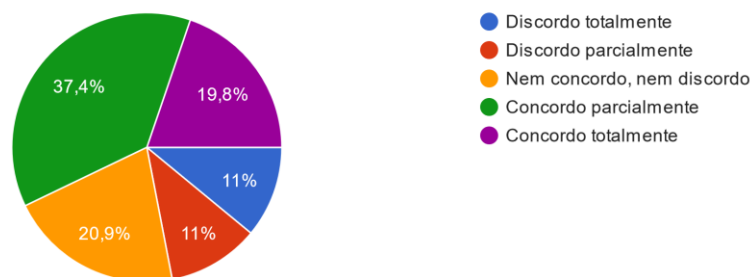
O retorno advindo da questão 7 aponta uma considerável propensão à concordância relativo à avaliação de desempenho ser realizada meramente para cumprir as exigências do setor de recursos humanos na EBC – Empresa Brasil de Comunicação, considerando que 66% dos respondentes concordam com esta afirmação, somando as indicações que “discordam totalmente” e discordam parcialmente. Percebe-se, um percentual de 27,55% entre os gestores que discordam totalmente e discordam parcialmente. Na avaliação de Hipólito e Reis (2002), uma organização necessita de cautela na gestão da Avaliação de Desempenho e deve se pautar por métodos concretos e com transparência, do contrário o processo de avaliação perde o significado, e pode ser encarado como uma ferramenta burocrática.

Na questão 8 “Na EBC, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos empregados?”, 37,4% dos respondentes “concordam parcialmente”, logo após 20,9% “nem concordam e nem discordam”, e 19,8% concordam totalmente, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 – Concessão de Progressões Funcionais.

Na EBC, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos empregados?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

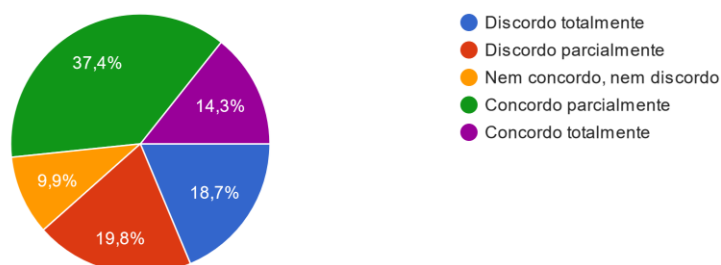
As respostas no tocante à oitava questão, indicam uma relevante concordância entre os gestores de que o processo de Avaliação de Desempenho da EBC serve apenas de apoio para as concessões de progressões funcionais, contradizendo as ponderações de Grillo (1982), que indica que a maior preocupação deve ser a de eliminar a subjetividade do processo de Avaliação de Desempenho, quando o mais relevante seria preparar os avaliadores de forma apropriada para garantir a efetividade da Avaliação de Desempenho.

Na questão 9, “Na EBC, as competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva?”, 37,4% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 19,8% “discordam parcialmente”, e 18,7% “discordam totalmente, conforme gráfico 12.

Gráfico 12 – Clareza e Objetividade nas Competências.

As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

As respostas que competem a questão 9 indicam uma propensão para a concordância à clareza e objetividade na descrição das competências inseridas no recurso avaliativo. Os resultados se equiparam com os obtidos por Gomes (2010), que reconhece uma tendência à concordância. Observa-se um pequeno percentual de neutralidade, apenas 9,9% da amostra. De acordo com Carbone et al. (2005), quando não há compreensibilidade ou objetividade, os participantes do processo de Avaliação de Desempenho atribuem a apreciação que lhe cabe.

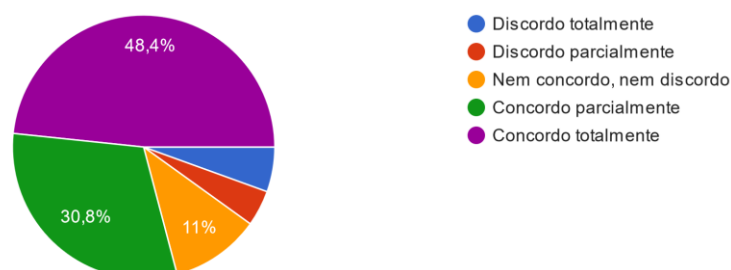
A abrangência do bloco 3, compreendeu-se nas questões de 14 a 25, com perguntas que estabeleceram concepções do terceiro problema específico, com avaliações que lidam com a interpretação dos gestores sobre o desempenho do colaborador diante do processo de Avaliação de Desempenho dos empregados da EBC. Observa-se que serão destacados os questionamentos mais pertinentes para clarificar a visão dos líderes no processo que avalia a performance dos liderados.

Na questão 18 *“Defino junto à minha equipe de trabalho as expectativas de desempenho em relação às competências a serem avaliadas?”*, 48,4% “concordam totalmente” seguidamente de 30,8% que “concordam parcialmente” e 11% que “nem concordam, nem discordam”, conforme gráfico 13.

Gráfico 13 – Competências Necessárias ao Alcance de Desempenho.

Defino junto à minha equipe de trabalho metas a serem alcançadas no período avaliado?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

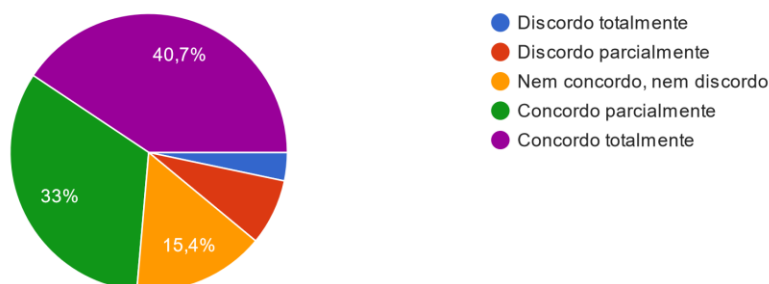
As respostas alusivas a questão 18, sinalizam uma significativa anuência com o estabelecimento de metas a serem alcançadas. O montante de concordância é de 79,2% somados os itens concordo totalmente e concordo parcialmente. Estes resultados correspondem aos objetivos propostos pela NOR 302 do processo de Avaliação de Desempenho da Empresa Brasil de Comunicação (EBC, 2022).

Na questão 20 “*Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos?*”, os respondentes indicaram que 40,7% “concordam totalmente”, sucedidos de 33% que “concordam parcialmente”, e 15,4% “nem concordam e nem discordam”, conforme gráfico 14.

Gráfico 14 – Feedback e Aumento do Desempenho.

Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

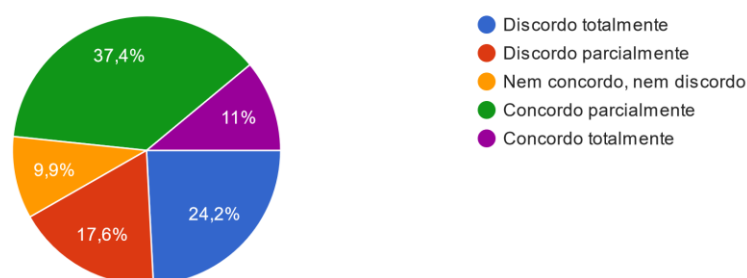
As respostas da questão 20 apresentam uma considerável predisposição a concordância com uma somatória de 73,7% dos itens concordo totalmente e concordo parcialmente. Os resultados refletem a dimensão esperada no alcance do desempenho em conjunto com a retroalimentação por parte dos líderes, essenciais ao processo de Avaliação de Desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Na questão 23 “*Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho*”, indicam 37,4% que “concordam parcialmente”, seguidos de 24,2% “discordam totalmente”, e 17,6% “discordam parcialmente” conforme gráfico 15.

Gráfico 15 – Avaliação com Rigor

Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho?

91 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados pontuados na questão 23 estabelecem uma proximidade, com somatório de 48,4% que “concordam totalmente” e “concordam parcialmente”, e de 41,8% dos que “discordam totalmente”. Este índice contrasta com o percentual elevado de notas altas, dando indícios de que as avaliações não são empreendidas com o adequado rigor. Esses números fundamentam a média elevada de notas identificadas no processo de Avaliação de Desempenho do exercício de 2022. Esta conjuntura pode ocasionar uma cultura de condescendência na organização, em que o eficiente e ineficiente recebe notas excelentes, proporcionando um panorama de desinteresse e queda na produtividade (ABBAD; LIMA; VEIGA, (1996). Essa apuração reforça o entendimento de Pinto e Behr (2015), onde essa prática é uma característica no setor público.

4.4 Relacionamento entre variáveis

4.4.1 Coeficiente de Correlação de Pearson

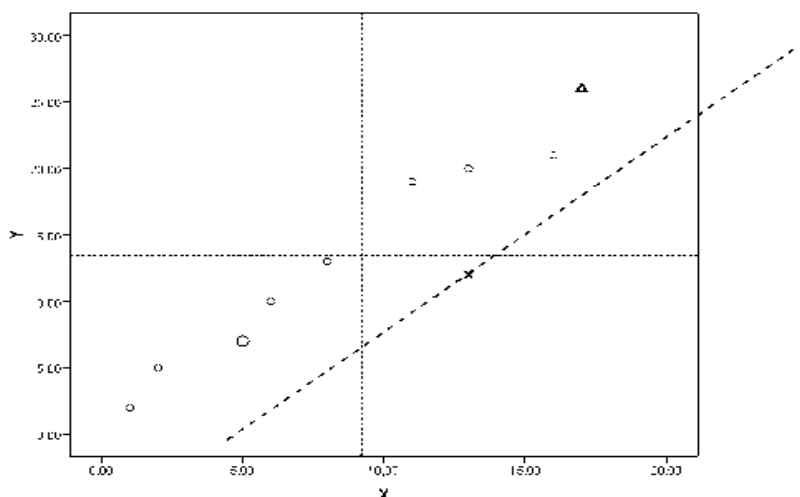
A fundamentação de uma pesquisa demanda por uma correlação para mensurar a direção e o nível de relação linear entre variáveis, ocorre que o coeficiente de Pearson (r) propõe uma mensuração de associação linear entre variáveis (MOORE, 2007). Neste sentido apresenta-se o coeficiente de correlação de Pearson por meio da fórmula:

$$r = \frac{1}{n-1} \sum \left(\frac{x_i - \bar{X}}{s_x} \right) \left(\frac{y_i - \bar{Y}}{s_y} \right)$$

Atenta-se, que o propósito deste computo, expressa que duas variáveis estão associadas, estatisticamente sinaliza uma associação quando apresentam semelhanças em seus resultados. Na correlação de Pearson (r), observa-se uma medida de variância distribuída entre duas variáveis e tem como melhor forma de ilustrar o padrão de relacionamento entre duas variáveis, aplicação de uma linha reta.

Figueiredo (2009) aborda que o coeficiente de relação Pearson (r) varia de -1 a 1. O sinal retrata uma referência positiva ou negativa do relacionamento, sugere-se então, a intensidade da relação entre as variáveis. Vale ressaltar que uma correlação perfeita dentro da variação exposta, determina que o escore de uma variável pode ser estabelecido diretamente ao se reconhecer o escore da outra. Dancey e Reyde (2005) considera uma que uma classificação de $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado), $r = 0,70$ até 1 (forte), diante dessa especificação, caracteriza-se que quanto mais próximo de 1, independentemente do sinal, maior é o nível de dependência estatística linear em torno das variáveis. Em contraponto, quanto mais perto de zero, se caracteriza inferior a intensidade dessa relação. O gráfico 15, exemplifica a dispersão de uma relação linear entre duas variáveis hipotéticas entre X e Y (FIGUEIREDO, 2009).

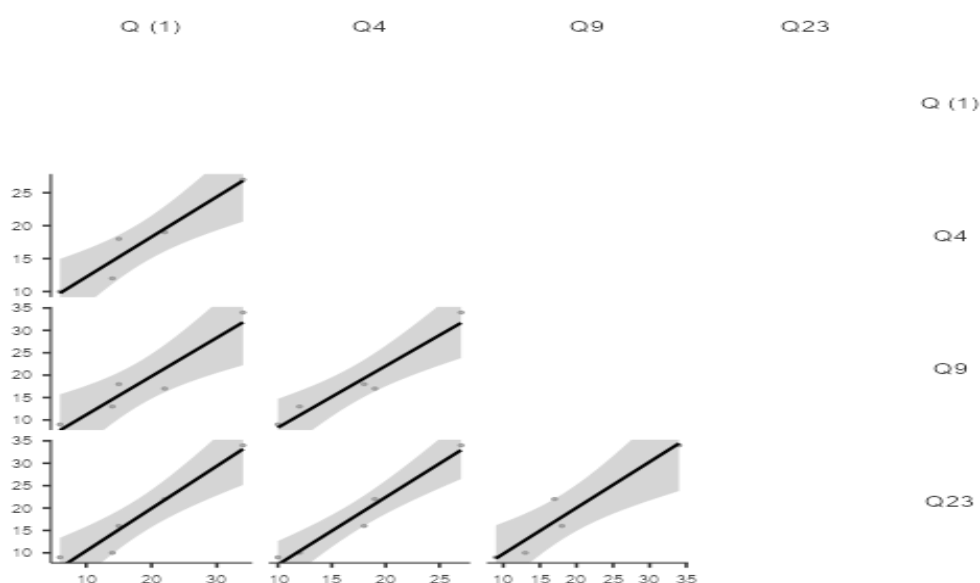
Gráfico 15 – Correlação entre X e Y



Fonte: Figueiredo (2005).

Por meio da correlação de Pearson foi possível observar um grau de relacionamento forte entre as variáveis aplicadas neste estudo. Aborda-se neste íterim, as variáveis que apresentaram o maior grau de dependência. Constatou-se que as questões (Q1; Q4; Q9; e Q23) obtiveram um intenso grau de relacionamento conforme Gráfico 16.

Gráfico 16: Grau de Correlacionamento entre as Questões (Q1; Q4; Q9; e Q23).



Fonte: Dados da pesquisa

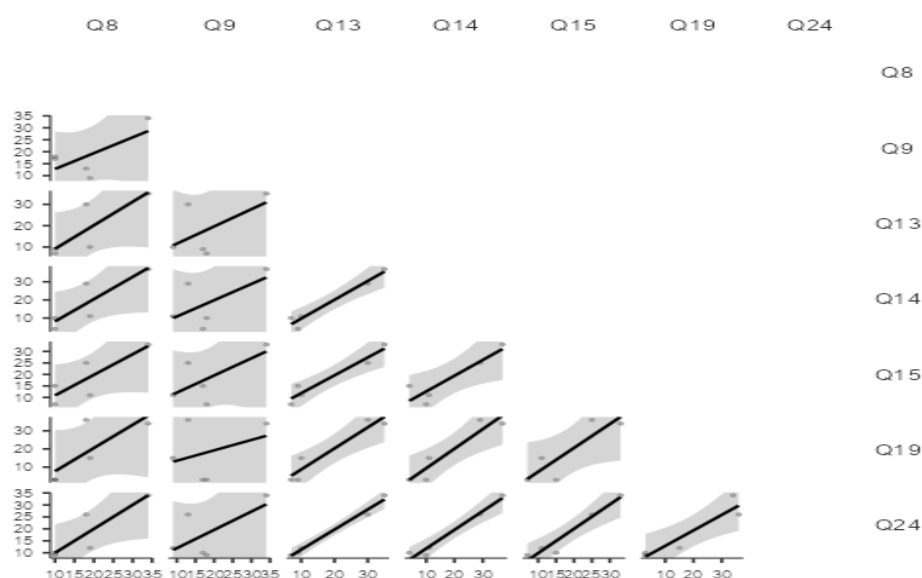
O grau de relacionamento entre as perguntas dos blocos 1, 2 e 3, contribui para as respostas dos objetivos específicos, que propõe Identificar o impacto da atuação dos gestores sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho existente na EBC - Empresa Brasil de Comunicação.

A questão Q1 provoca uma reflexão nos respondentes sobre a importância do instrumento de avaliação à disposição dos gestores, seguido da questão Q2, que avalia se a ferramenta contribui com uma distribuição justa das atribuições aos colaboradores para evitar a sobrecarga. A questão Q3, aponta para a clareza e objetividade das competências na ferramenta, e por fim, na questão Q23, se o gestor evita o rigor necessário na avaliação dos liderados, para evitar consequências negativas. Nota-se, que o intuito das perguntas é extrair a visão dos gestores sobre

a relevância da avaliação no processo de gestão, se a técnica utilizada contribui para amenizar a sobrecarga atribuída à determinados colaboradores em detrimento de outros, se a exigência por resultados estabelecidos nos critérios de avaliação promove estresse no convívio laboral. Diante deste fato, a análise dos percentuais apresentados nas respostas das questões Q1, Q4, Q9 e Q23, indicam uma significativa incredulidade no que tange a efetividade do processo de Avaliação de Desempenho da Instituição em tela.

Outra apuração sobre o grau de correlação ficou por conta das questões (Q8, Q13, Q14, Q15, Q19 e Q24) que apresentaram um coeficiente de relação Pearson (r) próximo de 1, expondo um forte grau de correlação entre as variáveis. As questões correspondem aos blocos 2 e 3, que respaldaram os objetivos específicos sobre a aplicação e contribuição dos gestores ao processo de Avaliação de Desempenho. O grau de correlação está exposto no gráfico 17.

Gráfico 17: Grau de Correlacionamento entre as Questões (Q8; Q9; Q13; Q14; Q15; Q19; e Q24).



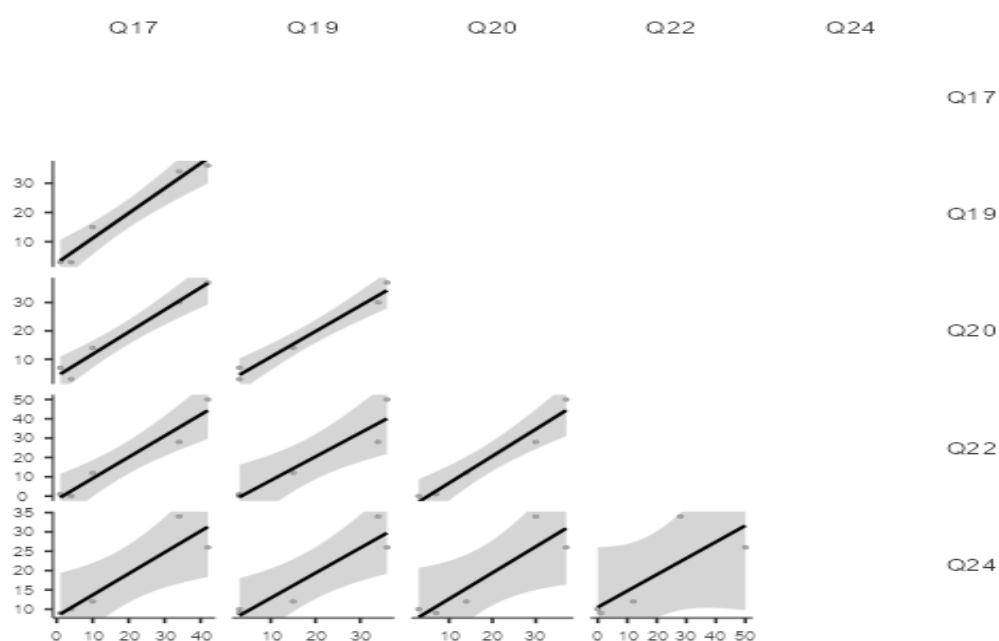
Fonte: Dados da pesquisa

A correlação das questões acima, apresentaram um coeficiente de relação Pearson (r) próximo de 1. As questões Q8, Q9 e Q24 avaliaram que os gestores entendem que o processo de Avaliação de Desempenho atende simplesmente, para concessão de progressões funcionais e que as competências não são estabelecidas

de forma clara e objetiva, inclusive, provocando desgaste no relacionamento com os empregados. A correlação entre as questões Q13, Q14, Q15 e Q19, sinalizam um forte grau de correlação na avaliação da estrutura, divulgação interna, apoio adequado do setor de Recursos Humanos e definição das expectativas de desempenho.

Enfim, apurou-se que o grau de correlação ficou por conta das questões (Q17; Q19; Q20; Q22; Q24), que apresentaram um coeficiente de relação Pearson (r) próximo de 1, expondo um forte grau de correlação entre as variáveis. As questões correspondem ao bloco 3, onde expõem as habilidades, conhecimentos e destreza ao participarem do processo de Avaliação de Desempenho. O grau de correlação está exposto no gráfico 18.

Gráfico 18: Grau de Correlacionamento entre as Questões (Q17; Q19; Q20; Q22; Q24).



Fonte: Dados da pesquisa

A forte correlação expressa no gráfico 18, onde foi indicado um coeficiente forte e próximo de 1, as respostas expressam uma segurança entre os gestores sobre o conhecimento dos normativos que regulamentam a Avaliação de Desempenho da organização pesquisada. Assim como, a consciência sobre as competências que devem ser desempenhadas na apuração da performance. Retrata-se ainda, uma

concordância entre os respondentes, na difusão de *feedback* aos subordinados e preparo para avaliar os colaboradores. De forma antagônica, porém com um correlacionamento considerado forte, os gestores consideram que o atual modelo de desempenho promove desgaste ao relacionamento com os liderados.

4.3.2 Regressão Linear

Por meio da técnica da Regressão Linear será apresentado uma análise dos dados, modelando as variáveis dependentes e independentes impactados nesta pesquisa. De acordo com Curral (1994), a regressão linear promove uma formatação em uma equação matemática que aponta a relação entre duas variáveis. Para Matos (1995), a lógica de uma relação causal é proveniente de ações externas na esfera da estatística e que uma análise de regressão molda qual relacionamento matemático se insere ou não.

A equação que reproduz o modelo de regressão linear simples é de:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i, \quad i = 1, \dots, n$$

y_i : representa valor da variável resposta ou dependente; Y , na observação i , $i = 1, \dots, n$ (aleatória);

x_i : representa o valor da variável independente X , na observação i , $i = 1, \dots, n$ (não aleatória);

ε_i , $i = 1, \dots, n$ são variáveis aleatórias que correspondem ao erro (variável que permite explicar a variabilidade existente em Y e que não é explicada por X);

B_0 e B_1 correspondem aos parâmetros do modelo.

O parâmetro B_0 representa o ponto em que a reta regressora corta o eixo dos yy quando $x = 0$ e é chamado de intercepto ou coeficiente linear.

Neste estudo a questão Q1 “A avaliação de desempenho tem sido utilizada na EBC como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores?” ficou

evidenciada como uma variável dependente, sua relevância é proveniente das questões de Q2 a Q25.

O gráfico 19 considera a análise de regressão linear entre as questões (Q1, Q2, Q3 e Q4), frisadas no bloco 1 que fundamentam sobre a contribuição dos gestores na aplicabilidade da Avaliação de Desempenho dos empregados de uma empresa pública.

Gráfico 19: Regressão Linear apontada nas Questões Q1, Q2, Q3 E Q4.

Regressão Linear

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²	Teste ao Modelo Global			
			F	gl1	gl2	p
1	0.998	0.997	105	3	1	0.071

Fonte: Dados da pesquisa

Coefficientes do Modelo - Q (1)

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	T	P
Intercepto	-6.967	1.6121	-4.32	0.145
Q2	0.872	0.1816	4.80	0.131
Q3	-0.101	0.0695	-1.46	0.382
Q4	0.648	0.2307	2.81	0.218

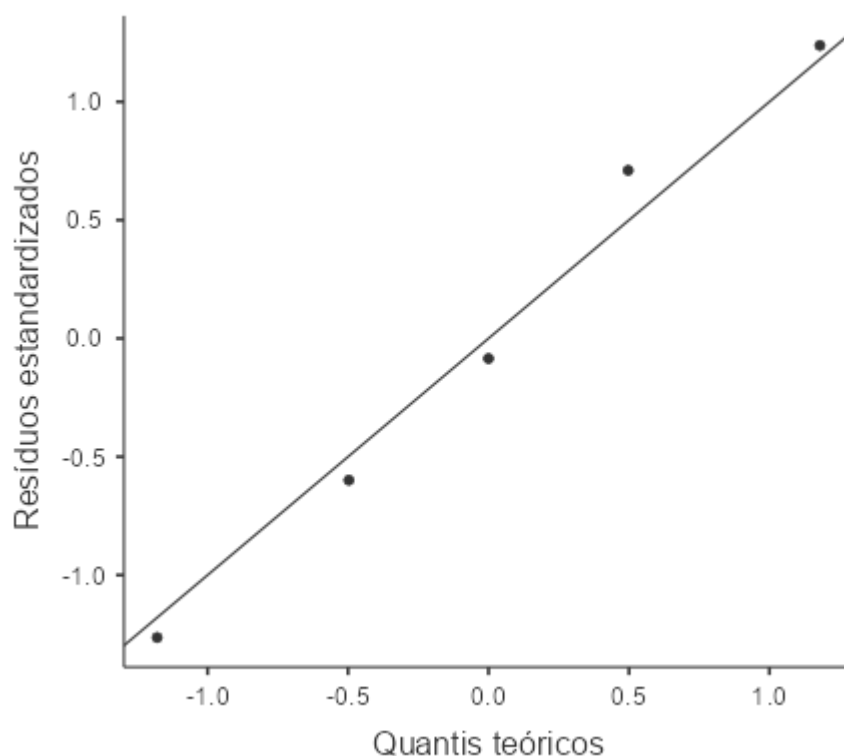
Fonte: Dados da pesquisa

Teste à Normalidade (Shapiro-Wilk)

Estatística	P
0.979	0.928

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico Q-Q



Fonte: Dados da pesquisa

No método de Regressão Linear mantém-se uma análise de correlação na ordem de 0,98, considerada forte, conforme exposto no item 4.3.1, que menciona o coeficiente de correlação de Pearson. Outro parâmetro relevante dentro desse prisma, trata-se do valor de R^2 , ou coeficiente de determinação, onde seu índice apresentou 0,997, ou seja 99,7% da variável dependente y, representado pela questão (Q1). Esse correlacionamento pode ser explicado pelas variáveis independentes x, refletidos nas questões (Q2, Q3 e Q4), ou seja, para que a Avaliação de Desempenho utilizada na EBC seja um importante instrumento de gestão à disposição dos gestores devem ser influenciadas pelas variáveis que auxiliam o gestor na obtenção de melhores resultados, na resolução de conflitos e na distribuição no trabalho evitando sobrecarga.

No gráfico 19, ainda apresenta a normalidade dos resíduos por meio do teste de *Shapiro-Wilk*, que indicou o valor de P em 0,928, isto é, acima de 0,05, preconizando que a distribuição dos resíduos dos dados não se diferencia de maneira significativa de uma distribuição normal. O gráfico Q-Q contribui nessa

observação, quando assinala que as variáveis comparadas são análogas. Os pontos no gráfico harmonizam aproximadamente na linha $y = x$, onde repousam aproximadamente em uma linha, mas não essencialmente na linha $y = x$.

O gráfico 20 considera a análise de regressão linear entre a variável dependente, representada pela questão (Q1), seguidas pelas variáveis independentes com as questões (Q7, Q8, Q9), que foram abordadas no bloco 2, que tratam do propósito de avaliar as concepções positivas e negativas na estrutura da Avaliação de Desempenho dos empregados de uma empresa pública. Para alcançar a eficiência no processo de avaliação, se faz necessário que a ferramenta não seja utilizada apenas para cumprir as determinações do setor responsável pelo processo, tão pouco servir para concessão de progressões funcionais. Outra associação que permite a funcionalidade do instrumento de Avaliação de Desempenho é a de apresentar um processo com transparência e objetividade.

Gráfico 20: Regressão Linear apontada nas Questões Q1, Q7, Q8 E Q9.

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²	Teste ao Modelo Global			
			F	gl1	gl2	P
1	0.977	0.954	6.97	3	1	0.270

Coefficientes do Modelo - Q (1)

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	T	P
Intercepto	0.742	5.093	0.146	0.908
Q7	0.456	0.476	0.957	0.514
Q8	-0.644	0.604	-1.067	0.479
Q9	1.148	0.322	3.565	0.174

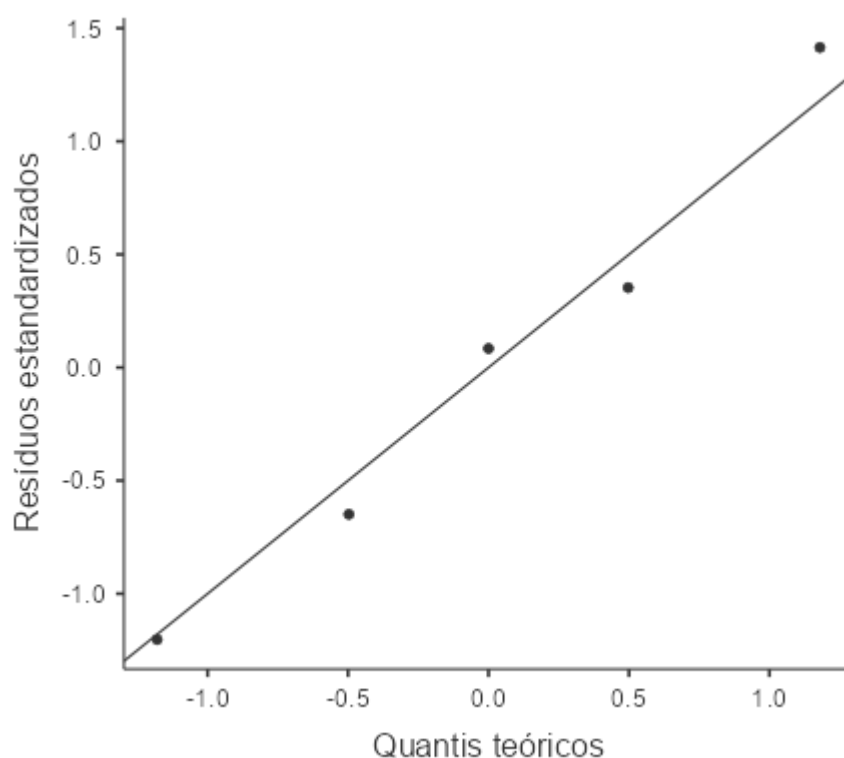
Distância de Cook

Média	Mediana	Desvio-padrão	Amplitude	
			Min	Max
30.4	2.12	62.1	0.250	141

Teste à Normalidade (Shapiro-Wilk)

Estatística	P
0.981	0.942

Gráfico Q-Q



Fonte: Dados da pesquisa

No método de Regressão Linear mantém-se uma análise de correlação na ordem de 0,97, mantendo o grau de relevância, no tocante ao coeficiente de correlação de Pearson. O valor de R^2 ficou na ordem de 0,954 indicando um percentual de 95,4% de variância de x. A questão (Q1) representa uma variável dependente, seguida das questões (Q7, Q8 e Q9). Essa correlação assinala que para que a Avaliação de desempenho caracterizada nas questões do Bloco 2, estão similarmemente associados. A teste *Shapiro-Wilk*, similarmemente à análise do gráfico 19, indicou o valor de P em 0,942, isto é, acima de 0,05, indicando que a distribuição dos resíduos dos dados segue alinhados com os dados configurados no gráfico 19. O gráfico Q-Q figura uma compatibilização nas linhas $y = x$, configurando uma proximidade em uma linha.

O gráfico 21 Demonstra o cruzamento da questão (Q1), variável dependente, com as questões (Q17, Q18, Q19), como variáveis independentes, que foram abor-

dadas no Bloco 3 que tratam da visão dos gestores sobre a evolução do empregado mediante o processo de Avaliação. O relacionamento ficou por conta das questões acima que interferem de maneira considerável na variável dependente.

Gráfico 21: Regressão Linear apontada nas Questões Q1, Q17, Q18 E Q19.

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²	Teste ao Modelo Global			
			F	gl1	gl2	P
1	0.956	0.914	3.53	3	1	0.369

Coeficientes do Modelo - Q (1)

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	T	p
Intercepto	27.85	6.37	4.37	0.143
Q17	5.97	2.03	2.94	0.209
Q18	-3.76	1.23	-3.06	0.201
Q19	-2.73	1.31	-2.08	0.285

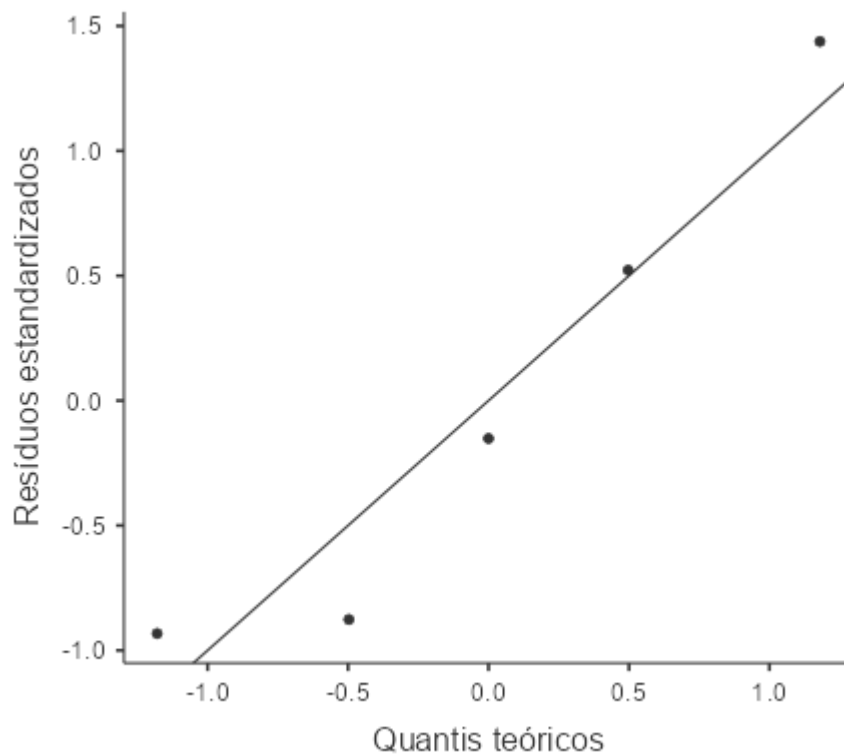
Distância de Cook

Média	Mediana	Desvio-padrão	Amplitude	
			Min	Max
9.77	1.05	18.7	0.234	43.2

Teste à Normalidade (Shapiro-Wilk)

Estatística	P
0.915	0.496

Gráfico Q-Q



Fonte: Dados da pesquisa

No método de Regressão Linear mantém-se uma análise de correlação na ordem de 0,95, permanecendo o grau de relevância, no tocante ao coeficiente de correlação de Pearson. O valor de R^2 ficou na ordem de 0,914 indicando um percentual de 91,4% de variância de x. A questão (Q1) representa uma variável dependente, seguida das questões (Q17, Q18 e Q19). Essa correlação determina que a Avaliação de Desempenho caracterizada nas questões do Bloco 3, estão similarmente associados. O gráfico 21, ainda apresenta a normalidades dos resíduos por meio do teste de *Shapiro-Wilk*, que indicou o valor de P em 0,496, ou seja, acima de 0,05, preconizando que a distribuição dos resíduos dos dados segue alinhado com os dados configurados no gráfico 19 e 20. O gráfico Q-Q figura uma compatibilização nas linhas $y = x$, configurando uma proximidade em uma linha.

4.3.3 Teste Qui-Quadrado

Determinados fatores permitem relacionamentos na concepção dos gestores no que diz respeito a Avaliação de Desempenho da EBC. Neste sentido, torna-se essencial a aplicação do teste Qui-quadrado com o propósito de evidenciar

exequíveis variáveis relacionadas à proposta e configuração do objeto da pesquisa. Observa-se que foi indispensável reunir o ordenamento das variáveis de i) Discordo Totalmente; ii) Discordo Parcialmente; iii) Não Concordo Nem Discordo; iv) Concordo Parcialmente; v) Concordo Totalmente, para i) Discordo; ii) Imparcial e iii) Discordo.

Atenta-se na análise inicial, de dependências entre a questão Q7 “Nesta organização a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com as exigências do setor de recursos humanos”, com as questões Q8, Q10 e Q11, conforme Tabela 1. Logo, pode-se afirmar que as considerações dos gestores no tocante a estrutura da avaliação de desempenho constante na Questão 7 está relacionada com fatores da Avaliação de Desempenho abordados nas Questões Q8, Q10, Q11, visto que são o cumprimento de normativos institucionais e competências que se inserem no processo de avaliatório.

Tabela 1: Tabela de relacionamento entre variáveis “Finalidade” “Estrutura de Avaliação”.

Q8	Q7			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	IMPARCIAL	DISCORDO		
CONCORDO	44	10	6	60	0,001
IMPARCIAL	4	8	2	14	
DISCORDO	4	1	12	17	
TOTAL	52	19	20	91	
Q10	Q7			TOTAL	P-VALOR
	DISCORDO	IMPARCIAL	CONCORDO		
CONCORDO	27	7	18	52	0,002
IMPARCIAL	6	3	10	19	
DISCORDO	1	2	17	20	
TOTAL	34	12	45	91	
Q11	Q7			TOTAL	P-VALOR
	IMPARCIAL	CONCORDO	DISCORDO		
CONCORDO	11	15	34	60	0,012
IMPARCIAL	5	5	4	14	
DISCORDO	2	11	4	17	
TOTAL	18	31	42	91	

* Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2023).

Fazendo referência à questão 7 “Na EBC, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos?” pertinen-

tes ao Bloco “Estrutura da Avaliação”, com 95% de probabilidade, observou-se um relacionamento com as questões Q9, Q12 e Q15, de acordo com a tabela 2. Portanto, é factível abordar que o ponto de vista dos gestores no tocante à finalidade da avaliação de desempenho atribuído à questão 7, associa-se a critérios relacionados à estrutura da avaliação de desempenho nas questões acima citadas, condizentes com a ocorrência de aprendizagem, as variantes de avaliação de desempenho e as perguntas do questionário apresentado na peça avaliativa. Quanto à questão 15, compreende-se a participação do setor de recursos humanos, responsável pelo alicerce do processo de Avaliação de Desempenho e assistência no encadeamento do instrumento de avaliação.

Tabela 2: Tabela de relacionamento entre variáveis “Finalidade” “Estrutura de Avaliação”.

Q9	Q7			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	DISCORDO	IMPARCIAL		
CONCORDO	27	27	6	60	0,004
IMPARCIAL	6	5	3	14	
DISCORDO	14	3	0	17	
TOTAL	47	35	9	91	
Q12	Q7			TOTAL	P-VALOR
	DISCORDO	IMPARCIAL	CONCORDO		
CONCORDO	39	5	16	60	0,007
IMPARCIAL	6	4	4	14	
DISCORDO	4	2	11	17	
TOTAL	49	11	31	91	
Q15	Q7			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	DISCORDO	IMPARCIAL		
CONCORDO	33	18	9	60	0,018
IMPARCIAL	8	4	2	14	
DISCORDO	17	0	0	17	
TOTAL	58	22	11	91	

* Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2023).

Avaliou-se a existência de dependência entre a questão Q8 “Nesta organização, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos servidores” e as questões do Bloco “Estrutura da

Avaliação”. Ao nível de 5% foi observado que existe dependência com as questões Q10, Q12, e Q16, conforme tabela 3. Portanto, é plausível considerar a opinião dos gestores em relação à finalidade da Avaliação de Desempenho na questão Q8, que está associada com os fatores relacionados à estrutura e evolução da Avaliação de Desempenho apontado nas questões Q10, Q12, e Q16, relacionadas às periodicidades, competências, modalidades e instrumento de avaliação. Considerando a questão Q20, apreende-se a associação da visão dos gestores no tocante ao acompanhamento e a necessidade de melhoria da estrutura.

Tabela 3: Tabela de relacionamento entre variáveis “Finalidade” “Estrutura de Avaliação”.

Q10	Q8			TOTAL	P-VALOR
	DISCORDO	IMPARCIAL	CONCORDO		
CONCORDO	27	7	18	52	0,002
IMPARCIAL	6	3	10	19	
DISCORDO	1	2	17	20	
TOTAL	34	12	45	91	
Q12	Q8			TOTAL	P-VALOR
	DISCORDO	IMPARCIAL	CONCORDO		
CONCORDO	31	7	14	52	0,038
IMPARCIAL	13	1	5	19	
DISCORDO	5	3	12	20	
TOTAL	49	11	31	91	
Q16	Q8			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	DISCORDO	IMPARCIAL		
CONCORDO	5	40	7	52	0,002
IMPARCIAL	3	13	3	19	
DISCORDO	10	10	0	20	
TOTAL	18	63	10	91	
Q20	Q8			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	IMPARCIAL	DISCORDO		
CONCORDO	9	38	5	52	0,047
IMPARCIAL	1	12	6	19	
DISCORDO	0	17	3	20	
TOTAL	10	67	14	91	

* Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2023).

Estimou-se a dependência entre a questão Q16 “No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da EBC está adequado e não necessita de modificações

em sua estrutura” e as questões do Bloco “Estrutura da Avaliação”. Ao nível de 5% verificou-se a existência de dependências com as questões Q9, Q11 e Q12, conforme Tabela 4. Destarte, o ponto de vista dos gestores em relação à carência de modificações na estrutura da ferramenta de avaliação está condizente a determinantes como periodicidade, competências e ações de aprendizagem.

Tabela 4: Tabela de Contingência entre as variáveis do Bloco “Estrutura de Avaliação”.

Q9	Q16			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	DISCORDO	IMPARCIAL		
CONCORDO	17	1	0	18	0,001
DISCORDO	27	30	6	63	
IMPARCIAL	3	4	3	10	
TOTAL	47	35	9	91	
Q11	Q16			TOTAL	P-VALOR
	IMPARCIAL	CONCORDO	DISCORDO		
CONCORDO	4	13	1	18	0,001
DISCORDO	11	15	37	63	
IMPARCIAL	3	3	4	10	
TOTAL	18	31	42	91	
Q12	Q16			TOTAL	P-VALOR
	DISCORDO	IMPARCIAL	CONCORDO		
CONCORDO	1	2	15	18	0,001
DISCORDO	43	7	13	63	
IMPARCIAL	5	2	3	10	
TOTAL	49	11	31	91	

* Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2023).

Prosseguindo com a aferição da questão Q16, ao nível de 5% foi reconhecido uma dependência com as questões Q11, Q12 e Q17, que retratam fatores que representam as competências constantes e desempenhadas no instrumento avaliativo, conforme tabela 5. Observa-se ainda, um relacionamento entre as modalidades de auto avaliação, avaliação da chefia imediata e conhecimento do programa e normativos da ferramenta de Avaliação de Desempenho.

Tabela 5: “Tabela de Contingência entre as variáveis do Bloco “Estrutura de Avaliação”.

Q11	Q16			TOTAL	P-VALOR
	IMPARCIAL	CONCORDO	DISCORDO		
CONCORDO	4	13	1	18	0,001
DISCORDO	11	15	37	63	
IMPARCIAL	3	3	4	10	
TOTAL	18	31	42	91	
Q12	Q16			TOTAL	P-VALOR
	DISCORDO	IMPARCIAL	CONCORDO		
CONCORDO	1	2	15	18	0,001
DISCORDO	43	7	13	63	
IMPARCIAL	5	2	3	10	
TOTAL	49	11	31	91	
Q17	Q16			TOTAL	P-VALOR
	CONCORDO	DISCORDO	IMPARCIAL		
CONCORDO	17	0	1	18	0,001
DISCORDO	54	5	4	63	
IMPARCIAL	5	0	5	10	
TOTAL	76	5	10	91	

* Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou uma análise da atuação e visão dos gestores no processo de Avaliação de Desempenho uma empresa pública de comunicação, aplicando a EBC - Empresa Brasil de Comunicação, como suporte para pesquisa. Utilizou-se de aspectos relacionados à finalidade, estrutura e aptidão dos gestores na atuação do processo de Avaliação de Desempenho dos liderados. O emprego de um questionário foi empreendido para consecução dos objetivos específicos, que apresentou um efeito aceitável quanto à confiabilidade por intermédio da técnica Alfa de *Cronbach* com índice de $\alpha = 0,860$. Quanto à análise de dados, foi aplicado a estatística descritiva com a utilização do teste Qui-Quadrado para determinar eventuais associações entre variáveis difundidas nos blocos referenciados quanto a aplicabilidade, estrutura e finalidade da Avaliação de Desempenho. Conclui-se que os resultados esperados foram atingidos, considerando o curso e as metas metodológicas estabelecidas, que consentiram a consecução do objetivo geral deste estudo. A pesquisa estabeleceu, de forma geral, que os gestores têm uma apreciação positiva no que concerne ao processo de Avaliação de Desempenho, sinalizando as numerosas utilidades que o instrumento detém. Detectou-se na visão dos gestores pontos pertinentes, essencialmente ao se sentirem preparados para execução deste processo. Entretanto algumas ponderações negativas foram apontadas e carecem de movimentações por parte do setor responsável da organização para reparar.

No tocante aos objetivos específicos, que abordou a percepção dos gestores sobre processo de Avaliação de Desempenho, houve uma avaliação positiva sobre a consciência dos líderes que participam do processo, pois apresentou uma predisposição à concordância no tange à estrutura, apoio do setor responsável, conhecimento do programa e normativos, além do preparo para a definição de competências e metas no alcance da performance esperada. Em contraponto, foram destacados a discordância de que o aparelho de Avaliação de Desempenho contribui para questões pertinentes a resolução de conflitos. Caracterizou-se ainda, uma discordância de que a ferramenta contribui para obtenção de melhores resultados, distribuição do trabalho de forma adequada e identificação das carências de capacitação. Ficou identificado entre os respondentes, uma concordância acentuada de que o processo de avaliação de desempenho é realizado para atender as apenas

as exigências do setor de recursos humanos e que sua finalidade expressa concessão para progressões funcionais. Outro ponto que requer uma reflexão sobre o processo, é a de que uma expressiva parte dos gestores evita avaliar seus liderados com o devido rigor para se livrar de consequências negativas. Isto interfere diretamente no resultado, tencionando à média elevada de notas, fato ocorrido no processo de Avaliação de Desempenho de 2022. Essas respostas podem determinar que muitos gestores identifiquem a Avaliação de Desempenho como uma imposição burocrática de empresas públicas ou não consideram reais benesses provenientes desta fermenta na organização.

Os resultados dessa pesquisa contribuíram para apreciar os efeitos que o processo de Avaliação de Desempenho pode oferecer às organizações, quando bem estruturadas, permitindo uma gestão com resultados aliados aos objetivos estratégicos da empresa. Esse instrumento possibilita alcance de melhores resultados por contribuir com o desenvolvimento de profissionais, essencialmente pessoas que exercem liderança nas organizações. Outra contribuição relevante, fica por conta da identificação das necessidades de capacitação para participar de maneira efetiva dos processos relacionados à gestão de Recursos Humanos. Enfim, como contribuição desta pesquisa, ressalta-se a necessidade de acompanhamento dos resultados da avaliação, visto que foi apresentado uma carência de acompanhamento das metas estabelecidas e executadas. Proceder com primazia as carências de desenvolvimento, capacitação e treinamento no que se refere aos Gap de competência como real recurso aos gestores no momento de avaliar a performance dos colaboradores, com possibilidade de identificar as lacunas existentes, onde a empresa necessita, mas o empregado ainda precisa desenvolver.

No aspecto teórico, percebe-se que esse estudo contribuirá para disseminação de metodologias científicas recomendadas por pesquisadores, com propósito de maior aprofundamento neste campo de pesquisa. Em aspectos práticos, a relevância do estudo junto a EBC – Empresa Brasil de Comunicação, foi apresentado de forma organizada e indicou o potencial de aplicabilidade da Avaliação de Desempenho sob a ótica dos gestores com sua contribuição como grande responsável pelo impulso no desempenho de sua equipe. A ação utilizada na pesquisa estabeleceu uma sustentação para a implantação de políticas de avanços

organizacionais, capaz de criar eficiência por meio do desenvolvimento, acompanhamento e *feedback* de desempenho.

Ficou caracterizado algumas limitações e dificuldades na pesquisa, essencialmente nas autorizações junto às diretorias e departamento jurídico, para utilizar a EBC – Empresa Brasil de Comunicação como base do estudo. Outro ponto sensível ficou por conta da coleta de dados, onde os gestores receberam um *link*, no e-mail institucional enviados em três oportunidades, mas com uma considerável lentidão nas respostas. Ressalta-se ainda que no início do ano de 2023, houve transição de governo, fato que envolveu trocas e substituições de gestores que participaram do processo de Avaliação de Desempenho em 2022.

Em síntese, com base nos resultados alcançados nesta pesquisa, observou-se a necessidade de aprimoramento do procedimento avaliativo na EBC – Empresa Brasil de Comunicação. Recomenda-se diante desse estudo, um debate para reconhecer as ações de aperfeiçoamento concernente à finalidade da Avaliação de Desempenho nas empresas públicas. Outro aspecto fica por conta da afinação entre gestores e subordinados sobre a sintonia entre cumprimento das competências e metas estabelecidas. Propõe-se ainda, a realização de capacitação e treinamento frequente com chefia e colaboradores sobre a ferramenta da Avaliação de Desempenho. Por fim, sugere-se para estudos futuros, um aprofundamento no tema Avaliação de Desempenho sobre empresas públicas de comunicação, promovendo estudos sobre o desempenho dos empregados públicos no contexto institucional e de sua relevância para sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; LIMA, G. B.; VEIGA, Maria R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.

AFONSO, Anabela; PEREIRA, Dulce G. **Comparação entre métodos não paramétricos para a análise de variância com dois fatores: um estudo de simulação**. 2019.

AGRANONIK, Marilyn; HIRAKATA, Vânia Naomi. **Cálculo de tamanho de amostra proporções**. Clinical and Biomedical Research, v. 31, n. 3, 2011.

LOKKE, A.K.; KROTEL, Sarah ML (2019). **Avaliações de desempenho da qualidade da liderança e absenteísmo dos líderes do setor público**, Public Management Review, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638441.

BARRETO, L. M. T. S., Silva, J. R. H., Claudino, A. L., & Araújo, M. S. **Gestão de pessoas no turismo: revisão da literatura internacional no recorte temporal de 2016 a 2020**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. (2022).

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de empresas, v. 41, p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, Maria do Socorro M. Vieira. **Análise do desempenho: relatório de análise**. Revista de Administração Pública , Rio de Janeiro, vol.13, nº 1, 1979.

CHIARETO, Joice; Corrêa, Hamilton Luiz; Cunha, Júlio Carneiro, **Avaliação de Desempenho Organizacional: Um estudo em um Hospital Universitário Público**. v. 17, n. 1, p. 112-129, Janeiro-Março, 2018. 18 página(s).

CURRAL, J. Statistics Packages: A General Overview. Universidade de Glasgow, 1994.

BARTELT, M., Stecken, J., & Kuhlentötter, B. (2020). **Automated production of individualized products for teaching** I4.0 concepts. *Procedia Manufacturing*, 45, 337–342. <https://doi.org/10.1016/j.> > Acesso em 27.03.2023.

BASTOS, Tatiane Roldão ; Longaray, André Andrade ; Sarquis, Aléssio Bessa ; Tondolo, Vilmar Antonio Gonçalves - **Avaliação de Desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em Ifes: análise e oportunidades - Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, (Rio de Janeiro, Brazil), 2021, Vol.29 (110), p.234-262.

BISPO, Patricia, **Erros mais comuns em uma avaliação de desempenho**. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=6429>>. Acesso em 05/04/2023.

BRACCI, E.; MARAN, L.; INGLIS, R. **Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations**. *Financial Accountability & Management*, v. 33, n. 4, p. 406-421, 2017.

BUGALHO, F.M; SCHNORRENBURGER D. **Avaliação de Desempenho Associada a Vieses Cognitivos na Administração Pública**. – *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*_v. 13, n. Edição Especial 1, p. 184-206, 2020.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: o essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008

COELHO JUNIOR., F. A. **Gestão do desempenho humano no trabalho**: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo professor Francisco Coelho/FACE em 31 ago. 2011. Disponível em: <<http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao->>. Acesso em: 15/03/2023.

COUTINHO, Fernanda & PORTINARI, Denise. **“Cortes, buracos e escavações no corpus da cidade: Um diálogo entre as intervenções de Matta-Clark e as incisões do corpo modificado”**. In: SINAIS - Revista Eletrônica. Ciências Sociais. Vitória: CCHN, UFES, Edição n.12, v.1, Dezembro 2012. pp. 144-167.

COUTINHO, C. P. (2011).**Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**: Teoria e Prática.Edições Almedina.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.

DA ROCHA, Keslei Rosendo; JÚNIOR, Arilton Januário Bacelar. Anova medidas repetidas e seus pressupostos: análise passo a passo de um experimento. **Revista Eletrônica Perspectivas da Ciência e Tecnologia-ISSN: 1984-5693**, v. 10, p. 29-29, 2018.

DA COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 969 a 992-969 a 992, 2003.

DANCEY, Christine & REIDY, John. (2006), **Estatística Sem Matemática para Psicologia**: Usando SPSS para Windows. Porto Alegre, Artmed.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; BORGERT, A.; DUTRA, A.; LYRIO, M. V. L. **Gerenciamento do Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: Uma Proposta advinda da Combinação do Balanced Scorecard e da Metodologia Multi Critério de Apoio à Decisão Construtivista**. In.: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança – EnAPG. Anais... São Paulo, Novembro 22-24, 2006.

ENSSLIN, Sandra Rolim; Welter, Larissa Marx; Pedersini, Daiana Rafaela. **Avaliação de Desempenho: um estudo comparativo entre os setores público e privado**. - International Journal of Productivity and Performance 2020, p.1-26.

ENSSLIN, Leonardo; Dutra Ademar; Ensslin, Sandra Rolim; Kruger, Anna Cláudia; Gavazini, André Antônio. **Avaliação Multicritério de Desempenho o Caso de um Tribunal de Justiça**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v.22, n. 71, p. 59-84. 2017, 26 página(s).

ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; KRÜGER, A. C.; CHAVES, L. C. **Disclosure of the field performance evaluation in the public sector in international journals**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 5, n. 3, p. 75-99, 2015.

ENSSLIN, L.; Ensslin, SR; Dutra, A.; Longaray, A; e Dezem, V. (2018), “**Modelo de avaliação de desempenho para serviços de clientes bancários e processo de desenvolvimento de negócios: uma proposta construtivista**”, International Journal of Applied Decision Ciências, vol. 11 No. 1, pp. 100-126.

FERREIRA-DA-SILVA, A. *et al.* **Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration**. Mediterranean Journal of Social Sciences, v. 6, n. 2, p. 375, 2015.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLEN, T. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. **Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

GOMES, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C. (2008). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa, Edições Sílabo.

GOMES, Ana Clotilde Colares. **Programa de Avaliação de Desempenho (UFPA): elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Natal, 2010.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; Ivan Fabio Frezatti; Janilson, Beck Ckagnazaroff; Suzart, Antônio da Silva - **Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas** - Revista de Administração Contemporânea, 2017, Vol.21 (spe), p.1-21.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; Ivan Fabio Frezatti; Janilson, Beck Ckagnazaroff; Suzart, Antônio da Silva - **Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas** – Revista Contabilidade Vista & Revista, 2022, v. 30, n. 2, p. 52-83.

GOSHU, YY e Kitaw, D. (2017), “**Medição de desempenho e seu desafio recente: uma revisão da literatura**”, International Journal of Business Performance Management, 2017. pp. 381-402.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GRILLO, A N., **Avaliação de Desempenho: A Experiência Brasileira na Administração Pública**. Revista de Administração, v. 17, n. 1, p. 24-38 , jan./mar. 1982.

GURGEL, C. R. **Avaliação de desempenho funcional e as novas tendências**. Teresina-PI, 2009. Disponível em: [www.ufpi.br/mesteduc/eventos /.../avaliacao _desempenho.pdf](http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/.../avaliacao_desempenho.pdf)>. Acesso em: 01 de março de 2023.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach**. Produto & Produção, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

KAYSER, B. O. 1985. **Geógrafo e a Pesquisa de Campo**. Seleção de Textos nº 11. São Paulo: Teoria e Método. Associação dos Geógrafos Brasileiros.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica**. [S. l.: s. n.], 2020.

LIMA, Marcos Antônio Marins; Lima Loneiy Viana. **A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC)**. Revista Ciências Administrativas., v. 19, n. 2, p. 698-740, Julho-Dezembro, 2013. 43 página(s).

LINS, M. T. G.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior Pública: Avaliação de Ações Estratégicas e Operacionais pelo Público Interno**. In.: 26º Encontro da ANPAD – EnANPAD.Anais... Salvador, Setembro 22-25, 2002.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Rio de Janeiro: QUALITMARK, 2006.

LYRIO, Maurício. (2010). **Avaliação de desempenho da área de comunicação em organização pública**. Pesquisa e Desenvolvimento em engenharia de produção. 8. 116-128.

LISBOA, Felipe Veck; Luz, Igor Pereira; Sell, Filipy Furtado; Lunkes, Rogério João. **Fatores de Resistência no Processo de Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho em um Órgão Público**. Revista Gestão Organizacional, v. 11, n. 3, p. 92-109, Setembro-Dezembro, 2018. 18 página(s).

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1977.

MARRAS, S. et al. **Individual variation and repeatability in aerobic and anaerobic swimming performance of European sea bass, Dicentrarchus labrax**. Journal of Experimental Biology, v. 213, n. 1, p. 26-32, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARQUES, Antônio Luiz; Simões Guimarães e Borges, Renata; Almada, Lívi. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 195-212, Abril-Junho, 2018. 18 página(s).

MARQUES, Antônio Luiz ; Borges, Renata ; Moraes, Kelly ; Silva, Mariane Coimbra - **Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais** - Revista de administração contemporânea, 2014, Vol.18 (2), p.161-175.

MARTINS, V. Abílio; Ensslin, S. Rolim. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 3-22, Setembro-Dezembro, 2020. 20 página(s).

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de Pesquisa com Base nas Lacunas Identificadas em Estudos de Casos**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 25, n. 3, p. 3-22, 2020.

MATOS, Manuel António. Manual operacional para a regressão linear. **Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**, v. 63, 1995.

MEDEIROS, J., **Estudos de Promoção e Acesso. Ensaios de Administração**, Brasília, DASP, p. 17, 1966.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIOT, Hélio Amante. **Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais**. Jornal Vascular Brasileiro, v. 10, p. 275-278, 2011.

MONTEZANO, Lana; Amaral Jr, José Bento Carlos; Filho, Antônio Isidoro. **Priorização do Desenvolvimento de Competências em Organização Pública**. Revista do Serviço, v. 68, n. 4, p. 785-806, Outubro-Dezembro, 2017. 22 página(s).

MOORE, David S. (2007), **The Basic Practice of Statistics**. New York, Freeman

MOREIRA, N. P.; SANTOS, N. de A.; SILVEIRA, S. de F. R. **Análise Crítica da Aplicação de Métodos de Avaliação de Desempenho em uma Instituição Pública de Ensino Superior**. In.: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança – EnAPG. Anais... São Paulo, Novembro 22-24, 2006.

MOURÃO, Rita Andreia Monteiro ; Miranda, Sandra ; Ramalho, Nelson - **A Avaliação de Desempenho a 360º no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras** - Comunicação pública, 2015 (Vol.10 nº 19).

NETTO, F. S.; GOUVEA, M. A.; FERREIRA, J. E. **Avaliação de Desempenho de BPM na Administração Pública Brasileira com o Uso de Análise Multivariada.** In.: 30º Encontro da ANPAD – EnANPAD. Anais... Salvador, Setembro 23-27, 2006.

NEWSTROM, J. Comportamento organizacional: **o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NIGRO, F. A., **Administração de Pessoal no Serviço Público.** Fundação Getúlio Vargas, 1966.

OLIVEIRA, Alisson Antonio ; Ribeiro, Gutemberg - **Sistema de Avaliação de Desempenho Baseado em Controle Adaptativo: uma Aplicação Participativa - Teoria e Prática em Administração,** 2020, Vol.10 (1), p.38-52.

ODELIUS, C.SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados.** Periódico PUC Minas, 2007.

PEDERSINI, D. R.; ENSSLIN, S. R. **Os Estudos Empíricos Internacionais no Setor Público Têm Feito Uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua Plenitude?.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 13, n. Edição Especial 1, p. 207-232, 2020.

PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; VENTURINI, J. C.; GROHMANN, M. Z.; WEIBLEN, B. **Percepção da Avaliação: Um Retrato da Gestão Pública em uma IES.** In.: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança – EnAPG. Anais... São Paulo, Novembro 22-24, 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova abordagem de Métodos de Avaliação Individual e de Equipes.** 9ª ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 13. ed. São Paulo: Ltr, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PINTO, J. F., & Behr, R. R. (2015). **Contradições na avaliação de desempenho dos Servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública**. Cadernos EBAPE.BR, 13(4), 795-820.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2015

RAHN, Martha; Weber, Lilian – **Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público**, 98 a 128, 2019.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS NETO, M. T.; ASSIS, L. O. M. **Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade**. Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 76, art. 62, p. 75-90, 2010.

REYNAUD, Paula Debiasi ; Todescat, Marilda - **Avaliação de Desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional** - Revista de gestão, 2017, Vol.24 (1), p.85-96.

RIBEIRO, M. R. DOMINGUES, M. A. R. **Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília**. In: SILVA, C. A. T e MIRANDA, N. A. Gestão Universitária: Estudos sobre a UNB. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2011.

ROSENBERG, G.; OHAVON, P. **Auto-Avaliação da Gestão em Organizações Públicas de Ciência e Tecnologia: Um Instrumento Aplicado à Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz**. In.: 26º Encontro da ANPAD – EnANPAD. Anais... Salvador, Setembro 22-25, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHULLERY, N., Knudstrup, P., Schullery, S., e Pfaff, L. (2009, November). **The Relationship Between Personality Type and 360-Degree Evaluation of Management Skills**. Journal of Psychological Type, 69: pp. 141-155.

SILVA, C. R. M. & Crisóstomo, V. L. (2019). **Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 791-801.

SILVA, D. & Simon, F. O. (2005). **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude**. Cadernos do CERU, 2(16), 11-27.

SOUZA, Almir Rogério Da Silva, and Isabella Francisca Freitas Gouveia De Vasconcelos. **"Meritocracia E Gestão De Pessoas Por Competências: Tema Utópico Ou Realidade Organizacional?"** Cadernos EBAPE.BR 19.1 (2021): 190-202. Web.

SRIVASTAVA, A. P.; DHAR, R. L. **Impact of Leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment**. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 65, n. 3, p. 351-377, 2016. [16]

The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. **Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 19, n. Ed. Esp., p. 811-823, 2021.

TORTORELLA, Guilherme Luz et al. **Integration of industry 4.0 technologies into total productive maintenance practices**. International Journal of Production Economics, v. 240, p. 108224, 2021.

VILHENA, R.; MARTINS, H. **Percepções sobre gestão do desempenho no setor público**. Revista do Serviço Público, v. 73, n. Especial Consad, p. 8-25, 2022.

ZHANG, J. C., & Chen, Y. C. (2015). **Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China**. Chinese Journal of Communication, 8(2), 160-176.

EBC.com.br, 2023, Disponível em <<https://www.ebc.com.br/>> acesso em 31/01/2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: Relatório da OCDE2010**.Disponívelem:<http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023

DELIBERAÇÃO DIREX Nº 082 – **Norma de Avaliação de Desempenho nº 312 da EBC**. Brasília, 2021.

RESOLUÇÃO Direx Nº 0129 – **Norma de Avaliação de Desempenho funcional nº 312 da EBC**. Brasília, 2013.

DELIBERAÇÃO COADM Nº 029 – **Norma de Avaliação de Desempenho nº 312 da EBC**. Brasília, 2011.

RESOLUÇÃO 003 – **Norma de Avaliação de Desempenho nº 312 da EBC**. Brasília, 2006.

<https://www.ebc.com.br/sobre-a-ebc/o-que-e-a-ebc/2012/09/missao-visao-valores>

EBC.com.br,2023-Disponível-em<<https://www.ebc.com.br/sobre-a-ebc/o-que-e-a-ebc/2012/09/missao-visao-valores>,> acesso em 23/02/2023.

ANEXO

ANEXO – Produção Científica Nacional e Internacional Proposta.

Título do artigo, autoria e ano	Periódico
Evidenciação do tema de Avaliação de Desempenho no setor público em periódicos internacionais (Ensslin; Lacerda; Krüger; Chaves, 2015)	Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade
A Avaliação de Desempenho a 360º no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras (Monteiro; Miranda; Ramalho, 2015)	Comunicação Pública
A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC) (Lima, 2013)	Revista Ciências Administrativas
Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional (Reynaud; Todescat, 2016)	REGE - Revista de Gestão
Avaliação de Desempenho Associada a Vieses Cognitivos na Administração Pública: Insights da Literatura Internacional (Bugalho; Schnorrenberger, 2020)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público (Guesser; Ensslin; Petr, 2020)	Sociedade, Contabilidade e Gestão
Avaliação de Desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional (Debiasi ; Todescat, 2017)	Revista de gestão
Avaliação de Desempenho no choque de gestão do estado de minas gerais: um estudo das alterações dos indicadores utilizados (Gonzaga; Frezatti; Ckagnazaroff; SuzarT, 2022)	Contabilidade Vista & Revista
Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas (Pimentel; Frezatti; Ckagnazaroff; Beck; Silva, 2017)	Revista de Administração Contemporânea, 2017, Vol.21 (spe), p.1-21
Avaliação de Desempenho No Setor Público: Oportunidades De Pesquisa Com Base Nas Lacunas Identificadas Em Estudos De Casos (Martins; Ensslin; 2020)	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis

	da UERJ
Avaliação de Desempenho Organizacional: Um Estudo em um Hospital Universitário Público (Chiareto; Corrêa; Cunha, 2018)	Revista Ibero-Americana de Estratégia
Avaliação de Desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em Ifes: análise e oportunidades (Bastos; Longaray; Sarquis;Tondolo; Gonçalves, 2021)	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
Avaliação Multicritério de Desempenho o Caso de um Tribunal De Justiça (Ensslin; Dutra;Ensslin; Krüger; Gavazini, 2017)	Cadernos Gestão Pública e Cidadania
Contradições na Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública (Pinto; Behr, 2015)	Cadernos EBAPE.BR
Fatores de Resistência no Processo de Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho em um Órgão Público (Lisboa; Luz; Sell; Lunkes, 2018)	Revista Gestão Organizacional
Gestão De Pessoas: Experiências No Setor Público (Rahn; Weber, 2019)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? (SOUZA; VASCONCELOS; GOUVEIA, 2021)	Cadernos EBAPE.B
Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais (Marques; Borges; Reis, 2016)	Revista de administração pública
Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais (Geraldo Tessarini Junior / Patrícia Saltorato,2021)	CEBAPE - Cadernos EBAPE.BR
Os Estudos Empíricos Internacionais no Setor Público Têm Feito Uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua Plenitude? (Pedersini,Ensslin, 2020)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Percepções sobre gestão do desempenho no setor público (Vilhena;Martins,2022)	Revista do Serviço Público
Percepções sobre gestão do desempenho no setor público (Vilhena; Martins, 2022)	Revista do Serviço Público

<i>Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors (Ensslin, 2020)</i>	International Journal of Productivity and Performance Management
<i>Performance evaluations of leadership quality and public sector leaders' absenteeism (Løkke; Krøtel, 2019)</i>	Public Management Review
Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade (Reis Neto; Assis, 2010)	Gestão & Regionalidade
Priorização do Desenvolvimento de Competências em Organização Pública (Montezano; Amaral; Isidro, 2017)	Revista do Serviço Público
Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais (Marques; Borges; Moraes; Silva, 2014)	Revista de administração contemporânea,
Resistir ou Cooperar? Analisando os Fatores que Influenciam as Reações Individuais à Mudança Organizacional (Marques; Borges, Almada, 2016)	Revista de Administração da UFSM
Resistir ou Cooperar? Analisando os Fatores que Influenciam as Reações Individuais à Mudança Organizacional (Marques; Borges; Almada, 2018)	Revista de Administração da UFSM
Sistema de Avaliação de Desempenho Baseado em Controle Adaptativo: Uma Aplicação Participativa (Oliveira; Ribeiro, 2020)	Teoria e Prática em Administração,

QUESTIONÁRIO

Prezado Gestor (a), você está convidado (a) para participar do projeto de pesquisa intitulado “Atuação do Gestor sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho na Empresa Pública de Comunicação - EBC ” de responsabilidade do (a) pesquisador (a) André Luiz Albernaz Brandão.

1. O trabalho tem por objetivo avaliar a visão e atuação dos gestores sobre a efetividade da avaliação de desempenho na EBC – Empresa Brasil de Comunicação, no ano de 2022.
2. Observa-se que a aplicação do questionário, as respostas e resultados da pesquisa estão respaldadas pela Lei Geral de Produção de Dados - LGPD, Lei 13.709/2018, e legislações correlatas. As informações prestadas serão utilizadas exclusivamente com a natureza de pesquisa científica.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com André Luiz Albernaz Brandão, pesquisador (a) responsável pela pesquisa, telefone: (61) 9 9918-2822, e-mail: andre.brandao@ebc.com.br.

Sexo:

Marcar apenas uma opção:

Masculino

Feminino

Faixa etária:

Marcar apenas uma opção.

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 a 33 anos

Entre 34 e 41 anos

Entre 42 a 49 anos

Entre 50 e 55

Acima de 55

4. Escolaridade:

Marcar apenas uma opção.

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós Graduação

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

5. Tempo de serviço como gestor

Marcar apenas uma opção.

Até 01 ano

Entre 01 a 03 anos

Entre 04 a 07 anos

Mais de 07 anos

6. Função de liderança exercida:

Marcar apenas uma opção.

Assessor

Auditor Adjunto ou

Chefe de Assessoria

Chefe de Assessoria ou Gabinete

Consultor Adjunto ou Jurídico

Coordenador I, II e III

Diretor

Gerente Executivo ou Gerente

Ouvidor ou Ouvidor adjunto

7. A avaliação de desempenho tem sido utilizada na EBC como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8.O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

9. O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC auxilia na resolução de conflitos? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

10. O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga?

*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

11.O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC permite ao gestor identificar as necessidades de capacitação de seus subordinados? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

12.As recomendações apontadas pelos gestores na avaliação de desempenho têm sido implementadas pela área competente da EBC (treinamento, cursos, acompanhamento psicossocial)?*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

13.Na EBC, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

14. Na EBC, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos empregados? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

15.As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

16. As competências constantes no instrumento avaliativo representam competências desempenhadas na prática, pelos colaboradores da EBC? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

17.Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo são adequados para suprir as necessidades de capacitação dos colaboradores da EBC? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

18.As modalidades constantes no instrumento avaliativo (Autoavaliação e Avaliação da Chefia Imediata) são suficientes para a correta mensuração do desempenho dos colaboradores da EBC? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

19.A estrutura na intranet do sistema de avaliação de desempenho facilita a realização deste processo? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

20.A divulgação da avaliação de desempenho na EBC por meio da intranet e e-mail institucional tem sido adequada para sensibilizar os colaboradores a participarem do processo? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

21.A GCCAP (Gerência de Carreiras e Capacitação) auxilia de forma adequada os colaboradores durante o processo de avaliação? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

22.

No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da EBC está adequado e não necessita de modificações em sua estrutura? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

23. Conheço o programa de avaliação de desempenho e a Resolução que o regula-
menta na EBC? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

24. Defino junto à minha equipe de trabalho metas a serem alcançadas no período
avaliado? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

25. Defino junto à minha equipe de trabalho as expectativas de desempenho em re-
lação às competências a serem avaliadas? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

26. Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

27. Esclareço aos servidores sob minha chefia sobre a importância da avaliação de desempenho, estimulando-os a participar do processo?

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

28. Considero-me preparado (a) para avaliar os colaboradores sob a minha chefia? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

29. Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

30. O atual modelo de avaliação de desempenho da EBC causa desgaste no relacionamento com os servidores avaliados? *

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

31. Ofereço feedback aos colaboradores sob a minha chefia a respeito das notas atribuídas na avaliação de desempenho?

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Nem concordo, nem discordo
Concordo parcialmente
Concordo totalmente