

**OS DESAFIOS GERENCIAIS EXISTENTES AO SE AVALIAR O DESEMPENHO  
HUMANO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL**

por

Carlos Alberto Couto da Silva Junior

Michelle Viana Trancoso

Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação da  
Fundação CESGRANRIO, como requisito final da  
disciplina de Avaliação de Desempenho Individual do  
Curso de Mestrado Profissional em Avaliação.

Orientador: Prof. Artur Marecos Parreira e Moreira  
Gonçalves

**Rio de Janeiro, agosto de 2014.**

## OS DESAFIOS GERENCIAIS EXISTENTES AO SE AVALIAR O DESEMPENHO HUMANO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

Carlos Alberto Couto da Silva Junior<sup>1</sup>

Michelle Viana Trancoso<sup>2</sup>

Prof. Artur Marecos Parreira e Moreira Gonçalves<sup>3</sup>

### RESUMO

A partir de uma revisão de literatura que possuiu como objeto de estudo o processo de avaliação de desempenho individual, este artigo científico pretendeu desvelar os maiores desafios gerenciais da avaliação no âmbito da administração pública estadual (RJ), no tocante aos aspectos contextuais, gerenciais e comportamentais, por meio da percepção dos autores acadêmicos e da opinião de pessoas envolvidas no processo avaliativo, no intuito de apresentar recomendações a serem adotadas por Instituições Públicas frente aos desafios gerenciais relacionados. Os resultados da pesquisa buscaram compreender tais desafios em avaliar, de modo a apresentar aspectos convergentes ou divergentes entre a opinião de pessoas envolvidas e a opinião dos autores acadêmicos, por meio de uma pesquisa em uma determinada Instituição Pública.

Este trabalho recorreu ao método hipotético-dedutivo a partir da análise de conteúdo, adotando uma perspectiva descritiva quanto ao seu fim e uma perspectiva bibliográfica, de campo e de estudo de caso quanto aos seus meios.

De acordo com os resultados apresentados, pode-se inferir que, além das dificuldades amplamente difundidas pelos autores acadêmicos, existem outras tantas dificuldades intrínsecas ao contexto no qual a administração pública estadual se encontra.

**Palavras Chave:** Avaliação de desempenho; Desafios Gerenciais; Gestão Pública.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação oferecido pela Fundação Cesgranrio.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação oferecido pela Fundação Cesgranrio.

<sup>3</sup> Docente do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação oferecido pela Fundação Cesgranrio.

## **ABSTRACT**

From a literature review that the object of study was the process of assessing individual performance, this research paper intended to reveal the biggest managerial challenges of evaluation under the state public administration (RJ), with respect to the contextual aspects, management and behavioral, through the perception of authors and opinion of people involved in the evaluation process, in order to present recommendations to be adopted by public institutions facing challenges related to management. The results of the survey sought to understand these challenges in evaluating, in order to provide convergent and divergent aspects between the opinion of people involved and the views of the authors, through a search on a particular State Institution.

This work used the hypothetical-deductive method from the content analysis, adopting a descriptive perspective on its end and a literature perspective, field perspective and study of case as to their means.

According to the presented results, it can be inferred that, besides the difficulties widely disseminated by academic authors, there are another difficulties into the context in which the state government is.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Grau de concordância das pessoas envolvidas (aspectos contextuais) .....	22
Tabela 2	Grau de concordância das pessoas envolvidas (aspectos gerenciais).....	23
Tabela 3	Grau de concordância das pessoas envolvidas (aspectos comportamentais).....	24

## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 FORMULAÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA .....	4
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	4
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	5
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>5</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	5
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	6
2.3 COLETA DE DADOS .....	6
2.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	7
2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	8
<b>3 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
<b>4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....</b>	<b>11</b>
<b>5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM METAS E RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
<b>6 O FENÔMENO DA PERCEPÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>7 OS DESAFIOS GERENCIAIS EXISTENTES AO SE AVALIAR O DESEMPENHO HUMANO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL .....</b>	<b>21</b>
<b>8 RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
8.1 ASPECTOS CONTEXTUAIS .....	22
8.2 ASPECTOS GERENCIAIS.....	23
8.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS .....	24
<b>9 CONCLUSÕES .....</b>	<b>25</b>
9.1 CONCLUSÕES .....	25
9.1.1 Percepção dos autores acadêmicos .....	25

9.1.2 Opinião das pessoas envolvidas.....	26
9.2 CONCLUSÃO DOS AUTORES.....	27
9.3 NOVA AGENDA DE PESQUISA.....	29
<b>10 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>32</b>
APÊNDICE A – Termo de Consentimento .....	33
APÊNDICE B – Questionário Aplicado .....	34

## 1 O PROBLEMA

### 1.1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea caracteriza-se, principalmente, por seu constante estado de transformação, principalmente no campo tecnológico, o qual exige a mobilização de esforços organizacionais para atender às suas múltiplas demandas. Nesse cenário, a sociedade impõe ao Estado e aos governantes a capacidade de quebra de paradigma e de adaptação constante à complexidade do sistema sob o qual está inserido, já que “a tecnologia introduz processos e instrumentos que causam impactos sobre as organizações.” (BASIL & COOK, 1978 apud CHIAVENATO, 2004b, p.12).

Tal cenário implica, conseqüentemente, em desempenhos organizacionais excelentes que satisfaçam os múltiplos anseios do cliente/usuário, e por que não dizer do cidadão, em relação à exigência de serviços públicos prestados com qualidade, já que “o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano por si só não produzem efeitos se a qualidade da administração não permitir uma utilização eficaz dos recursos humanos e materiais.” (CHIAVENATO, 2004b, p.7-8).

No tocante à Gestão Pública, dentro de uma perspectiva histórica e evolutiva e de acordo com a taxionomia apresentada por Paludo (2010, p.51), podemos distinguir três modelos de Administração Pública Brasileira: “[...] a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.”

A administração pública patrimonialista funcionava como uma extensão do poder do ‘soberano’, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de ‘nobreza real’. Em consequência, a corrupção e o nepotismo eram inerentes a esse tipo de administração. A administração pública burocrática surgiu como forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista. Constituem princípios orientadores desse modelo à profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Por fim, a administração pública gerencial emergiu como resposta à rigidez do modelo burocrático. Constituem princípios orientadores desse modelo a avaliação sistemática, a recompensa pelo desempenho, e a capacitação permanente, que já eram características da boa administração

burocrática, porém, foram acrescentados os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competição administrada (Brasil, 1995).

Nesse sentido, é possível afirmar que:

[...] na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais. (PALUDO, 2010, p.51).

Desta forma, com o advento da administração gerencial, o Estado buscou responder aos anseios da sociedade por uma administração pública eficiente, de um lado, em razão da expansão de suas funções econômicas e sociais, e, de outro, em função da escalada do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial (Brasil, 1995).

Pois, ao que parece, a cada nova década, a lista de desafios dos gestores se intensifica na mesma proporção em que a sociedade e os problemas que enfrentam tornam-se cada vez mais complexos. Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick, (2004, p.33), “à medida que aumenta a preocupação da sociedade com esses problemas [...], aumentam também os esforços para resolvê-los.”

Todavia, a sustentação dos níveis de qualidade desejados pela sociedade:

[...] é um desafio que requer [...] competência da liderança para gerenciar a convergência de esforços visando à obtenção de desempenhos efetivos, a construção de uma força humana motivada e comprometida, e a criação de uma cultura de alto desempenho. (SOUZA et. al., 2009, p.15).

Portanto, para a superação destes desafios, pode-se inferir que a gestão do desempenho é fator crucial para o sucesso das Instituições Públicas frente aos múltiplos anseios da sociedade, nesse contexto, “[...] o planejamento estratégico representa o passo inicial do processo, funcionando como o eixo central das transformações”, já que essa ferramenta permite “[...] o acompanhamento e o controle dos resultados [...]” (RIO DE JANEIRO, 2007, p.6).

Para tanto, o ciclo de avaliação de desempenho de uma organização deve iniciar-se, preferencialmente, com a definição de seu plano estratégico. A partir dele, as suas diversas unidades administrativas comunicarão às suas equipes os objetivos e metas específicos, com isso, os membros dessas equipes comporão individualmente ou em equipe os seus objetivos e metas, acordados com cada gestor (Marras e Tose, 2012).



No tocante à Avaliação de Desempenho, de acordo com a taxionomia apresentada por Hipólito e Reis (apud Marras e Tose, 2012, p.7-8), podemos distinguir a avaliação de desempenho nas organizações com base em diferentes focos: “[...] (1) avaliação do potencial, (2) análise comportamental, (3) desenvolvimento profissional e (4) realização de metas e resultados.”

O primeiro foco visa identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do avaliado para assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos. O segundo foco visa identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho como forma de mapear os comportamentos de liderança [competências]. O terceiro foco visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades [competências] necessárias para a sua realização, de modo a estabelecer as ações necessárias para desenvolver o profissional. Por fim, o quarto foco visa à apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização.

Isto posto, no âmbito da administração pública estadual, pode-se inferir que, até o início da década de 2000, o estado do Rio de Janeiro caracteriza-se por ser “[...] um paradoxo formado ao longo das últimas décadas por uma gestão pública ineficiente, desarticulada e de baixa qualidade.” (RIO DE JANEIRO, 2007, p.4).

Diante deste cenário, a adoção de um modelo de gestão por parte deste Estado que o permitisse tornar-se mais ágil e competente, no sentido de produzir serviços públicos de excelência para a sociedade, perpassava, obrigatoriamente, por um processo irreversível de modernização e reconstrução de suas principais formas de atuação, com vistas à geração de melhores resultados para a sociedade (Rio de Janeiro, 2007).

Portanto, de acordo com a taxionomia apresentada por Paludo (2010), pode-se inferir que a administração pública estadual, em sua maioria, encontra-se em fase de transição entre a administração burocrática e a administração gerencial, e que o seu processo de avaliação de desempenho, de acordo com a taxionomia apresentada por Hipólito e Reis, (2002, apud Marras e Tose, 2012), tem por foco a realização de metas e resultados.

## 1.2 FORMULAÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA

A partir do entendimento de que o desempenho organizacional é afetado pelo desempenho de seus processos, de suas equipes e de seus integrantes, este artigo foi norteado pela busca em clarificar a seguinte questão problema:

Sob a ótica dos autores acadêmicos e do corpo funcional, quais são os desafios gerenciais existentes ao se avaliar o desempenho individual no âmbito da administração pública estadual?

## 1.3 OBJETIVOS

O presente estudo pretendeu desvelar os maiores desafios gerenciais existentes ao se avaliar o desempenho humano no âmbito da administração pública estadual (RJ) de modo a apresentar recomendações que devem ser adotadas por uma Instituição Pública frente aos desafios gerenciais relacionados.

Dessa forma, tivemos como objetivos intermediários: (a) verificar a relevância dos aspectos contextuais, gerenciais e comportamentais dentro do processo de avaliação de desempenho individual; (b) compreender as principais causas individuais, gerenciais e contextuais que afetam o processo de avaliação de desempenho individual; e (c) apontar indícios de variáveis comuns e dissonantes entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com os objetivos propostos, este estudo fixou especial atenção nas principais características da administração por objetivos, da administração pública gerencial, da avaliação de desempenho com foco em metas e resultados e do fenômeno da percepção, assim como nas limitações existentes do processo de avaliação de desempenho individual e nos desafios gerenciais existentes ao se avaliar o desempenho no âmbito da administração pública estadual, a partir desse contexto.

O estudo ficou restrito aos desafios existentes em um único órgão da administração pública estadual (RJ), da área de meio ambiente, sendo assim, não foi objeto de estudo: a) os demais desafios existentes em outras Instituições Públicas estaduais; b) o contexto na qual estão inseridas e desta sofre influências diretas e indiretas.

A delimitação deveu-se, principalmente, a dois motivos: 1) em razão de seu exíguo período de tempo disponível ao aprofundamento do estudo; e 2) em função da restrita disponibilidade de recursos para sua execução.

### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Diante da premissa de que pessoas possuem papel central na condução das ações organizacionais a fim de atingirem determinados objetivos comuns (Chiavenato, 2004b), entender os desafios gerenciais existentes no processo de avaliação de desempenho individual que podem interferir no comportamento individual e coletivo, no âmbito da administração pública estadual, é fator crucial para a qualidade dos serviços públicos prestados e, conseqüentemente, para o pleno atendimento das demandas da sociedade, o que justificou e sustentou a relevância do presente estudo.

Da mesma forma, o estudo também se justificou por ordem pessoal, diante de identidade com a carreira, por ordem social, de modo a possibilitar a melhoria da organização em análise, e, por último, por ordem científica, como forma de permitir acesso ao conhecimento.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

O método hipotético-dedutivo sustentou o desenvolvimento deste artigo, já que a tentativa de se oferecer explicações acerca do fenômeno deu-se por meio da formulação de hipóteses, que foram testadas a partir de relacionamentos causais entre elementos (Vergara, 2013). Para tanto, utilizou-se o método de análise de conteúdo, já que a análise do fenômeno deu-se por meio do estudo de textos, documentos e verbalizações orais, a fim de identificar as percepções dos selecionados a respeito do tema (Vergara, 2012).

Ademais, de acordo com os critérios de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), esta pesquisa quanto aos seus fins pode ser definida como descritiva, pois pretendeu expor características de determinado fenômeno e população. Quanto aos seus meios de investigação, ao mesmo tempo, pode ser definida como pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em materiais acessíveis ao público em geral, como livros e artigos; como pesquisa de campo, pois foi desenvolvida no local onde ocorre o fenômeno; e como estudo de caso,

pois esteve circunscrita a dados primários em um único órgão da administração pública estadual (RJ), da área de meio ambiente.

## 2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O presente estudo teve por universo os 1.435 servidores públicos de determinado órgão da administração pública estadual (RJ), da área de meio ambiente. A amostra da população foi selecionada de acordo com o critério de acessibilidade proposto por Vergara (2013), sendo composta por 20 servidores públicos, que foram selecionados pela facilidade de acesso, mas que deviam preencher alguns requisitos: a) ser empregado efetivo do Instituto há pelo menos 1 (um) ano; b) ser ocupante de cargo de nível tático ou operacional; e c) ter participado do processo de avaliação de desempenho, seja como avaliador ou como avaliado.

O nível estratégico não foi privilegiado pelo estudo em virtude de seu distanciamento gerencial acerca do fenômeno investigado, já que este nível se caracteriza pela abstração de ideias e conceitos e por sua maior interação com o ambiente externo à organização (Chiavenato, 2004b).

Dentre os participantes, 70% são do sexo feminino, 60% possuíam idade inferior a 45 anos, sendo que a idade dos participantes variou de 25 a 70 anos. Com relação à graduação dos participantes, 35% possuíam curso superior completo e outros 50% possuíam nível de graduação *stricto sensu* ao menos. Já com relação à função, 25% possuíam função gerencial, 55% possuíam tempo médio de serviço público inferior a 10 anos e 75% participaram dos 3 ciclos de desempenho da Instituição.

## 2.3 COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados deu-se por meio de: Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa de Campo.

Na pesquisa bibliográfica, buscou-se o estudo de parte da literatura existente correlata ao fenômeno investigado e ao referencial teórico selecionado, mediante consulta a livros, artigos, teses e dissertações, que clarificassem, a priori, a questão problema objeto de estudo.

Na pesquisa de campo, buscou-se aferir aspectos convergentes ou divergentes entre a opinião de pessoas envolvidas e os autores acadêmicos,

mediante aplicação de instrumento de pesquisa de forma transversal, isto é, em um único momento no tempo (Vergara, 2013).

Para a obtenção dos dados de estudo optou-se pela aplicação do instrumento de pesquisa questionário do tipo misto, utilizando-se para tal, a escala de atitude do tipo Likert, na qual o respondente opinou segundo grau de concordância a respeito das questões apresentadas, de modo a refletir sua atitude sobre o tema de interesse (Silva, 2012).

Ademais, de acordo com os critérios de classificação de escalas de mensuração proposto por Silva (2012), quanto ao seu nível de mensuração, o instrumento de pesquisa pode ser definido como ordinal, pois os dados se apresentaram em determinado número de categorias, passíveis de ordenação. Quanto à variável de mensuração, o instrumento de pesquisa pode ser definido como qualitativo, pois apresentou como possíveis realizações: qualidades ou atributos dos indivíduos pesquisados.

As questões aplicadas aos servidores públicos, selecionados de acordo com o especificado na seção 'Universo e Amostra', deram-se na forma impressa e escrita, estruturada, fechada e individual (Vergara, 2013).

## 2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados deu-se por meio dos métodos: hipotético-dedutivo e análise de conteúdo.

O método hipotético-dedutivo permitiu que os dados coletados fossem codificados e visualizados em um dado momento específico, a partir de formulação de hipóteses que foram testadas no sentido de identificar regularidades e relacionamentos causais entre elementos (Vergara, 2013).

O método de análise de conteúdo permitiu a análise do fenômeno por meio do estudo de textos, documentos e verbalizações orais, a fim de identificar as percepções dos selecionados a respeito do tema estudado (Vergara, 2012).

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2012), a grade de análise de conteúdo foi do tipo mista, já que as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa foram definidas preliminarmente, no entanto, admitia-se a inclusão de novas categorias, desde que relevantes e oportunas, à medida que o processo de análise avançasse.

Com relação às unidades de análise focou-se nos níveis de palavra e/ou expressão, mediante as seguintes categorias definidas preliminarmente: a) fatores que interferem positivamente ou negativamente na avaliação de desempenho individual: aspectos contextuais; aspectos gerenciais; e aspectos comportamentais. À medida que o processo de análise avançou não se julgou relevante e oportuno a inclusão de novas categorias de análise.

Com isso, os respondentes opinaram segundo graus de concordância em relação às 41 afirmações apresentadas, de modo a refletir sua atitude sobre cada tema de interesse, mediante a escolha das seguintes posições: (a) Concordo Totalmente; (b) Concordo Parcialmente; (c) Indeciso – Não Concordo, Nem Discordo; (d) Discordo Parcialmente; e (e) Discordo Totalmente.

A análise dos dados deu-se por meio de procedimento de cunho quantitativo, mediante a técnica estatística de análise de frequências (moda e mediana), por se tratar de uma escala de atitude do tipo ordinal e qualitativa (Silva, 2012), contudo, optou-se, também, pela técnica estatística de análise de frequências (média).

Para tanto, atribuíram-se pontuações para as categorias iniciais, a saber: (a) – 2 pontos positivos; (b) – 1 ponto positivo; (c) – pontuação nula; (d) – 1 ponto negativo; e (e) – 2 pontos negativos.

Complementarmente, as categorias iniciais foram reordenadas em três categorias, a saber: Posição Favorável (somatório das frequências: Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente); Posição Indiferente (somatório das frequências: Indeciso – Não Concordo, Nem Discordo); e Posição Desfavorável (somatório das frequências: Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente).

## 2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O presente estudo teve por limitações a abrangência da pesquisa restrita a uma única Instituição Pública estadual, em razão de seu exíguo período de tempo disponível ao aprofundamento do tema e da restrita disponibilidade de recursos para sua execução, o que não permite, em princípio, que as conclusões extraídas no estudo se adéquem, em sua totalidade, as demais Instituições Públicas estaduais.

É provável que a amostra selecionada não tenha sido a mais representativa do universo estudado, mas esse é o risco inerente à opção do critério de acessibilidade.

Da mesma forma, convém não esquecer que o investigador trouxe consigo suas crenças, paradigmas e valores, além de sua identidade que estiveram refletidas na escolha do referencial teórico, do método de pesquisa, do processo de tratamento dos dados, o que, por si só, refuta a ‘neutralidade científica’.

Por último, o instrumento de pesquisa selecionado esteve suscetível aos seguintes erros de mensuração: a) erros de distorção do instrumento – inadequações na elaboração do instrumento; b) erros associados ao agente de coleta – podem gerar medidas distorcidas; c) erros de resposta – englobam os erros devido à ausência de resposta por parte dos sujeitos, por decisão própria ou por incapacidade de responder, assim como os erros devido a respostas falsas, deliberadamente fornecidas, ou ocasionadas por dificuldade de entendimento do que está sendo perguntado; d) erros de informação substituta – discrepâncias entre a informação pretendida e a efetivamente obtida; e e) erros de processamento (Costa, 2011 apud Silva, 2012).

### **3 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS**

Segundo Chiavenato, a Administração por Objetivos (APO) ou Administração por Resultados surgiu em 1954, quando Peter F. Drucker publicou o livro ‘prática sobre administração de empresas’. O autor a define como “[...] uma técnica administrativa que enfatiza os objetivos, finalidades e resultados em lugar do processo administrativo (meios).” (2004b, p. 204). Ou seja, a APO caracteriza-se por ser:

[...] um processo em que gerentes e subordinados identificam e negociam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidades de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para a sua atividade. (CHIAVENATO, 2004b, p.188).

Nesse sentido, a Administração por Objetivos defende a definição conjunta de objetivos entre o gerente e subordinado, de preferência no início de cada ciclo de desempenho. A especificação das responsabilidades de cada pessoa dar-se-á em razão destes resultados esperados, que passarão a constituir os indicadores e padrões de desempenho sob os quais serão avaliados (Chiavenato, 2004b).

Um objetivo pode ser entendido como um enunciado explícito a respeito dos resultados a serem alcançados em determinado período de tempo. Os objetivos orientam o desempenho das pessoas e devem ser relevantes, quantificáveis, difíceis, mensuráveis e alcançáveis (Lodi, 1972 apud Chiavenato, 2004b).

Desta forma, pode-se inferir que a Administração por Objetivos fundamenta-se no planejamento estratégico da organização, a partir do escalonamento de seus objetivos em uma ordem gradativa de importância – relevância ou de prioridade – isto é, os objetivos organizacionais são desdobrados em objetivos departamentais, e estes desdobrados em objetivos operacionais (Chiavenato, 2004b).

De acordo com Marras e Tose (2012), a Administração por Objetivos de Peter F. Drucker proporcionou um maior compromisso das pessoas com a estratégia da organização. Contudo, o mero estabelecimento de objetivos não é condição suficiente para garantir o alinhamento estratégico, para tanto:

A utilização de modelos de gestão por competências, a adoção de metas e a criação de indicadores de desempenho foram os instrumentos que permitiram a integração de metas corporativas com as metas de grupos/equipes e as metas individuais. (HIPÓLITO & REIS, 2002 apud MARRAS & TOSE, 2012, p. 45).

Ademais, com o advento do '*balanced scorecard*' (BSC) em 1992, a partir da publicação do livro '*a estratégia em ação: 'balanced scorecard*' por Kaplan e Norton, o processo de alinhamento estratégico nas organizações foi impactado de forma decisiva a partir da proposição destes autores. A metodologia BSC defende o estabelecimento dos objetivos organizacionais, departamentais e operacionais em quatro dimensões: a financeira, as pessoas (aprendizagem e crescimento), os clientes e os processos (Kaplan e Norton, 1997 apud Marras e Tose, 2012).

Contudo, a Administração por Objetivos (APO), assim como qualquer técnica administrativa, possui disfunções quando utilizada indevidamente. De modo a não fracassar com a APO, as organizações devem evitar:

Não obter a participação da alta direção nem de todas as pessoas. Dizer a todos que a APO é uma técnica que resolve todos os problemas. Adotar a APO dentro de um programa acelerado. Fixar somente objetivos financeiros e quantificáveis. Simplificar ao extremo todos os procedimentos. Aplicar a APO apenas em áreas isoladas – e não globalmente. Delegar todo o projeto da APO ao pessoal de nível inferior. Concentrar em indivíduos e ignorar os problemas do grupo. Inaugurar o sistema e



depois deixá-lo andar sozinho, sem incentivá-lo, avaliá-lo ou acompanhá-lo. Ignorar os objetivos dos gerentes, concentrando-se nos objetivos da companhia. (HUMBLE, 1969 apud CHIAVENATO, 2004b, p.199).

Da mesma forma, as organizações devem evitar alguns exageros que a APO pode ocasionar, dentre eles:

1. Excesso de regulamentos e de papelório. A APO tornou-se burocratizada nas grandes organizações.
2. Autocracia e imposição. A APO tornou-se o sinônimo de chefes autocratas e que impõem objetivos organizacionais aos subordinados.
3. Motivação negativa. Os objetivos impostos autocraticamente geram tensões e angústias nos subordinados, em vez de motivá-los para o alcance de metas e resultados. Quase sempre, os objetivos organizacionais não são relacionados ao alcance de objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2004b, p.200-201).

Por fim, com o estabelecimento dos objetivos e de seus desdobramentos, a Administração por Objetivos permite que as organizações promovam “[...] a avaliação do desempenho, a remuneração flexível e a conjugação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.” (CHIAVENATO, 2004b, p.188). Para tanto, programas bem-sucedidos de APO devem, necessariamente, contemplar as seguintes condições:

Ênfase consciente na formulação de objetivos consensuais. Frequente interação e retroação (*feedback*) entre subordinados e superiores quanto ao progresso frente aos objetivos, remoção de obstáculos ou necessidade de revisão de objetivos. Oportunidades de participação, mesmo quando as decisões finais devam ser tomadas na cúpula da empresa. (HELLRIEGEL & SLOCUM Jr, 1974 apud CHIAVENATO, 2004b, p. 201).

#### **4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

De acordo com o Plano Diretor de Reforma e Aparelho do Estado, entre os anos 1970 até o início da década de 1990, o Brasil enfrentou uma grave crise econômica, que, também, configurou-se por uma crise do Estado, em virtude do modelo de desenvolvimento ora adotado, caracterizado por forte presença no setor produtivo (Brasil, 1995).

Dentre as diversas causas da crise do Estado, destacam-se: a) o agravamento da crise fiscal; b) o esgotamento da política intervencionista; e c) a superação do modelo de administração pública burocrática; que culminaram na gradual deterioração dos serviços públicos no País (Brasil, 1995).

Complementarmente, acrescenta-se a essa crise do Estado à aceleração do desenvolvimento tecnológico e a intensificação da globalização na economia mundial, que acirraram a competição entre as nações (Brasil, 1995).

Nesse cenário:

[...] a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais. (BRASIL, 1995, p.6).

Desta forma, impôs-se ao Estado a necessidade de um salto de qualidade em sua forma de atuação, já que:

Com os novos tempos de mudança, transformação e de instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem. (CHIAVENATO, 2004a, p.223).

Com isso, projetou-se um Estado baseado em conceitos de administração e eficiência, mediante controle dos resultados e descentralização, denominado de 'administração pública gerencial', como forma de contrapor-se ao modelo burocrático, caracterizado por centralização, rigidez nos procedimentos e excesso de normas e regulamentos. Para tanto, era preciso reorganizar as estruturas da administração no sentido de direcioná-las para a ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público e para a profissionalização de seus servidores (Brasil, 1995).

Todavia, em princípio, julga-se necessário fazer uma breve distinção entre 'Reforma do Estado' e 'Reforma do Aparelho do Estado'. O primeiro termo é mais amplo e diz respeito aos vários setores do governo em conjunto com a sociedade brasileira, enquanto o segundo termo diz respeito apenas à máquina administrativa do governo (Brasil, 1995).

A reforma do Estado representa uma redefinição do papel do próprio Estado:

[...] que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. (BRASIL, 1995, p.12).

Já a reforma do aparelho do Estado possui um escopo mais restrito no tocante a uma administração pública mais eficiente e voltada para a cidadania, por meio da:

[...] transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão. (BRASIL, 1995, p.13-14).

Para tanto, o 'novo' aparelho do Estado deve passar a se caracterizar pela:

- a) confiança e descentralização da decisão;
- b) flexibilização da gestão;
- c) horizontalização de sua estrutura;
- d) descentralização das funções;
- e) incentivo à criatividade;
- f) avaliação sistemática;
- g) recompensa pelo desempenho;
- h) capacitação permanente;
- i) orientação para o cliente/cidadão;
- e j) controle dos resultados (Brasil, 1995).

A administração pública gerencial, de certa forma, representa um rompimento com a administração pública burocrática, entretanto, isto não significa dizer que a primeira renega todos os princípios da segunda, pelo contrário, a principal distinção entre elas se dá na sua forma de controle, a qual deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (Brasil, 1995).

Nesse sentido, a partir desta iniciativa na esfera federal, no final da década dos anos 1990, o modelo de 'administração pública gerencial', a partir dos anos 2000, passou, também, a ser adotado na esfera estadual. No caso do estado do Rio de Janeiro não foi diferente.

Desta forma, iniciou-se um movimento de renovação das principais formas de atuação do Estado para dirigir-se à geração de melhores resultados para a sociedade, de forma a reverter o seu quadro de gestão pública ineficiente, desarticulada e com baixa qualidade do gasto público, para um novo cenário orientado por resultados, no qual iniciativas inovadoras e proativas permitam uma utilização de seus recursos de forma mais eficaz, eficiente e efetiva (Rio de Janeiro, 2007).

A partir do pressuposto de que o desempenho do aparelho estatal é cada vez mais pressionado pela comparação com a qualidade e os custos dos serviços prestados pelo setor privado e pela compreensão de que o mero cumprimento de rotinas burocráticas, por si só, não é condição suficiente para a produção dos

resultados esperados, projetou-se um processo sustentável de reconstrução da gestão pública estadual (Rio de Janeiro, 2007). Para tanto, fazia-se necessário:

Profissionalizar a gestão, valorizar o servidor público e implantar a gestão orientada para resultados; Reorganizar e racionalizar a estrutura administrativa do estado, incluindo o aprimoramento da governança corporativa e a implantação de sistemática de planejamento, controle e avaliação de desempenho nas diversas unidades da administração direta e indireta; Atingir o equilíbrio fiscal através da modernização da administração tributária, da gestão orçamentária e financeira eficiente e da melhoria do gasto público; Disseminar a transparência e estimular o controle social das ações governamentais; Aperfeiçoar a governança da Tecnologia da Informação e aumentar a utilização do governo eletrônico, dando ênfase à prestação de serviços ao público; Intensificar a atuação em parceria com os entes federados e iniciativa privada; Ampliar a gestão pública não governamental. (RIO DE JANEIRO, 2007, p.65).

Por fim, pode-se inferir que, atualmente, a administração pública gerencial, no âmbito do estado do Rio de Janeiro, apoia-se nos postulados da administração por objetivos, entretanto, assume um diferente formato que corresponde a uma espécie de 'contratualização' de resultados para os serviços públicos prestados, denominado de 'contrato de gestão'. No contrato de gestão, as instituições firmam um compromisso para o alcance de objetivos e recebem um orçamento global para custear a realização dessas atividades. Sendo que:

O contrato de gestão, com duração mínima de um ano, estabelecerá objetivos e metas a serem atingidos pela instituição, em determinado período de tempo, assim como os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho na consecução dos compromissos pactuados no contrato. (PALUDO, 2010, p.277).

## **5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM METAS E RESULTADOS**

Em diversas circunstâncias de nosso cotidiano o ser humano avalia, mesmo que de maneira informal, o que acontece ao seu redor (Chiavenato, 2004a). Tal entendimento contempla, inclusive, o desempenho das organizações e de seus integrantes.

Entretanto, contrariando o senso comum, o uso sistemático da avaliação de desempenho, como instrumento de contribuição do trabalho das pessoas nas organizações, somente passou a ser utilizado a partir da II Guerra Mundial (Souza et al, 2009).

Por uso sistemático da avaliação de desempenho entende-se à avaliação formal, estruturada e pública, mediante “[...] o uso sistemático de informações e

critérios acurados para atribuir valores e justificar juízos de valor [...]” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p.60-61).

A avaliação, portanto, consiste no ato de “[...] julgar o valor ou mérito de alguma coisa.” (SCRIVEN, 1967 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p.35). Para tanto:

A Avaliação usa métodos de pesquisa e julgamento, entre os quais: 1) determinação de padrões para julgar a qualidade e concluir se esses padrões devem ser relativos ou absolutos; 2) coleta de informações relevantes; e 3) aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância. Leva a recomendações cuja meta é otimizar o objeto de avaliação em relação a seu(s) propósito(s) futuro(s). (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p.36).

Desta forma, o processo de avaliação formal serve para identificar pontos fortes e fracos e para expor acertos e erros, porém, por si só, não resolve os problemas identificados, pois esse é o papel da administração e do gestor, que deverá utilizar as conclusões da avaliação para auxiliá-lo nesse processo (Worthen; Sanders; Fitzpatrick, 2004).

Já a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma apreciação sistemática de cada pessoa de acordo com o desempenho de suas atividades, de seus resultados obtidos e do seu potencial de desenvolvimento. Portanto, traduz-se num processo de julgar ou estimar valor, a partir de sua contribuição ao negócio da organização (Chiavenato, 2004a).

No tocante às organizações, em meados da década de 1950, houve uma difusão da avaliação de desempenho com a introdução dos conceitos de gestão defendidos pela Administração por Objetivos (APO). À época, apregoava-se, principalmente, a verificação do desempenho organizacional a partir do estabelecimento prévio de objetivos negociados por seus integrantes (Lopes, 2009; Pontes, 2010 apud Marras e Tose, 2012).

Nesse sentido, sejam organizações públicas ou privadas, pode-se inferir que a maior parte das modalidades de avaliação de desempenho se pautou nos postulados da Administração por Objetivos (APO) (Souza et al, 2009). Apesar de passadas várias décadas, o modelo de gestão proposto por Peter Drucker, ainda é amplamente utilizado por diversas organizações para a gestão de seu desempenho (Marras e Tose, 2012).

De acordo com Hipólito e Reis, (2002, apud MARRAS & TOSE, 2012, p.6), as organizações avaliam o desempenho das pessoas que nela trabalham com base em quatro focos: “[...] (1) avaliação do potencial, (2) análise comportamental, (3) desenvolvimento profissional e (4) realização de metas e resultados.”

No entanto, pode-se inferir que o método mais praticado, atualmente, pelas organizações brasileiras consiste na avaliação de desempenho baseada na realização de metas e resultados (Moreira, 2010 apud Marras e Tose, 2012).

A Avaliação de Desempenho com foco na realização de metas e resultados consiste:

[...] na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização. Dessa forma, avalia-se o esforço e a dedicação dos profissionais, e geralmente essa medição é feita de forma quantitativa. (MARRAS & TOSE, 2012, p.12).

De acordo com Souza et. al. (2009), há distinção entre a avaliação de desempenho por objetivos e a avaliação de desempenho por resultados, porém classificam ambos os modelos como métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Segundo esses autores, a avaliação de desempenho por objetivos é derivada da Administração por Objetivos (APO) e é caracterizada pela mensuração do nível de cumprimento dos objetivos específicos previamente negociados, os quais devem estar alinhados com os objetivos organizacionais. Já a avaliação de desempenho por resultados é caracterizada pela comparação entre os resultados previstos e os resultados obtidos.

Ainda de acordo com esses autores, a Avaliação de Desempenho com foco na realização de metas e resultados, continua a se pautar, e muito, nos postulados propostos por Drucker nos anos 1950, tais como: a) estabelecimento de objetivos consensuais entre gerente e subordinado; b) comprometimento das partes no alcance dos objetivos; c) provimento pelo gerente dos meios necessários ao alcance dos objetivos por parte do subordinado; d) acompanhamento constante do desempenho; e) frequente medição dos resultados; e f) uso intensivo de ‘*feedback*’ (Chiavenato, 2001 apud Marras e Tose, 2012).

Da mesma forma, a avaliação de desempenho com foco na realização de metas e resultados pressupõe, ainda, o estabelecimento dos objetivos nos níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional (Paludo, 2010).

Ademais, faz-se necessário, por parte do gerente/avaliador, a noção da existência de variáveis que circundam o processo de avaliação de desempenho e, assim, o influenciam diretamente. Tais variáveis, segundo a taxionomia proposta por Marras e Tose (2012), podem ser de ordem: teleológica, cognitiva, volutiva, tecnológica e compensatória.

A variável teleológica diz respeito à informação disponível nas organizações a respeito de metas, parâmetros e resultados exigidos. A variável cognitiva versa a respeito das competências requeridas para a realização de determinada tarefa com sucesso. A variável volutiva relaciona-se com a motivação necessária para se alcançar determinada meta ou resultado. A variável tecnológica trata das condições técnicas oferecidas pela organização ao empregado para o desempenho de suas atividades. Por fim, a variável compensatória encerra o conjunto de alternativas necessárias para se alcançar um excelente desempenho ao inferir que o empregado por dedicar grande parte de sua vida à organização espera uma compensação condizente em troca (Marras e Tose, 2012).

Entretanto, inicialmente, a avaliação de desempenho com foco na realização de metas e resultados concentrava-se, exclusivamente, em avaliar aspectos meramente quantitativos, no entanto, com a sua evolução, passou a considerar, também, os aspectos comportamentais das pessoas no desempenho de suas funções, ou seja, a maneira pela qual as metas e resultados foram alcançados (Marras e Tose, 2012).

Essa amplitude da avaliação foi apoiada pela introdução dos conceitos de gestão propostos pelo '*balanced scorecard*' (BSC) de Kaplan e Norton, o qual defendia o acréscimo de outros indicadores relacionados às pessoas, aos clientes e aos processos da organização aos habituais indicadores financeiros (Marras e Tose, 2012).

Atualmente, a conjugação dos métodos quantitativos e qualitativos, no âmbito da avaliação de desempenho, é defendida pela maioria dos estudiosos de avaliação em virtude de serem "[...] compatíveis e que usar ambos numa

avaliação faz com que esta se torne melhor.” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p.118).

Como forma de evitar os desafios da ‘subjetividade’ na conjugação dos métodos quantitativos e qualitativos, Marras e Tose (2012, p. 51) sugerem que ao se realizar a avaliação de desempenho humano, o avaliador deve, essencialmente, “[...] concentrar-se nos aspectos do trabalho, no comportamento e não no indivíduo.”

No entanto:

Na elaboração dos objetivos, é importante observar que: os objetivos devem ser desafiadores, mas factíveis [...]; o resultado a ser alcançado deve ser expresso com a clareza necessária para que as pessoas tenham uma visão nítida de como atingi-lo; os resultados devem ser negociados previamente entre gestor e subordinado; no momento da negociação dos objetivos, é importante estabelecer critérios de revisão das metas, se necessário. (MARRAS & TOSE, 2012, p.16).

Por fim, as organizações devem estar atentas para o fato de que:

[...] a definição inadequada dos objetivos, o escasso envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para gerir pessoas, a avaliação sistemática, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento [...] [são] fatores que impedem a consecução dos propósitos da avaliação de desempenho. (GIL, 2001 apud SOUZA et al, 2009, p.85).

Portanto, pode-se inferir que o desempenho das pessoas nas organizações “[...] é mais afetado pela falta de objetivos claros, de priorização adequada de tarefas e por uma sensação de excesso de atividades do que pela falta de recursos ou de treinamento [...]” (MARRAS & TOSE, 2012, p.16).

## **6 O FENÔMENO DA PERCEPÇÃO**

As organizações, por serem entidades sociais, são compostas por pessoas e recursos deliberadamente organizadas e estruturadas para a execução de ações dirigidas à consecução de determinados objetivos comuns (Chiavenato, 2004b).

Logo, diante de seu caráter social, as organizações devem ter o entendimento de que “cada pessoa é diferente não apenas de todas as demais, mas de si própria em diferentes momentos, ao longo de sua vida, e em diferentes situações.” (MAXIMIANO, 2000, p.268).



Sendo assim, ao se avaliar o desempenho humano no ambiente organizacional, é condição necessária, por parte do avaliador, conhecer os impactos que os fenômenos do comportamento humano possuem nas relações interpessoais. Dessa forma, as pessoas devem ser percebidas com base em seus valores, hábitos, emoções, motivação, interesses, conhecimentos, competências etc. (Souza et al, 2009).

Portanto, no tocante à avaliação de desempenho, os fenômenos do comportamento humano representam pontos críticos à adequada gestão de pessoas nas organizações (Souza et al, 2009). Para tanto:

[...] é extremamente importante compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração. (MAXIMIANO, 2000, p. 297).

Por isso, é preciso considerar a existência de uma série de aspectos inerentes ao processo avaliativo nas organizações que influenciam o seu fluxo de normalidade e interferem em seus resultados finais, independentemente, das características intrínsecas do instrumento de avaliação utilizado (Marras e Tose, 2012).

No entanto, é impossível discorrermos a respeito da avaliação do desempenho humano sem, antes, abordarmos os estudos de Gestalt. Os estudos de Gestalt inferem que “[...] há inúmeras condições que alteram a forma pela qual os estímulos são percebidos, permeando as características determinantes da sua subjetividade.” (SOUZA et al, 2009, p.97).

Os autores complementam que:

Experiências passadas, emoções, motivações e outras diferenças individuais funcionam como filtros que influenciam nossa percepção do mundo, que se reflete no nosso comportamento. O desempenho humano decorre do modo como interpretamos os conteúdos percebidos, o que pode gerar ou não distorções significativas na performance. Os elementos significativos são registrados; os irrelevantes, ignorados, e outros, ainda, são distorcidos ante a interferência dos filtros perceptuais. (SOUZA et al, 2009, p.97).

A percepção corresponde a um processo de seleção, organização e interpretação de estímulos oriundos de seu ambiente. Por interpretação entende-se a codificação que dá significado e valor ao estímulo (Maximiano, 2000). A percepção é, também, um produto da interação entre o estímulo e o observador,

nessa interação, “[...] o estímulo influencia o observador e é por ele influenciado.” (MAIER, 1973 apud MAXIMIANO, 2000, p.270).

Com isso, diferentes pessoas podem reagir de formas distintas, a partir de um mesmo estímulo, ou seja, uma determinada realidade percebida pode provocar diferentes percepções nas pessoas, de acordo com a interpretação de cada observador (Maximiano, 2000).

A diferença entre a realidade observada e a realidade percebida pode ser explicada por meio de dois fenômenos: a percepção seletiva e a adaptação sensitiva. O primeiro fenômeno argumenta que apenas uma variedade dos estímulos que o ambiente oferece retém a atenção do observador, já o segundo fenômeno argumenta que a sensibilidade da percepção é reduzida ao longo do tempo quando um mesmo estímulo é submetido (Maximiano, 2000).

Por fim, é condição necessária para o avaliador, ao participar de um processo avaliativo, compreender os fenômenos da percepção e seus componentes (estímulo, situação e observador), assim como os fatores que a aguçam ou a embotam, tais como: atitudes, motivações, interesses, experiências, expectativas etc. (Maximiano, 2000).

A partir desta compreensão, caberá ao avaliador refletir a respeito das consequências que o fenômeno da percepção pode acarretar ao processo avaliativo, denominados de ‘problemas inerentes a um programa de avaliação de desempenho’. Estes podem ocorrer sob duas formas: “[...] 1) quando o avaliador assume atitudes conscientes; e/ou 2) quando o avaliador assume atitudes inconscientes.” (MARRAS & TOSE, 2012, p. 80).

Por atitudes conscientes entende-se: o efeito halo (quando a atribuição de valor não corresponde com o padrão de desempenho exigido pelo critério de avaliação) e o efeito de tendência central (quando a atribuição de valor é nivelada medianamente entre os avaliados para evitar situações de desconforto futuro ou argumentações de que não dispõe). Por atitudes inconscientes entende-se: julgar sob a impressão de uma qualidade, basear-se em acontecimento recente, levar em conta características que não dizem respeito ao cargo, supervalorizar qualidades potenciais, etc. (Marras e Tose, 2012).

Nesse sentido, o entendimento, por parte dos gestores, do fenômeno da percepção e das possíveis atitudes conscientes e/ou inconscientes que estes

podem adotar durante o processo avaliativo, é de suma importância para um adequado processo de avaliação do desempenho.

## **7 OS DESAFIOS GERENCIAIS EXISTENTES AO SE AVALIAR O DESEMPENHO HUMANO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL**

Ao se considerar o processo de transição entre o modelo burocrático e o modelo gerencial pelos quais determinados órgãos da administração pública estadual (RJ) perpassam, Silva Junior (2011) identificou alguns fatores que restringiam o comportamento de seus integrantes, em face desse contexto, dentre os quais se destacaram a falta de apoio institucional e o despreparo do corpo gerencial frente aos desafios que uma mudança organizacional desse porte impõe às organizações. O autor ainda complementa que existiam fatores que causavam insatisfação em seu corpo funcional, afetando assim o seu desempenho, dentre os quais se destacaram a falta de apoio institucional, a falta de continuidade na gestão e a ingerência política.

Como forma de reverter tal cenário, sugeriu-se a adoção de práticas de *'benchmarking'*, *'endomarketing'* e *'empowerment'*, como forma de promover o engajamento do corpo funcional ao novo modelo gerencial, além da prática de *'coaching'*, como forma de direcionar seu corpo gerencial ao alcance de metas e objetivos esperados, em razão de seu desempenho.

Com isso, em virtude desse diagnóstico, pode-se inferir que os desafios gerenciais existentes no processo de avaliação do desempenho humano, no âmbito da administração pública estadual (RJ), são ainda mais intensificados diante de sua tentativa de quebra de paradigma, decorrente de um processo de mudança organizacional, cujo objetivo é promover a substituição do modelo de gestão pública burocrático pelo modelo de gestão pública gerencial, por ora ainda não totalmente estruturado.

Portanto, passados alguns anos dessa pesquisa, optou-se por sua replicação, em parte, a fim de identificar a manutenção ou não desses fatores intervenientes, contudo, sob um novo prisma, no tocante aos desafios gerenciais existentes ao se avaliar o desempenho humano no referido contexto.

## 8 RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo acerca das respostas obtidas junto às pessoas envolvidas no processo avaliativo, por meio da aplicação do instrumento de pesquisa questionário, sob a forma escala de atitude do tipo likert, houve a emergência de categorias-síntese, cujo conteúdo mostrou-se significativo e pertinente ao objeto de estudo.

Os resultados estão apresentados mediante o agrupamento dessas categorias-sínteses em função do objeto de estudo, em que as três primeiras colunas de dados representam a quantidade, em percentual, de posições favoráveis (fav.), indiferentes (ind.) e desfavoráveis (desf.), respectivamente, a partir de suas ocorrências. Já as três últimas colunas de dados, correspondem às análises estatísticas de média (méd.), moda (mod.) e mediana (med.), respectivamente, a partir de suas pontuações associadas.

Os resultados da análise de conteúdo revelaram:

### 8.1 ASPECTOS CONTEXTUAIS

Tabela 1 – Grau de concordância das pessoas envolvidas (aspectos contextuais)

Item	Aspectos Contextuais	Fav.	Ind.	Desf.	Méd.	Mod.	Med.
1.1	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela rigidez da legislação (leis e decretos).	70%	5%	25%	0,45	1,00	1
1.2	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelo excesso de padronização (normas e regulamentos).	65%	5%	30%	0,30	1,00	1
1.3	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela descontinuidade administrativa (alternância de chefia).	100%	0%	0%	1,65	2,00	2
1.4	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela ingerência (interferência) política (executivo e/ou legislativo).	100%	0%	0%	1,75	2,00	2,00
1.5	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela estrutura organizacional vertical (com diversos níveis hierárquicos).	50%	20%	30%	0,15	1,00	0,50
1.6	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela falta de apoio e participação da alta administração.	100%	0%	0%	1,80	2,00	2,00
1.7	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelo baixo comprometimento gerencial no alcance dos objetivos.	95%	0%	5%	1,60	2,00	2,00
1.8	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelo despreparo gerencial em gestão de pessoas.	100%	0%	0%	1,80	2,00	2,00

1.9	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela centralização do poder decisório (ausência de autonomia pelos subordinados).	90%	10%	0%	1,45	2,00	2,00
1.10	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela ausência de recompensas não financeiras (reconhecimento, promoção, treinamento, etc.) em razão dos resultados obtidos.	90%	5%	5%	1,10	1,00	1,00
1.11	O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelas atitudes, motivações, interesses, experiências e expectativas dos integrantes.	85%	5%	10%	1,20	2,00	1,00
1.12	O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pela política de bonificação por resultados.	90%	5%	5%	1,35	2,00	1,50
1.13	O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pelo modelo de gestão por resultados.	90%	5%	5%	1,25	1,00	1,00
1.14	O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pelo plano estratégico (Missão, visão, valores, objetivos, estratégia, indicadores e metas).	75%	10%	15%	1,05	2,00	1,50
1.15	O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pelo escalonamento de objetivos em ordem gradativa de relevância, do estratégico para equipes e destes para os individuais.	80%	15%	5%	1,25	2,00	1,50
1.16	O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pela clareza nos objetivos organizacionais, por equipes e individuais.	90%	0%	10%	1,35	2,00	2,00

Fonte: Os autores (2014).

A tabela 1 ilustra a tabulação das respostas dadas pelas pessoas envolvidas no processo de avaliação de desempenho individual na Instituição objeto de estudo, no tocante aos aspectos contextuais, mediante uma escala de concordância.

## 8.2 ASPECTOS GERENCIAIS

Tabela 2 – Grau de concordância das pessoas envolvidas (aspectos gerenciais)

Item	Aspectos Contextuais	Fav.	Ind.	Desf.	Méd.	Mod.	Med.
2.1	Os objetivos da organização são escalonados em ordem gradativa de relevância, do estratégico para equipes e destes para os individuais.	50%	10%	40%	0,05	1,00	0,50
2.2	Os objetivos da organização são orientados para o atendimento das demandas da sociedade.	45%	10%	45%	0,05	-1,00	0,00
2.3	Os objetivos da organização são orientados para a melhoria dos serviços prestados.	65%	5%	30%	0,50	1,00	1,00

2.4	Os objetivos da organização estão dispostos sob as perspectivas: financeira, aprendizagem, usuário e processos internos.	35%	35%	30%	0,10	0,00	0,00
2.5	Os objetivos da organização são relevantes e desafiadores.	40%	10%	50%	-0,10	-1,00	-0,50
2.6	Os objetivos da organização são formulados de forma consensual, ou seja, entre a cúpula administrativa e o corpo gerencial.	40%	10%	50%	-0,25	1,00	-0,50
2.7	Os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados pela organização são de amplo conhecimento de seus integrantes.	25%	0%	75%	-0,80	-1,00	-1,00
2.8	Os objetivos da equipe (departamento) são formulados de forma alinhada com os objetivos da organização.	45%	15%	40%	0,15	-1,00	0,00
2.9	Os objetivos da equipe (departamento) são formulados de forma consensual, ou seja, entre o gestor e os integrantes da equipe.	50%	10%	40%	0,15	1,00	0,50
2.10	Os objetivos da equipe são relevantes e desafiadores.	50%	20%	30%	0,15	1,00	0,50
2.11	As atividades dos integrantes da equipe estão dispostas segundo ordem gradativa de relevância e prioridade.	50%	25%	25%	0,20	1,00	0,50
2.12	A interação e retroação de informação entre os integrantes da equipe e o gestor, no tocante ao desempenho da equipe, se dá de forma frequente.	25%	30%	45%	-0,40	0,00	0,00
2.13	O acompanhamento do desempenho dos integrantes da equipe se dá de forma constante.	20%	30%	50%	-0,45	0,00	-0,50
2.14	O alcance dos objetivos estabelecidos para a equipe se dá por meio do comprometimento de seus integrantes.	75%	5%	20%	0,65	1,00	1,00

Fonte: Os autores (2014).

A tabela 2 ilustra a tabulação das respostas dadas pelas pessoas envolvidas no processo de avaliação de desempenho individual na Instituição objeto de estudo, no tocante aos aspectos gerenciais, mediante uma escala de concordância.

### 8.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Tabela 3 – Grau de concordância das pessoas envolvidas (aspectos comportamentais)

Item	Aspectos Contextuais	Fav.	Ind.	Desf.	Méd.	Mod.	Med.
3.1	Os objetivos individuais são formulados de forma alinhada com os objetivos da equipe.	65%	10%	25%	0,55	1,00	1,00
3.2	Os objetivos individuais são formulados de forma consensual, ou seja, entre o gestor e o integrante da equipe.	40%	25%	35%	-0,05	1,00	0,00

3.3	Os objetivos individuais são relevantes e desafiadores.	55%	20%	25%	0,35	1,00	1,00
3.4	Os fatores de avaliação do desempenho individual mensuram o nível de cumprimento dos objetivos individuais estabelecidos.	55%	10%	35%	0,20	1,00	1,00
3.5	O instrumento de avaliação de desempenho individual da organização permite erros de avaliação por parte do avaliador.	80%	10%	10%	1,10	2,00	1,00
3.6	O instrumento de avaliação de desempenho individual da organização permite a quantificação do desempenho por parte do avaliador.	50%	25%	25%	0,30	1,00	0,50
3.7	O avaliador identifica os resultados a serem atingidos e os comportamentos esperados em relação aos objetivos estabelecidos.	55%	15%	30%	0,20	1,00	1,00
3.8	O avaliador discute o desempenho obtido em relação aos fatores de avaliação antes da conclusão da avaliação do desempenho individual.	40%	40%	20%	0,25	0,00	0,00
3.9	O avaliador concentra a avaliação nos aspectos do trabalho e no comportamento no alcance dos objetivos e não na personalidade do avaliado.	15%	35%	50%	-0,35	-1,00	-0,50
3.10	O avaliador se utiliza de critérios de avaliação comuns e uniformes perante todos os avaliados.	35%	35%	30%	0,00	0,00	0,00
3.11	A avaliação de desempenho individual final é obtida mediante consenso entre o avaliador e avaliada, a partir de argumentações mútuas.	40%	35%	25%	0,05	1,00	0,00

Fonte: Os autores (2014).

A tabela 3 ilustra a tabulação das respostas dadas pelas pessoas envolvidas no processo de avaliação de desempenho individual na Instituição objeto de estudo, no tocante aos aspectos comportamentais, mediante uma escala de concordância.

## 9 CONCLUSÕES

### 9.1 CONCLUSÕES

A partir do referencial teórico utilizado e dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se subdividir os desafios gerenciais, que podem interferir no processo de avaliação do desempenho humano, em dois grandes grupos, a saber:

#### 9.1.1 Percepção dos autores acadêmicos

De acordo com a percepção dos autores acadêmicos, ao se instituir um modelo de 'Administração Pública Gerencial', as Instituições Públicas estão sujeitas a diversos desafios gerenciais que podem interferir em seu processo de

avaliação de desempenho. Os desafios identificados foram agrupados em três categorias:

1. Aspectos contextuais: processos de gestão voltados para si (meios); processo decisório centralizado; procedimentos administrativos rígidos; estrutura organizacional verticalizada; excesso de normas e regulamentos; ênfase no controle de processos (*a priori*); funções centralizadas; escasso envolvimento da alta administração; ausência de incentivo, avaliação, acompanhamento e aprimoramento do modelo de gestão; ausência de plano estratégico (desdobramento dos objetivos e responsabilidades); etc.

2. Aspectos gerenciais: objetivos estabelecidos de forma autocrática; ausência de relação entre os objetivos organizacionais e os individuais; ocorrência de objetivos sem relevância ou desafio; ocorrência de objetivos difíceis de quantificar, de serem mensurados ou de serem alcançados; foco exclusivo em objetivos financeiros e quantitativos; atitudes conscientes e inconscientes por parte do avaliador; baixo comprometimento da liderança; etc.

3. Aspectos comportamentais: mecanismos comportamentais contrários aos interesses da organização; percepção seletiva; adaptação sensível; interpretações da percepção; existência de estímulos ignorados e, em alguns casos, distorcidos; filtros da percepção que interferem no comportamento; definição inadequada de objetivos ou de forma não consensual; pouca informação disponível e falta de clareza em relação a metas, parâmetros e resultados exigidos; competência insuficiente, ausência de motivação ou condições tecnológicas deficientes para a realização dos objetivos; compensação não condizente com a entrega; despreparo gerencial para liderar pessoas; exclusão do avaliado no processo de planejamento; ausência de interação e retroação de informação por parte do avaliador; etc.

### **9.1.2 Opinião das pessoas envolvidas**

De acordo com a opinião das pessoas envolvidas, ao se instituir um modelo de 'Administração Pública Gerencial', as Instituições Públicas estão sujeitas a diversos desafios gerenciais que podem interferir em seu processo de avaliação de desempenho. Os desafios identificados foram agrupados em três categorias:



1. Aspectos contextuais: rigidez da legislação (leis e decretos); descontinuidade administrativa (alternância de comando); ingerência (interferência) política (executivo e/ou legislativo); falta de apoio da alta administração; baixo comprometimento gerencial no alcance dos resultados; despreparo gerencial em gerir pessoas e equipes; centralização do poder decisório (ausência de autonomia pelos subordinados); ausência de recompensas não financeiras complementares (reconhecimento, promoção, treinamento, etc.) em razão dos resultados obtidos; e atitudes, motivações, interesses, experiências e expectativas de seus integrantes.

2. Aspectos gerenciais: falta de transparência, junto aos integrantes, em relação aos objetivos estabelecidos e os resultados alcançados.

3. Aspectos comportamentais: presença de instrumento de avaliação individual que permite erros de avaliação por parte do avaliador.

## 9.2 CONCLUSÃO DOS AUTORES

A partir do entendimento de que a 'Administração Pública Gerencial' é o modelo vigente na grande maioria das Instituições Públicas no Brasil e que, em razão disto, praticam um processo avaliativo com foco na realização de metas e resultados para aferir o desempenho de seus integrantes, haja vista que este modelo fundamenta-se nos postulados da 'Administração por Objetivos', é fator crucial para a qualidade de seus serviços prestados compreender os principais aspectos contextuais, gerenciais e comportamentais que podem interferir no comportamento individual, coletivo e no processo de avaliação do desempenho humano destas organizações.

Com isso, frente aos desafios gerenciais identificados, que podem interferir no processo de avaliação do desempenho humano, recomenda-se que, ao adotarem o modelo de 'Administração Pública Gerencial', as instituições públicas devem necessariamente:

➤ Perspectiva dos autores acadêmicos: garantir a intensa participação da alta administração; orientar-se para resultados e para o usuário/cidadão; promover um processo de decisão descentralizado e flexível; adotar uma estrutura organizacional horizontal; aprimorar continuamente seu sistema de avaliação; desdobrar seus objetivos segundo ordem de relevância e prioridade; formular seus objetivos de forma consensual; garantir a constante interação e

retroação de informação acerca do desempenho; estabelecer seus objetivos sob a forma quantitativa e qualitativa; comprometer-se no alcance de seus objetivos; prover os meios necessários ao alcance dos objetivos; realizar acompanhamento constante do desempenho; capacitar permanentemente os gestores; realizar frequente medição; fazer uso intensivo de informações; treinar frequentemente os avaliadores para evitar atitudes inconscientes prejudiciais; corrigir atitudes conscientes prejudiciais do avaliador; prover compensações condizentes com as entregas, etc.

➤ Perspectiva das pessoas envolvidas: adotar a metodologia de gestão por resultados; instituir uma política de bonificação (financeiras e/ou não financeiras) pelos resultados obtidos; elaborar um plano estratégico bem detalhado e transparente; escalonar seus objetivos em ordem gradativa de relevância, do estratégico para equipes e destes para os individuais; e garantir a clareza nos objetivos e resultados organizacionais, por equipes e individuais.

No tocante à organização objeto de estudo, a partir da opinião das pessoas envolvidas no processo de avaliação de desempenho, constatou-se, em sua grande maioria, falta de coerência entre os posicionamentos de seus integrantes acerca da ocorrência ou não de boas práticas da Administração por Objetivos (APO). Logo, pode-se inferir que algumas dessas boas práticas são utilizadas apenas em parte de suas equipes, a critério de cada gestor, não se configurando, portanto, em uma prática institucional.

Sendo assim, julga-se necessário que essa organização promova o alinhamento de suas práticas gerenciais aos postulados de Peter Drucker e Bresser Pereira, diante todos os gestores de equipe, seja por seu reforço, seja por sua introdução, seja por seu desestímulo, em especial atenção aos itens 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10 e 3.11, como forma de: a) propiciar um processo de avaliação de desempenho individual mais efetivo; b) otimizar seus resultados; e c) melhorar a qualidade de seus serviços prestados.

Por fim, diante da complexidade e variedade de desafios que a sociedade contemporânea impõe aos atuais gestores, é de extrema importância que estes compreendam a existência de uma série de aspectos, extrínsecos e intrínsecos, inerentes ao processo de avaliação do desempenho humano nas organizações,

que exercem influência direta e indiretamente, interferindo, assim, em seus resultados.

Da mesma forma, por mais que uma organização perquiria um processo de avaliação do desempenho humano isento de subjetividade, ainda que esta siga as recomendações aqui expostas, inferimos que não há meios de eliminá-la por completo, apenas meios de mitigá-la, pois, enquanto o processo avaliativo depender da interpretação do avaliador e do avaliado, acerca dos estímulos ambientais recebidos, estes sempre estarão suscetíveis ao fenômeno da percepção e, portanto, aos desvios da normalidade.

Logo, o entendimento, por parte dos gestores e da organização, dos componentes e produtos do fenômeno da percepção; e das possíveis atitudes conscientes e/ou inconscientes que estes podem adotar durante o processo avaliativo, pode ser considerado uma competência gerencial e uma vantagem competitiva organizacional.

### 9.3 NOVA AGENDA DE PESQUISA

Por fim, como sugestão de próximo estudo tem-se a replicação da pesquisa: a) em pequena instância, de forma longitudinal, isto é, de modo a identificar mudanças ou não do fenômeno no tempo, e b) em grande instância, de acordo com o método fenomenológico, ou seja, de modo a compreender o fenômeno a partir da leitura de seu contexto (Vergara, 2013).

## 10 REFERÊNCIAS

BRASIL, Presidência da República do. *Plano de Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e Motivação*. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de Avaliação e Pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose. *Avaliação de Desempenho Humano*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública: teoria e questões*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RIO DE JANEIRO, Governo do Estado. *Plano Estratégico do Governo do Rio de Janeiro 2007– 2010*. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://download.rj.gov.br/documentos/10112/179269/DLFE-28567.pdf/plano\\_estrategico\\_2007\\_2010.pdf](http://download.rj.gov.br/documentos/10112/179269/DLFE-28567.pdf/plano_estrategico_2007_2010.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2009.

SILVA, Cristina Marília Teixeira da. Escalas de Mensuração. In: Elliot, Ligia Gomes. (Org.). *Instrumentos de Avaliação e Pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012. p. 69-100.

SILVA JUNIOR, Carlos Alberto Couto da. *O papel da motivação no processo de mudança organizacional*. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-da-motivacao-no-processo-de-mudanca-organizacional/85123/>>. Acesso em: 08 ago. 2014.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Bardaró; SARDINHA, Regina Lucia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de desempenho*. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de Programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

**APÊNDICE**

APÊNDICE A – Termo de Consentimento

APÊNDICE B – Questionário Aplicado

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento

Caro(a) Servidor(a),

Convido-o a participar de um estudo avaliativo a respeito da metodologia de “Gestão por Resultados” adotada pela Instituição, via celebração de Contrato de Gestão, mediante a ‘contratualização’ de resultados a cada ciclo de desempenho, com o intuito de desenvolvimento de trabalho científico e/ou acadêmico.

A participação neste estudo avaliativo não é obrigatória, de forma que uma eventual recusa não trará qualquer tipo de prejuízo em sua relação com o avaliador, assim como em sua relação com a Instituição. Da mesma forma, apesar do consentimento inicial, a qualquer momento da avaliação, o entrevistado estará livre para desistir de sua participação, assim como requerer a anulação de seu consentimento anterior.

O presente estudo avaliativo tem por objetivo desvelar os maiores desafios gerenciais na avaliação de desempenho, no âmbito da administração pública estadual (RJ), no tocante aos aspectos contextuais, gerenciais e comportamentais, por meio da opinião de pessoas envolvidas no processo avaliativo, no intuito de apresentar recomendações a serem adotadas pela Instituição, frente aos desafios gerenciais relacionados. A sua participação irá contribuir para a realização do referido estudo, mediante o fornecimento de dados úteis e relevantes que apoiarão o processo de aprimoramento da referida metodologia de “Gestão por Resultados”.

A participação no estudo avaliativo consistirá em responder um questionário a respeito do tema em questão, sob duas formas: a primeira de forma objetiva, mediante questões fechadas, e a segunda de forma dissertativa, mediante questões abertas.

Os dados obtidos serão tratados de forma confidencial, respeitado o anonimato do entrevistado e da Instituição para fins de publicação. Os resultados do estudo serão apresentados de forma a não permitir a identificação individual dos participantes, assim como da Instituição avaliada.

Participar deste estudo avaliativo não implicará em quaisquer tipos de custos ou compensações financeiras em virtude deste ser um ato voluntário. Ao final da pesquisa, o entrevistado receberá uma cópia deste termo com os contatos institucionais do avaliador que poderá ser contatado a qualquer momento para esclarecimentos adicionais.

---

Carlos Alberto Couto da Silva Junior  
(Avaliador Responsável)

Email Institucional: [xxxx@xxxx](mailto:xxxx@xxxx)

Telefone Institucional: 21 xxxx-xxxx.

Declaro, nesta data, que compreendi os objetivos de minha participação neste estudo avaliativo, assim como concordo em participar.

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. **Assinatura:** \_\_\_\_\_.

## APÊNDICE B – Questionário Aplicado

**Questionário a respeito da metodologia de “Gestão por Resultados” adotada pelo Instituto, via celebração de Contrato de Gestão, mediante a ‘contratualização’ de resultados a ciclo de desempenho.**

Instrução: Para cada item abaixo, marque um X na opção que responde cada questão.

**Identificação do Participante:****1. Sexo:**

Masculino ( )

Feminino ( )

**2. Idade:**

De 25 a 30 anos ( )

De 31 a 35 anos ( )

De 36 a 45 anos ( )

De 46 a 55 anos ( )

De 56 a 65 anos ( )

De 66 a 70 anos ( )

**3. Nível de Escolaridade**

Nível Médio ( )

Nível Superior ( )

Pós-graduação ( )

Mestrado ( )

Doutorado ( )

**4. Tempo no Serviço Público:**

Até 5 anos ( )

De 5 a 10 anos ( )

De 10 a 20 anos ( )

De 20 a 30 anos ( )

Mais de 30 anos ( )

**5. Cargo:**

Auxiliar ( )

Assistente ( )

Analista ( )

Chefe de Serviço ( )

Gerente ( )

**6. Ciclos de Desempenho (Contrato de Gestão):**

1 Contrato ( )

2 Contratos ( )

3 Contratos ( )



**Questionário a respeito da metodologia de “Gestão por Resultados” inspirada na Administração por Objetivos e da Administração Pública Gerencial.**

Ao considerar o modelo de “Gestão por Resultados”, resultante da Administração por Objetivos e da Administração Pública Gerencial, cujo pressuposto consiste no estabelecimento de objetivos/metas, de indicadores de desempenho e de ‘pactuação’ de resultados, indique sua posição a respeito das afirmações a seguir.

Instrução1: Para cada uma das afirmações abaixo, marque um X na coluna que indica o seu grau de concordância em relação ao item. Sendo que: (a) Concordo totalmente; (b) Concordo parcialmente; (c) Indeciso – Não concordo e nem discordo; (d) Discordo parcialmente; e (e) Discordo totalmente.

Instrução 2: No tocante aos aspectos contextuais à administração pública, de um modo geral, indique o seu grau de concordância em relação às afirmativas, independente de sua ocorrência ou não em sua organização.

<b>1. Aspectos Contextuais</b>	<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>
<b>Aspectos relacionados ao contexto ambiental sob o qual a Instituição está inserida.</b>					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela rigidez da legislação (leis e decretos).					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelo excesso de padronização (normas e regulamentos).					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela descontinuidade administrativa (alternância de chefia).					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela ingerência (interferência) política (executivo e/ou legislativo).					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela estrutura organizacional vertical (com diversos níveis hierárquicos).					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela falta de apoio e participação da alta administração.					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelo baixo comprometimento gerencial no alcance dos objetivos.					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelo despreparo gerencial em gestão de pessoas.					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela centralização do poder decisório (ausência de autonomia pelos subordinados).					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pela ausência de recompensas não financeiras (reconhecimento, promoção, treinamento, etc.) em razão dos resultados obtidos.					
O desempenho de uma organização pública é afetado negativamente pelas atitudes, motivações, interesses, experiências e expectativas dos integrantes.					
O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pela política de bonificação por resultados.					
O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pelo modelo de gestão por resultados.					

O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pelo plano estratégico (Missão, visão, valores, objetivos, estratégia, indicadores e metas).					
O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pelo escalonamento de objetivos em ordem gradativa de relevância, do estratégico para equipes e destes para os individuais.					
O desempenho de uma organização pública é afetado positivamente pela clareza nos objetivos organizacionais, por equipes e individuais.					

**Questionário a respeito da metodologia de “Gestão por Resultados” adotada pelo Instituto, via celebração de Contrato de Gestão, mediante a ‘contratualização’ de resultados a ciclo de desempenho.**

Ao considerar o modelo de “Gestão por Resultados” adotado pelo Instituto, via Contrato de Gestão, a partir do estabelecimento de objetivos/metetas, de indicadores de desempenho e de ‘pactuação’ de resultados, indique sua posição a respeito das afirmações a seguir.

Instrução1: Para cada uma das afirmações abaixo, marque um X na coluna que indica o seu grau de concordância em relação ao item. Sendo que: (a) Concordo totalmente; (b) Concordo parcialmente; (c) Indeciso – Não concordo e nem discordo; (d) Discordo parcialmente; e (e) Discordo totalmente.

Instrução 2: No tocante aos aspectos gerenciais e comportamentais, indique o seu grau de concordância em relação às afirmativas, de acordo com sua ocorrência ou não em sua organização.

<b>2. Aspectos Gerenciais</b>	<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>
<b>Aspectos relacionados ao nível gerencial dentro do contexto da organização.</b>					
Os objetivos da organização são escalonados em ordem gradativa de relevância, do estratégico para equipes e destes para os individuais.					
Os objetivos da organização são orientados para o atendimento das demandas da sociedade.					
Os objetivos da organização são orientados para a melhoria dos serviços prestados.					
Os objetivos da organização estão dispostos sob as perspectivas: financeira, aprendizagem, usuário e processos internos.					
Os objetivos da organização são relevantes e desafiadores.					
Os objetivos da organização são formulados de forma consensual, ou seja, entre a cúpula administrativa e o corpo gerencial.					
Os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados pela organização são de amplo conhecimento de seus integrantes.					
Os objetivos da equipe (departamento) são formulados de forma alinhada com os objetivos da organização.					
Os objetivos da equipe (departamento) são formulados de forma consensual, ou seja, entre o gestor e os integrantes da equipe.					
Os objetivos da equipe são relevantes e desafiadores.					
As atividades dos integrantes da equipe estão dispostas segundo ordem gradativa de relevância e prioridade.					
A interação e retroação de informação entre os integrantes da equipe e o gestor, no tocante ao desempenho da equipe, se dá de forma frequente.					
O acompanhamento do desempenho dos integrantes da equipe se dá de forma constante.					
O alcance dos objetivos estabelecidos para a equipe se dá por meio do comprometimento de seus integrantes.					

**Questionário a respeito da metodologia de “Gestão por Resultados” adotada pelo Instituto, via celebração de Contrato de Gestão, mediante a ‘contratualização’ de resultados a ciclo de desempenho.**

Ao considerar o modelo de “Gestão por Resultados” adotado pelo Instituto, via Contrato de Gestão, a partir do estabelecimento de objetivos/metapas, de indicadores de desempenho e de ‘pactuação’ de resultados, indique sua posição a respeito das afirmações a seguir.

Instrução1: Para cada uma das afirmações abaixo, marque um X na coluna que indica o seu grau de concordância em relação ao item. Sendo que: (a) Concordo totalmente; (b) Concordo parcialmente; (c) Indeciso – Não concordo e nem discordo; (d) Discordo parcialmente; e (e) Discordo totalmente.

Instrução 2: No tocante aos aspectos gerenciais e comportamentais, indique o seu grau de concordância em relação às afirmativas, de acordo com sua ocorrência ou não em sua organização.

<b>3. Aspectos Comportamentais</b>	<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>
<b>Aspectos relacionados ao indivíduo dentro do contexto da organização.</b>					
Os objetivos individuais são formulados de forma alinhada com os objetivos da equipe.					
Os objetivos individuais são formulados de forma consensual, ou seja, entre o gestor e o integrante da equipe.					
Os objetivos individuais são relevantes e desafiadores.					
Os fatores de avaliação do desempenho individual mensuram o nível de cumprimento dos objetivos individuais estabelecidos.					
O instrumento de avaliação de desempenho individual da organização permite erros de avaliação por parte do avaliador.					
O instrumento de avaliação de desempenho individual da organização permite a quantificação do desempenho por parte do avaliador.					
O avaliador identifica os resultados a serem atingidos e os comportamentos esperados em relação aos objetivos estabelecidos.					
O avaliador discute o desempenho obtido em relação aos fatores de avaliação antes da conclusão da avaliação do desempenho individual.					
O avaliador concentra a avaliação nos aspectos do trabalho e no comportamento no alcance dos objetivos e não na personalidade do avaliado.					
O avaliador se utiliza de critérios de avaliação comuns e uniformes perante todos os avaliados.					
A avaliação de desempenho individual final é obtida mediante consenso entre o avaliador e avaliada, a partir de argumentações mútuas.					

**Questionário a respeito da metodologia de “Gestão por Resultados” adotada pelo Instituto, via celebração de Contrato de Gestão, mediante a ‘contratualização’ de resultados a ciclo de desempenho.**

Ao considerar o modelo de “Gestão por Resultados” adotado pelo Instituto, via Contrato de Gestão, a partir do estabelecimento de objetivos/metastas, de indicadores de desempenho e de ‘pactuação’ de resultados, indique sua posição a respeito das afirmações a seguir.

Instrução1: As respostas das questões 1 e 2 são livres e abertas, não sendo de caráter obrigatório.

Instrução 2: A questão 3 pode ter mais de uma resposta, sendo de caráter obrigatório.

1) Você possui críticas ou sugestões a respeito do atual modelo de Gestão por Resultados, adotado pelo Instituto, via contrato de Gestão? Em caso afirmativo, quais são?

Resp. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

2) Em sua opinião, quais medidas deveriam ser adotadas pela Instituição a fim de dinamizar o processo de avaliação de desempenho individual?

Resp. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.

3) Qual a sua expectativa de retorno em relação à avaliação de desempenho individual?

( ) Gratificação ( ) Treinamento/Desenvolvimento ( ) Reconhecimento Formal  
 ( ) Promoção ( ) Prêmios ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_.