

**DE PASSIVA À PROATIVA: UMA ABORDAGEM DA ATITUDE FRENTE À
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

DIRCE NAZARÉ DE ANDRADE FERREIRA

Doutora em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória. Doutora em História pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professora do Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0727886623679126>

Correio eletrônico: dircenazare@hotmail.com

MIDRA SIAN LIBERATO CAPUCHO

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo. Servidora Pública do IFES- ES.

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa de campo qualitativa, descritiva e documental que tem como objetivo investigar a atitude dos gestores e dos servidores técnico-administrativos do Ifes *campus* Linhares (ES) quanto à Avaliação de Desempenho. Ressalte-se que na área de Administração Pública há pouca pesquisa sobre avaliação de desempenho. Tem como hipótese que a avaliação de desempenho é medida passiva, aplicada sem reflexão e criticidade, como mero preenchimento de papéis. Analisou o relato de servidores técnicos e gestores do Ifes Linhares por meio de entrevistas e análise das fichas de avaliação de desempenho, confirmando a hipótese. Propõe uma avaliação proativa com base na mensuração em conjunto envolvendo interlocução entre os participantes. Ressalta a avaliação de desempenho proativa como *feedback* que aponta rumos. Destaca que a avaliação proativa envolve conhecimento, habilidades e atitudes para além do mero preenchimento de formulários.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Serviço Público. Atitude. Mudança.

**PASSIVE TO PROACTIVE: A FRONT APPROACH ATTITUDE TO THE
PERFORMANCE EVALUATION IN PUBLIC ADMINISTRATION - THE CASE OF
IFES CAMPUS LINHARES**

SUMMARY

This is a qualitative, descriptive and documentary field of research that aims to investigate the attitude of managers and technical and administrative staff of the Ifes *campus* Linhares on the Performance Evaluation. Points out that in the public sector not too much was written about performance evaluation. Its hypothesis that the performance evaluation is passive measure, which has been applied without reflection and criticism, as a mere filler papers. It examined the report of Ifes's technical servers and managers through interviews and analysis of performance evaluation forms, confirming the hypothesis. It proposes a proactive assessment based on groupal measurement involving the dialogue between the participants. It emphasizes

the evaluation of proactive performance as feedback pointing directions. It points out that proactive assessment involves knowledge, skills and attitudes beyond the mere filling out forms.

Keywords: Assessment. Performance. Public Service. Attitude. Change.

APRESENTAÇÃO

Diante da complexidade das organizações, as pessoas representam colaboradores relevantes para o desenvolvimento estratégico. De fato, os funcionários são recursos valiosos e, mais que isso, são agentes capazes de transformar as organizações. Portanto, torna-se compreensível a preocupação com o desempenho humano, bem como os esforços para torná-lo eficaz na obtenção dos resultados pretendidos pelas organizações. Oportuniza-se, então, o uso de algumas ferramentas como a avaliação de desempenho para estimar o quão satisfatório é a atuação dos funcionários. Contudo, aliar a avaliação de desempenho com os objetivos organizacionais é uma tarefa complexa, que se torna ainda mais árdua ao se analisar a Administração Pública brasileira.

Embora haja grandes pesquisas nessa área, dentre as quais as obras de Lucena (1997), Bergamini e Beraldo (1988) e outros, na área pública pouca coisa foi escrita sobre avaliação de desempenho, a partir da oralidade dos sujeitos na instituição analisada. Restam nesse quesito, questões ainda não esclarecidas e merecedoras de maiores avanços em suas abordagens. Portanto, ao analisar a literatura especializada, verifica-se uma carência de obras que destaquem no setor público, as inadequações no comportamento das pessoas diante da avaliação de desempenho, embora pareça ser comum que existam pontos falhos na sua aplicação.

Partimos como pressuposto ou hipótese, que a avaliação de desempenho - tal como conhecemos - aparenta ser um mero preenchimento de papéis, tornando-se um fator de repetição, inúmeras vezes sem conteúdo, como se fora uma bula, executada de forma mecânica, acrítica e cartorial. Em consequência, sua ocupação assume um papel de coadjuvância e não de primazia organizacional. Assim, o presente trabalho teve como objetivos:

- investigar a atitude dos elementos envolvidos (gestores e funcionários) no sistema de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), no *campus* Linhares.
- verificar se essa atitude de avaliação é passiva, cartorial, acrítica, mero preenchimento de papéis.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de campo qualitativa, descritiva e documental, que se justifica por sua relevância em poder gerar resultados de interesse da Administração por possibilitar a potencialização do desempenho dos servidores técnico-administrativos diante de uma nova atitude dos elementos envolvidos no processo avaliativo. Outro ponto relevante do estudo é a oportunidade de se conhecer a opinião dos avaliados sobre a avaliação de desempenho e sobre o instrumento utilizado no processo, possibilitando novos estudos e propostas relacionados a esse tema. Para esta pesquisa, foi utilizado um levantamento de campo (*survey*) por meio da aplicação de uma entrevista com perguntas abertas aos servidores técnico-administrativos do Ifes *campus* Linhares, situado no município de Linhares, no Espírito Santo. Dito isto, passamos à revisão da literatura.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA PERSPECTIVA DE MUDANÇA NA APLICAÇÃO

Diversos são os conceitos de avaliação de desempenho, no entanto, embora se diferenciem quanto à forma ou tipo de ótica, eles se assemelham significativamente quanto ao conteúdo. Para Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 44), a avaliação de desempenho “deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado.”

Portanto, avaliar desempenho consiste em analisar as ações desenvolvidas por uma pessoa, com a finalidade de medir os resultados alcançados por ela. Desempenho, por sua vez, refere-se à “atuação do empregado face ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera” (LUCENA, 1997, p. 14).

De forma similar, Pontes (1996) definiu avaliação de desempenho como uma estratégia organizacional utilizada para acompanhar o trabalho e os objetivos propostos para os funcionários, fornecendo um *feedback* para eles. Nesse sentido, Pontes (1996) define *feedback*

como a comunicação do processo de avaliação de desempenho, sendo importante para a determinação de mudanças no trabalho, para o atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado e até mesmo como auxílio para vencer os obstáculos no processo.

Em outros termos, Bergamini e Beraldo (1988, p. 13), caracterizam a avaliação de desempenho como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento”.

Isso expressa, para estes autores, que o processo de avaliação de desempenho requer menos a criação de um instrumento técnico aprimorado e mais o desenvolvimento de um ambiente em que as pessoas se relacionem de maneira espontânea, autêntica e confiante. Portanto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é mais uma questão de atitude que de técnica (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Para Gonçalves e Leite (2004), a avaliação de desempenho é um processo dinâmico e integrado à política de recursos humanos da organização, que consiste na análise sistemática das atividades exercidas em determinado período por um profissional, tendo como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas.

A avaliação de desempenho, portanto, não é e não deve ser um ato isolado que ocorre em determinados períodos, de forma separada das demais dinâmicas da empresa. Muito menos, deve ser encarada como uma simples ferramenta burocrática, que não introduz mudanças necessárias à prática de uma cultura organizacional, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos.

Diversos autores destacam alguns objetivos de se avaliar o desempenho humano no trabalho, e de fato, existem diversas ramificações possíveis para aplicar a avaliação de desempenho nas organizações, todavia, discutiremos as mais importantes. Aquino (1980) considera que é por meio da avaliação de desempenho que a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, possibilitando descobrir se ele corresponde ou não às suas expectativas.

Bergamini (1983), de forma semelhante, aponta que a avaliação de desempenho tem a capacidade de integrar as atividades dos subsistemas administrativos que a compõe, a saber: seleção de pessoal, treinamento de desenvolvimento de pessoal, administração salarial e movimentação de pessoal.

Para efeitos de melhor entendimento, Dewes, Palma e Stein (2000) dividem os objetivos da avaliação de desempenho em duas categorias: administrativas e desenvolvimento. A primeira refere-se ao uso dos seus resultados como critério para subsidiar decisões relativas à administração de salários, comissões, prêmios e outras recompensas de caráter pecuniário (ou não), além de decisões relativas a promoções, transferências, realocações de cargo ou dispensa. Em relação ao desenvolvimento, a identificação das necessidades de treinamento constitui-se no principal objetivo da avaliação de desempenho.

Como é possível observar, a avaliação de desempenho pode contribuir para diversos objetivos dentro da organização. Contudo, Bergamini (1983, p.7) ressalta:

É preciso ter em mente que a avaliação em si caracteriza-se como um simples instrumento. O valor que possa vir a lhe ser creditado depende do uso que dela se faça. Como simples instrumento ela não tem o poder de chegar a objetivo algum, a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada dos objetivos organizacionais. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

Dalmau e Benetti (2009) também observam que algumas empresas têm utilizado a avaliação de desempenho de maneira equivocada, não usufruindo das funcionalidades que ela oferece. Em alguns casos, avaliar não implicar prover mudança alguma e em outras situações mais extremos, as repercussões chegam a ser negativas. Segundo os autores um diferencial para que isso não ocorra, é a organização focalizar dois elementos principais de um processo avaliativo: avaliador e avaliado.

Alguns outros autores como Wagner e Hollenbeck (1999), incluem também a motivação dos funcionários como um dos aspectos focais da avaliação de desempenho, afirmando que as pessoas são exortadas ao alto desempenho desde que percebam que terão reconhecimento. No entanto, convém lembrar que a motivação é um fator interno a cada indivíduo, sendo importante esta ideia ao se tratar dos propósitos e objetivos da avaliação de desempenho.

Tavares, Bezerra e Cançado (2013) afirmam com propriedade que quando bem gerenciada, a avaliação de desempenho pode influenciar a motivação e o comportamento dos indivíduos, já que ela é meio de desenvolver os recursos humanos da organização redirecionando os talentos da empresa para os departamentos onde serão melhor alocados.

Do mesmo modo, se mal gerenciada, a avaliação de desempenho pode desmotivar. Isso acontece porque muitos estudos focam-se em buscar a melhor técnica, o melhor processo e os melhores parâmetros, esquecendo-se do aspecto mais significativo de seu termo: as pessoas, tanto o avaliado quanto o avaliador. Supõe-se, segundo Shigunov e Gomes (2003), que o avaliador seja o principal elemento de um processo de avaliação de desempenho, pois o resultado final da avaliação será a sua interpretação sobre os dados coletados durante o processo.

Em geral, o principal avaliador é a chefia imediata do servidor, mesmo que ele seja submetido a outros tipos de avaliadores. Em relação à chefia imediata, suas principais atribuições relacionam-se à condução das etapas do processo de avaliação de desempenho, observação do desempenho dos avaliados quanto aos fatores a serem corrigidos, verificação de necessidades de treinamento e fornecimento de *feedback* ao avaliado. Além do avaliador o avaliado também é importante nesse processo, mas sobretudo, mais valiosa ainda, é a interlocução entre ambos.

Para Pontes (1996), a avaliação de desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação. A comunicação, voltada para a avaliação de desempenho, dar-se-á através do *feedback*, sendo desejável que sua realização ocorra dentro do espírito de comprometimento mútuo, juntamente com o reconhecimento do que foi feito e do espelhamento do que deve ser realizado futuramente.

Mas isso não é tarefa das mais fáceis, tanto para o avaliador, que muitas vezes sente-se desconfortável para dar um *feedback*, especialmente quando o resultado é negativo, quanto para o avaliado, que teme o fato de receber um resultado que não seja o esperado. Cumpre ressaltar que, saber comunicar significa fazer-se entender e, para isso, é desejável que o comunicador esteja capacitado não somente para falar, mas também para ouvir e deliberar. Nigro (1966, p.367) evidencia essa dificuldade ao afirmar que “[...] Uma coisa é medir a

eficiência de máquinas e de linhas de produção e outra, muito mais difícil, é julgar seres humanos”.

Bergamini e Beraldo (1988) destacam que avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações acontecem. E para que esse processo seja realizado como se propõem muitos modelos atuais, a avaliação de desempenho passou por diversas mudanças do longo do tempo.

Mokate (2002) destaca que, embora possa haver alguns progressos na construção de uma consciência sobre a importância da avaliação de desempenho, sua existência ainda não atingiu um papel significativo no trabalho de implementação de estratégias, programas ou projetos. A avaliação foi reconhecida como importante estratégia, mas percebe-se que ela ainda não se tornou parte indispensável do processo de gestão, ou dito de outra forma, falta desenvolver melhor a consciência de que ela constitui instrumento de mudança e tomada de decisão.

Por esse motivo, é desejável que avaliar o desempenho de um trabalhador se constitua em um processo de reflexão, sempre dinâmico e aberto, permitindo que as chefias e os demais trabalhadores realizem, periodicamente, uma análise sobre o desempenho de seu trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuos. Caso contrário, a avaliação de desempenho pode se tornar inútil, ou até mesmo prejudicial, se não houver credibilidade nas pessoas envolvidas.

De forma mais abrangente, Bergamini (1983), destaca que a avaliação de desempenho interessa a todos na empresa. Para a organização em si, avaliar o desempenho dos seus recursos humanos significa conhecê-los melhor e facilitar a indicação de mudanças a serem feitas com quem e quando. Também interessa aos avaliadores, que obterão informações sobre o grau de adequação das medidas que tomam. Por fim, o maior beneficiado é o próprio avaliado que, ao ser valorizado, sentir-se-á mais seguro em projetar a sua vida profissional.

À vista do que foi exposto, deduz-se que a responsabilidade para uma consciência voltada à importância da avaliação de desempenho deva partir da própria empresa em direção aos seus membros. Portanto, é relevante à organização apostar em uma posição voltada para o futuro do empregado, ou seja:

A Avaliação de Desempenho deve significar para cada um uma oportunidade, um instrumento para aprender e autodesenvolver-se dentro da organização, compondo, juntamente com ela, um quadro de progresso e rentabilidade recíprocos. Procurará identificar quais são as potencialidades, as carências e as possibilidades que permitirão a cada empregado crescer profissionalmente e oferecer uma contribuição mais efetiva aos objetivos da organização onde trabalha (LUCENA, 1997, p. 4).

Carvalho e Vilas Boas (2004) consideram a avaliação de desempenho um dos primeiros degraus para o crescimento de uma organização. “A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa” (BERGAMINI e BERALDO, 1998, p. 34).

Mesmo diante de tantas referências sobre a importância da avaliação de desempenho, encontramos um impasse quanto a sua real aplicabilidade. A avaliação de desempenho continua sendo necessária para orientar as decisões gerenciais, mas também continua sendo questionada nos seus motivos e efetividade, pois não raro se transmuta em instrumento imerso em formalismos cartoriais, aplicado como uma ação indesejada tanto pelos avaliadores quanto pelos avaliados. É diante desta visão, que demandamos uma alteração nessas atitudes.

MUDANÇA DE ATITUDE DOS ENVOLVIDOS

Para que a avaliação de desempenho possa constituir-se como um instrumento eficaz para a Gestão de Pessoas, será preciso ir além da tarefa mecânica de mera aplicação de formulários e promover, de fato, uma transformação dessa atitude organizacional. Para tanto, entendemos que a mudança organizacional é relevante. Para fins deste trabalho, mudança organizacional “é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD, CURADO & CAMPOS, 1994, p. 64).

Dentro desse prisma, vale conceituar o vocábulo atitude considerando-o como uma das três dimensões interativas da competência, são elas: conhecimento, habilidades e conduta. Trata-se, portanto, de atuação que se relaciona aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Diz respeito, também, à ética do comportamento, ao julgamento da pertinência ou não da ação, à iniciativa e aos valores do indivíduo (SEGEP, 2013).

Segundo Fishbein e Ajzen (1975), atitude é uma predisposição apreendida pelo sujeito para responder favorável ou não, a um determinado objeto, criando ação ou comportamento de

forma consistente. A atitude é determinada pelas crenças do sujeito sobre um determinado objeto ou ação, ou seja, pelos seus conhecimentos subjetivos estáveis (PAJARES, 1992). De forma resumida, pode-se dizer que atitudes são indicadores de comportamentos e condutas de um indivíduo.

Quando falamos em mudança de atitude na avaliação de desempenho, é mister que haja iniciativas organizacionais, que estabeleçam de forma clara, tanto para o avaliador quanto para o avaliado, os seus papéis dentro do processo de avaliação, explicitando inclusive, quais atitudes são desejadas e quais evitadas para conduzir a consistência das avaliações. Isto porque, é desejável que a avaliação de desempenho seja um processo de participação, no qual os atores sociais tenham consciência de seus papéis. Sobre esse aspecto, Gil (1994, p.85) evidencia que:

[...] De modo geral, a alta administração e os gerentes não têm consciência clara do papel da força de trabalho no sucesso do negócio. E muito menos da importância da Avaliação de Desempenho para a gestão de pessoal. Essa situação só se altera quando os profissionais de recursos humanos conseguem demonstrar que as pessoas não são apenas meios acessórios, mas essenciais para a gestão do negócio.

Portanto, é relevante considerar as resistências que podem advir nesse processo de mudança. Para Hernandez e Caldas (2001) tal conduta é um tipo possível de comportamento que pode ser adotado como resultante da percepção individual sobre alterações organizacionais. Via de regra, quando a mudança é proposta no local de trabalho, cada pessoa gera uma percepção diferente, que muitas vezes, pode ser encarada como uma ameaça à zona de conforto. Com a avaliação de desempenho não é diferente, assim, um grande passo para debelar as resistências iniciais das mudanças ocasionadas pela avaliação de desempenho, é a atenção voltada para o sujeito principal da avaliação: o avaliador. Neste sentido,

[...] a maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho está na competência dos avaliadores. Não é possível imaginar uma Avaliação de Desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Isto porque o ato de julgar o empregado é a fase mais difícil de todo o processo (LUCENA, 1977, p. 25).

Por esta razão, o treinamento dos avaliadores é o passo mais importante no processo de avaliação. Grillo (1982) destaca que esse treinamento seja:

[...] Orientado para a compreensão dos objetivos da avaliação de desempenho e da importância que ela representa para a dinâmica dos recursos humanos da organização. O avaliador tem que perceber a necessidade de afastar, no momento da avaliação, qualquer critério que conduza a julgamentos alheios ao verdadeiro comportamento do avaliado. Dessa forma, é possível amainar os efeitos da subjetividade e tornar mais justa a avaliação (GRILLO, 1982, p. 36).

Sejam quais forem as variáveis consideradas no processo de mudança de atitude dos avaliadores, espera-se que elas estejam aderentes à filosofia inicial da avaliação de desempenho: o respeito e a valorização do ser humano. Não menos importante, é a atitude do próprio empregado diante da avaliação que se faz dele. Como participante fundamental do processo, mesmo que algumas vezes, não atuante, é preciso reconhecer a sua importância, que vai muito além de apenas se auto avaliar e/ou receber um resultado de seu desempenho. Para Lucena (1977, p.16):

Isso implica a conscientização, por parte de cada empregado, de que o limite de seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização será o limite de suas próprias aspirações e potencialidades a desenvolver, em cuja capacidade de progredir estará centrado todo o esforço de desenvolvimento a ser proporcionado pela organização. Em outras palavras, cabem à organização o cultivo e o controle do clima necessário, mas compete a cada empregado a tarefa do seu autodesenvolvimento.

Cabe lembrar também que, a sensação de justiça é essencial para criar certas atitudes positivas relacionadas à avaliação, na pessoa que está sendo avaliada. Portanto, é razoável que essa percepção esteja presente nas ações relacionadas ao cômputo de desempenho, fazendo da avaliação um modelo equânime e integrativo, tendo adesão à participação do empregado. Segundo Lam e Schaubroeck (1999), os empregados estarão mais satisfeitos com um sistema de avaliação no qual os supervisores os envolvam na busca da melhoria dos processos de trabalho.

Assim, se os partícipes compreenderem o programa e, mais que isso, acreditarem nele, certamente que essa atitude ajudará não apenas o alcance das metas do grupo de avaliação, mas também às aspirações organizacionais. Portanto, é de extrema importância a atuação da organização no sentido de envolver os participantes no processo, na perspectiva de minar resistências e obter credibilidade, mesmo que para isso, seja preciso considerar algumas mudanças na maneira de se avaliar.

Como se pode observar, os desafios e obstáculos são muitos, mas é possível minimizar as imperfeições por meio da preparação comportamental dos envolvidos, isso significa que planejar avaliação de desempenho é tarefa para além da mera aplicação de papéis e procedimentos formais. Portanto envolve principalmente, conscientização em relação à real importância da avaliação de desempenho na organização. É significativo que cada co-partícipe tenha clareza, disponibilidade, capacitação e vontade para que o processo de avaliação traga resultados positivos. Quando falta algum desses atributos, os interesses, disputas pessoais, a criação de alianças e as preferências tendem a ganhar espaço.

Esse cenário, em muitos casos, leva as pessoas a responder mecanicamente cumprindo apenas uma atribuição passiva, limitando-se a preencher formulários, muitas vezes sem reflexões. Quando isso ocorre, o que poderia ser uma oportunidade para uma troca de expectativas, ideias e planos, torna-se apenas mais um procedimento formal e burocrático (BRAGA, 2013) esvaziado da primazia de sua importância.

Para a avaliação de desempenho alcançar a credibilidade de que precisa, Bergamini e Beraldo (1988) destacam que, como para outras tarefas na empresa, o fato de selecionar avaliadores capacitados não garante a perfeição desejável dessa atividade. Os supervisores podem ter características e aptidões para serem bons avaliadores, mas é necessário também orientar essas capacidades no sentido de aprimorá-las. É necessário desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um programa adequado tendo como primazia os aspectos cognitivos, as habilidades, e sobretudo, as atitudes positivas. Esse conjunto de qualificações são as atitudes proativas.

Assim, o treinamento proativo dos avaliadores é a maneira indicada para se proceder com a mudança de atitude na avaliação de desempenho. A necessidade de trabalhar com os avaliadores (e avaliados também) para conhecer suas expectativas em relação à avaliação, realizar ações de divulgação e treinamento e aumentar o seu comprometimento e participação com o processo é um item sempre digno de muita atenção. Dito isto, passemos ao relato da pesquisa de campo.

DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ANALISADA E SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme ressaltamos na introdução deste trabalho, a pesquisa delimitou como *locus* de análise o *campus* Linhares do Ifes o qual passamos a descrever. Quanto à estrutura física e localização o órgão em questão está instalado às margens do Rio Doce no extremo leste da área urbana do município de Linhares, no Espírito Santo. A inauguração do *campus* ocorreu no dia 19 de setembro de 2008, sendo que a instituição conta atualmente com 113 servidores: 48 docentes efetivos, 08 docentes substitutos, 44 técnico-administrativos e 13 estagiários. Os 44 técnico-administrativos ocupam diferentes cargos, que variam de acordo com o nível educacional exigido, tais como Assistente em Administração, Auxiliar em Administração, Técnico em Assuntos Educacionais, Pedagogo, Técnico de laboratório, Técnico em

Informática, Técnico de enfermagem, Administrador, Psicólogo, Bibliotecário e Assistente Social.

No Ifes tanto os servidores docentes quanto os técnico-administrativos podem ter sua conduta laboral analisada pelo processo de avaliação de desempenho, portanto esta tem dois objetivos principais: no início da carreira serve para verificar a aprovação do servidor no estágio probatório e posteriormente objetiva mensurar atuação com vistas à progressão funcional do servidor. Desde logo, se percebe que os objetivos da avaliação repousam nesses dois aspectos: inserção na estabilidade e alcance de progressão funcional, logo, não há perspectivas de avaliação como instrumento para melhoria institucional com foco organizacional, o que já aponta para mero preenchimento de formulário.

Quanto à progressão funcional do servidor, esta modalidade é constituída por dois formulários avaliativos: a hetero-avaliação e a auto-avaliação. Caso o servidor exerça cargo ou função administrativa, também deverá ser feita sua avaliação gerencial pela chefia imediata.

É importante ressaltar a periodicidade das avaliações, aplicadas a cada nove meses de exercício funcional, visto que a progressão é concedida a cada dezoito meses de efetiva prestação de serviço. Assim, considerando essa fatia temporal o processo de progressão funcional do servidor será composto sempre de duas avaliações, uma nos primeiros nove meses e outra dos nove últimos meses.

A hetero-avaliação é ação complexa de avaliar, sendo presidida pelo chefe imediato do servidor e pela equipe de trabalho do avaliado, ela se corporifica em um formulário contendo quesitos divididos por categorias: operacionais (conhecimento, criatividade e rendimento), organizacionais (comprometimento, responsabilidade e segurança) e comportamentais (iniciativa, trabalho em equipe, relacionamento e adaptabilidade).

Os critérios para aferição do desempenho são definidos por quatro indicadores, cada um deles relacionado a uma pontuação. São eles: sempre (20 pontos), quase sempre (15 pontos), às vezes (10 pontos) e nunca (5 pontos). Assim, a equipe avaliadora deverá indicar a quantidade de pontos recebida pelo servidor em cada quesito, somando-se o total de todos os pontos ao final.

Neste formulário há ainda um espaço para a equipe avaliadora inserir outras informações, tais como sugestões de treinamento e sugestões de mudança de local de trabalho, devendo qualquer uma delas ser justificada. O servidor pode acompanhar a hetero-avaliação, se preferir, ou apenas dar ciência no resultado final. Há também neste formulário um espaço a ser preenchido pelo servidor acerca de sugestões para melhoria do seu próprio desempenho, incluindo as relacionadas a condições de trabalho. Por fim, a equipe avaliadora assina o formulário, bem como a chefia imediata e o servidor avaliado. Como último ato, o formulário é enviado à Coordenadoria de Gestão de Pessoas, que aferirá junto com as demais avaliações a quantidade final de pontos e informará se o servidor está ou não apto para a progressão (no caso da segunda avaliação).

A auto-avaliação consiste em ação do servidor que aprecia a si mesmo e a seu desempenho, trata-se de um formulário possuindo peso 2 no resultado final. São avaliados os mesmos quesitos e usados os mesmos indicadores da hetero-avaliação e, ao final, deve conter a assinatura do servidor e da chefia imediata.

Já a ficha de avaliação gerencial não é computada para fins de progressão funcional. Trata-se apenas de um acompanhamento pelo superior imediato do desempenho do servidor na função. Mesmo assim, é importante seu conhecimento, visto que ela é entregue ao superior juntamente com as avaliações auto e hetero. Os quesitos avaliados nesta ficha, obviamente diferem-se das demais, tendo em vista seu caráter gerencial. São eles: supervisão, liderança, comunicação, planejamento e decisão. Nessa avaliação, os critérios para a aferição do desempenho são definidos por quatro indicadores, cada um relacionado a uma pontuação. São eles: excelente (40 pontos), bom (30 pontos), regular (20 pontos) e deficiente (10 pontos). Assim, a chefia deverá indicar a quantidade de pontos recebida pelo servidor em cada quesito. O servidor também poderá acompanhar sua avaliação gerencial ou apenas tomar ciência ao final, através da assinatura, sempre acompanhada da assinatura da chefia.

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) é o órgão responsável por entregar e recolher os formulários no período estipulado e cadastrá-las no Sistema de Recursos Humanos do Instituto. De posse das avaliações dos nove primeiros e dos nove últimos meses, a CGP abrirá um processo junto à Coordenadoria de Protocolo e Arquivo (CPA) para que seja encaminhado ao parecer da Direção Geral que, por sua vez (e no caso de um desempenho suficiente), emitirá a Portaria de concessão da progressão funcional.

Além das auto-avaliações e das avaliações feitas pela equipe de trabalho do servidor, há outra nota que compõe o resultado final do desempenho do técnico-administrativo: a avaliação do usuário, conforme é solicitado no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). As avaliações podem ser realizadas por usuários internos e externos, via Internet, no *site* institucional.

Os quesitos avaliados resumem-se na satisfação do usuário quanto ao serviço prestado pelo setor, para tal ele atribuirá uma quantidade de pontos a cada uma das seis perguntas sobre seu grau de satisfação. Os indicadores são: excelente (40 pontos), bom (30 pontos), regular (20 pontos) e ruim (10 pontos). Há também um espaço reservado para o usuário sugerir mudanças na prestação dos serviços oferecidos pela unidade administrativa avaliada, além da disponibilização de um organograma, que poderá facilitar a localização do setor na estrutura organizacional.

Ressaltamos que a implantação de um sistema de avaliação de desempenho deve ocorrer de forma gradual, envolvendo mudanças de hábitos culturais. É preciso que exista um comprometimento das chefias através da divulgação do modelo, do treinamento cuidadoso dos avaliadores e da participação constante dos atores do processo (avaliadores e avaliados). Contudo, o *campus* estudado já possui um modelo que vem sendo aplicado há alguns anos, mas que não recebeu essa dedicação durante sua implantação. Em casos como este, as tentativas de mudança tornam-se ainda mais complexas, sendo necessárias propostas que visem à transformação de atitude frente ao modelo e processo aplicados, mesmo que estes não sejam os ideais no momento. Dito isto, passemos a relatar o estudo *in loco*.

DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A averiguação de campo que compõe este trabalho foi realizada em dois momentos distintos: primeiramente foi feita uma visitação nos setores do *campus* em questão, a fim de aplicar os formulários de pesquisa aos servidores técnico-administrativos e gestores lotados em cada setor. No segundo momento foi realizada uma análise documental das fichas de avaliações de desempenho já realizado no *campus* e que estão arquivadas. A pesquisa se desenvolveu durante os meses de Agosto e Setembro de 2014 ouvindo relatos de servidores e gestores administrativos, todos eles em exercício durante este período.

A fim de criar uma relação de confiança (*rapport*) os formulários de pesquisa foram entregues pessoalmente aos respondentes, que receberam explicações prévias sobre o trabalho e sua importância, bem como puderam esclarecer dúvidas sobre objetivos e forma de aplicação da pesquisa. Os formulários foram entregues junto com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que informava o título da pesquisa e uma breve apresentação, contendo objetivo, tema e considerações sobre a privacidade dos dados.

Os dados contidos no formulário iniciavam por um cabeçalho sobre a qualificação dos respondentes: sexo, idade, cargo, nível do cargo, efetivo exercício, escolaridade e, finalmente, a indagação sobre se o respondente já havia participado do processo de avaliação de desempenho do Ifes. Essa pergunta se fez necessária, visto que poderia haver servidores nomeados recentemente que ainda não tivessem sido avaliados, e que portanto, desconheciam a avaliação de desempenho do Ifes.

Em seguida o formulário apresentava perguntas abertas buscando identificar alguma situação ou experiência (positiva ou negativa) relevante para o servidor quanto à avaliação de desempenho, assim como buscando identificar o significado do instrumento em questão, bem como relatos sobre importância, necessidade e engajamento dos servidores na avaliação de desempenho. Com isso desejávamos identificar tanto as boas práticas quanto as condutas inadequadas, passivas, meramente mecânicas no processo de avaliação de desempenho.

Consideramos que não houve restrições e resistências nessa fase de aplicação do questionário ao grupo de servidores. Assim, obtivemos 43 respondentes totais, sendo 31 técnico-administrativos e 12 gestores. Com o recebimento do material, passamos à fase de análise e discussão dos dados coletados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada qualitativamente, tendo em vista que as perguntas do questionário eram abertas e permitiam verificar fragmentos das falas dos respondentes. As opiniões e informações contidas nas respostas foram interpretadas individualmente. Convém destacar que para manter a discrição e preservar a identidade os respondentes foram desidentificados neste trabalho, sendo seus nomes reais substituídos por nome de flores.

As perguntas foram abertas e buscaram identificar de forma mais livre e direta a realidade vivenciada pelos servidores e quais suas opiniões e queixas sobre a avaliação de desempenho do Ifes *campus* Linhares. Passamos a analisar o conteúdo das respostas.

Quando questionados se os entrevistados já haviam vivenciado alguma experiência marcante (positiva ou negativa) sobre a avaliação de desempenho no Ifes, dos 31 técnico-administrativos respondentes, 08 se manifestaram de forma contundente.

Diante do questionamento apresentado, Amarilis, Lírio e Astromélia apontaram em suas respostas afirmações que muito se aproximam de nossas hipóteses iniciais, relataram suas impressões sobre as atitudes meramente mecânicas de preenchimento de papéis, narrando que algumas vezes evidenciaram certo alheamento na atitude de avaliar, como se fosse mero ritual de formalidade. Para exemplificar demonstramos os fragmentos de algumas falas:

[...] certos gestores preenchem o formulário apenas para cumprimento de burocracias, sem a presença de uma equipe (AMARILIS).

[A Avaliação de Desempenho] deve ser feita com 6 pessoas, porém, nunca conseguia juntar as 6 para realizar a avaliação, no final ela foi feita por 2 pessoas e as outras somente assinaram sem nem mesmo questionar (melhor dizendo, olhar) os pontos avaliados (LÍRIO).

Ouvi de um gestor que a avaliação é meramente formal, então deveria ser dada pontuação máxima para todos (ASTROMÉLIA).

Nas falas acima, foi possível perceber que os respondentes se reportam à atitude reativa dos avaliadores de maneira muito próxima àquela descrita por Braga (2013) como mecânica, limitada a preenchimento de formulários apenas para cumprimento de procedimentos burocráticos e formais. Há, porém, algo ainda mais sério na colocação de Amarilis e Lírio, uma vez que seus relatos demonstram que, possivelmente, houve casos na Instituição em que a avaliação de desempenho ocorreu sem a presença de uma equipe heteroavaliativa, como prevê o processo.

De maneira semelhante, Astromélia nos traz a questão primordial dos entraves gerados pela execução inadequada da avaliação de desempenho, segundo ela, a avaliação vista como meramente formal, não é merecedora de análise profunda e fiel do desempenho do servidor, visto que se trata apenas de um cumprimento obrigatório. Valendo dizer que, fica a sensação de que o avaliador não deseja despender muito tempo com aquela tarefa e o faz de forma apressada, muitas vezes sem o critério da criticidade e reflexão.

Sem dúvida essa forma desengajada de avaliar poderá trazer resultados deformados que decerto poderiam refletir uma realidade distorcida. Essa foi a percepção da entrevistada Boca de Leão que prosseguindo a análise, manifestou o seguinte:

[...] Minha avaliação ao meu ver foi injusta, pois os tópicos [da avaliação] foram voltados principalmente para a relação interpessoal e pouco para o trabalho que desenvolvo, dando a entender que uma pessoa tímida (meu caso) não desempenha um bom trabalho, além de desconsiderar outras questões como empatia, humanização, esforço e outros.

A afirmação acima nos reporta a um inconveniente severo, um problema recorrente em processos de avaliação de desempenho, relatado por Braga (2013), qual seja, o foco em avaliar o desempenho da pessoa em si e não o desempenho da pessoa no cargo. Decerto que há um redirecionamento entre sujeito e desempenho, que pode muitas vezes distorcer resultados. Foi o caso observado, pois consideramos que segundo a servidora, a avaliação de desempenho mensurou somente um julgamento de suas características pessoais, sem considerar suas funções no cargo. Relembrando o afirmado por Brandão (2008), esse tipo de avaliação não é recomendável por envolver alguns inconvenientes: construção do formulário com intensa dubiedade, subjetividade e dificuldade de interpretação pelo avaliador.

Dando sequência, Copo-de-leite deixa transparecer em sua resposta a não efetividade da avaliação, isto por que segundo Brandão (2008) serve a avaliação de desempenho para ser um elemento identificador e norteador de rumos organizacionais, inclusive evidenciando possíveis entraves no desempenho e conseqüentemente, o ponto focal das mudanças a implementar. Todavia, segundo os relatos, a avaliação se encerra em si mesma, sem reverter o julgamento de valor crítico em benefícios à instituição, o que reforça a hipótese de avaliação passiva. A fala da entrevistada Copo de Leite demonstra bem essa roupagem: “Realizamos as avaliações institucionais, porém percebemos que a forma como é feita não nos permite uma visão fiel da realidade ou ao menos se apresenta como uma ferramenta para mudanças/melhorias no ambiente de trabalho”.

Ao chamar a atenção para a forma como é feita a avaliação, Copo-de-leite nos remete à afirmação base deste trabalho proposta por Bergamini e Beraldo (1988): a Avaliação de Desempenho é mais uma questão de atitude que de técnica. De fato, as atitudes diante de um processo de avaliação de desempenho é que caracterizam a sua forma de execução. Ressaltamos que, no caso analisado, para que seu resultado seja fiel e apresente propostas de

mudanças, como sugere o servidor, é necessário que essas atitudes sejam modificadas, tendo em vista que a forma atual não tem posterior aplicabilidade.

Outro aspecto relevante na instituição analisada foi a comunicação ou sua falta, por assim dizer. Isto por que avaliação é processo de comunicação envolvendo avaliados e avaliadores, nos três momentos em que ela se processa: anteriormente como medida para envolver o avaliado, durante a avaliação como forma de participação consciente, e por fim, posteriormente à avaliação momento em que a instituição deve comunicar resultados ao servidor. Na instituição analisada essa interlocução não ocorre, conforme nos relata Girrasol, frisando que “[...] A avaliação é realizada sem diálogo e só sabemos do resultado tardiamente quando olhamos nosso prontuário no CDP”. Essa estratégia passiva de avaliar envolve também um hermetismo por parte do avaliador e da instituição, silêncio angustiante que se mostra antagônico à avaliação de desempenho adequada.

Outro inconveniente relatado nas entrevistas foi a avaliação deslocada da realidade, turvada por atribuições de notas irreais não conexas com as situações cotidianas da instituição. Exemplo disso foi o fator integração e convivência da equipe, principalmente na auto avaliação, na qual situações não reais emergiram. Exemplo disso, foi o relato de Lisianto, a respeito da percepção da avaliação artificializada:

Tive experiências negativas. Colegas de trabalho que tinham problemas de relacionamento com os outros colegas foram avaliados dizendo que se relacionavam bem com todos. E na auto-avaliação, muitos marcam ser ótimos em tudo e não aceitam nota inferior quando avaliados pelos colegas.

Na colocação acima, observamos dois problemas: o primeiro, que pode ter derivado de inúmeras disfunções perceptivas, corresponde ao fato de o avaliador não atribuir ao avaliado a nota que condiz realmente com seu comportamento, especialmente nos quesitos “trabalho em equipe” e “relacionamento”. O segundo problema consiste em outra falha recorrente nas avaliações em que o próprio usuário se avalia, a falta de maturidade que leva à distorções pessoais culminando com auto atribuição das notas mais altas, sem o mérito correspondente.

Além dos servidores entrevistados, a pesquisa também colheu o relato de um gestor o qual foi aqui denominado por Tulipa. Notamos em suas falas que há uma preocupação quanto à avaliação de desempenho, principalmente porque a tarefa de mensurar foi por ele considerada desconfortável. O gestor demanda inclusive a necessidade de melhor preparo, dele e dos

demais envolvidos, sendo que sua colocação associa-se grandemente com a proposta deste trabalho, que considera o treinamento do avaliador o primeiro grande passo para a mudança de atitude na avaliação de desempenho do Ifes.

E por fim, outra questão abordada na entrevista foi relacionada à opinião dos servidores sobre a avaliação de desempenho do Ifes. A maioria das respostas atribuiu ao tema um predicado tendencialmente negativo, demonstrando quase que uma aversão a ele. Para melhor interpretação, separamos as respostas segundo a característica tendencial da palavra, sendo as seguintes classificações: respostas de tendência negativa, respostas de tendência positiva, respostas de tendência neutra (nem positiva, nem negativa) e outras. Esclarecemos também, que o número que está posto entre parênteses seguido de *, corresponde ao número de vezes que a palavra foi citada pelos servidores. O resultado sintetizado pode ser visualizado no quadro 1, abaixo:

Respostas de tendência negativa		Respostas de tendência Positiva	Respostas de tendência neutra	Outras
• Inutilidade	• Ineficiente	• Crescimento	• Registro	• Melhorar
• Ineficaz (2*)	• Insuficiente			• Reformular
• Inapropriada	• Injusta			
• Problemática	• Inverídica			
• Subjetiva	• Ultrapassada			
• Burocrática (2*)	• Defasada			
• Incompleta	• Obsoleta			
• Fraca (2*)	• Ruim			
• Sem escopo com a missão do Ifes				

Quadro 4 – Definição da Avaliação de Desempenho pelos técnico-administrativos em uma palavra
Fonte: elaboração nossa

Como se pode observar, vinte servidores atribuíram à avaliação de desempenho um predicado negativo, enquanto que apenas um a definiu positivamente. Outro servidor definiu a avaliação de forma neutra, considerando-a como um registro e mais dois utilizaram verbos que expressam desejo de mudança. Quanto aos gestores, obtivemos três silenciamentos e a

caracterização das 09 respostas obtidas podem ser evidenciadas o quadro 2, logo após as referências.

Observamos ausência de respostas com predicativos de tendência neutra, por parte dos gestores. Três chefias definiram o tema negativamente, enquanto que quatro atribuíram uma definição mais positiva. Outras duas respostas, apontam desejos de mudança. Fica evidente, que grande parte dos servidores não está satisfeita com a forma de avaliação no Ifes.

Finda a análise das falas dos entrevistados, passemos agora para a pesquisa realizada nos arquivos contendo as fichas de avaliações aplicadas no passado, no *campus* Linhares.

ANÁLISE DOCUMENTAL

Lembramos ao leitor que a pesquisa envolveu um trabalho *in loco* nos arquivos da instituição para analisar fichas de avaliação de desempenho. Convém esclarecer que o critério para escolha amostral de fichas foi: servidor em atividade e suas avaliações mais recentes. Assim, foram desarquivadas as pastas funcionais de 44 servidores, sendo que 07 delas não possuíam processo de avaliação de desempenho. Assim, ao todo, foram analisadas 37 hetero-avaliações, 37 auto-avaliações, 37 avaliações setoriais e 16 avaliações gerenciais. Os itens observados nas fichas foram: média final da avaliação, preenchimento ou não do campo “outros” (sugestões de treinamentos, mudança de setor, etc), e ainda, buscou-se, posteriormente, constatar se a sugestão encontrada nesse campo foi acatada ou não.

Para a análise das médias avaliativas, fizemos uma escala de pontuação a fim de inserir os resultados dentro dessa escala e obter uma análise final mais precisa. Assim, apresentamos o resultado na tabela Tabela 1, abaixo. Esclarecemos ao leitor que escolhemos o valor mínimo da escala como 130 tendo em vista que não houve, em nenhum tipo de avaliação, pontuação mínima menor que 130 pontos.

Tabela 1
Quantidade de avaliações por escala de pontuação

Pontuação	Hetero-avaliações	Auto-avaliações	Avaliações do setor	Avaliações gerenciais
130 – 139	-	-	6	-
140 – 149	-	1	1	-
150 – 159	-	-	1	-
160 – 169	-	2	12	1

170 – 179	-	2	5	1
180 – 189	8	11	2	8
190 – 199	12	10	5	4
200	17	11	5	2
TOTAL	37	37	37	16

Fonte: nossa elaboração

Como a pontuação mínima para a obtenção de um resultado positivo na avaliação precisa ser de 120 pontos (60%), de imediato, podemos dizer que não há registros em que um servidor tenha sido reprovado na avaliação de desempenho. Como se pode observar, a maior parte das avaliações está dentro do *score* entre 180 e 200 pontos, sendo considerável o número de avaliações que receberam a nota máxima (200 pontos). Das 37 hetero-avaliações 14 solicitavam treinamento, isso corrobora com a colocação de Dewes, Palma e Stein (2000), que consideram a qualificação um dos principais anseios demonstrados na avaliação de desempenho. Foi verificado também que algumas dessas indicações são genéricas quanto a área ou assunto do treinamento, sendo anotado apenas frases como: “sugere-se curso de aperfeiçoamento profissional”.

A análise mostra que a avaliação de desempenho no Ifes *campus* Linhares não descreve com exatidão o real desempenho do servidor técnico-administrativo, sendo pautado principalmente por números, que poucas vezes retraram a realidade e tracejam metas para o contínuo desenvolvimento e aprimoramento do servidor. Percebemos que, mesmo as avaliações que possuem recomendações, algumas vezes, não condizem com o propósito da avaliação de desempenho, apresentando-se de forma incompleta ou incompreensível e, outras vezes, não são percebidas pela Alta Administração que pouco ou nada faz com essas informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi norteado pelo pressuposto de que o desempenho organizacional depende do desempenho humano. São as pessoas o ponto-chave das organizações, e portanto, suas crenças, valores e, principalmente atitudes, os responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma instituição. Admitindo-se que a avaliação de desempenho é o principal meio pelo qual se verifica e se aprimora o desempenho de um profissional em uma organização, torna-se crucial compreender de que forma esta avaliação está sendo utilizada e qual a postura dos sujeitos envolvidos nesse processo.

Um dos pontos mais importantes observados na pesquisa de campo relaciona-se à maneira como é feita a avaliação na instituição em análise, em geral as respostas apontaram mero preenchimento de formulário, com pouco envolvimento e sem a devida profundidade que o tema requer. Portanto, essas impressões confirmam nossas hipóteses. Outras contradições foram observadas a partir da análise documental, muitos formulários preenchidos aleatoriamente atribuindo nota máxima a todos os itens. O que corrobora as hipóteses sobre avaliação passiva, cartorial, obrigacional, no órgão analisado.

Daí avulta a necessidade de modificar as atitudes e formas de trabalho para potencializar avaliação de desempenho com outra roupagem, a fim de possibilitar a identificação dos problemas, das limitações e das demandas organizacionais. Com isso a avaliação mais participativa e comunicativa, equivale à avaliação proativa, aquela que faz interlocuções entre os partícipes os envolvendo em mútuo comprometimento no processo de avaliar. Com isso a avaliação proativa demandará que as pessoas recebam informações a respeito da importância da avaliação e desenvolvam atitudes positivas tanto em relação ao ato de avaliar quanto ao ato de ser avaliados. É necessário, pois, uma política de conscientização em relação ao uso da avaliação de desempenho na Instituição que intercambie a atitude, da displicente à diligente.

Constatamos, ainda, a necessidade de lançar mão de novas metodologias que preparem o servidor para o momento da avaliação, poupando-o do estresse decorrente do mau uso dessa ferramenta. De outra forma, a avaliação proativa é um conjunto de ações que se iniciam antes da distribuição dos formulários e envolve intensa comunicação entre os partícipes. Isto por que avaliar é um sistema de respostas e questões dialéticas entre servidor e instituição, ou ainda a comunicação entre ambos para evidenciar pontos fortes e fracos e gerar intervenções.

E por fim, considerando que esta pesquisa buscou compreender a atitude dos servidores técnico-administrativos e das chefias imediatas na avaliação de desempenho na instituição para verificar como a mudança de atitude pode transformar os resultados em todo escopo organizacional, entendemos também que este trabalho é um incentivo para uma reflexão sobre a importância das pessoas, acima dos métodos e das técnicas nas organizações. Se por um lado torna-se difícil lutar contra uma cultura cristalizada enraizada na Administração Pública, por outro prisma construtivo e proativo será possível alcançar algum resultado que possa

trazer melhorias para os servidores e, ao mesmo tempo, proporcionar um serviço público de qualidade aos seus usuários.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

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

BRAGA, B. M. Avaliação de desempenho: Por que é tão difícil? **GV-executivo**, v. 12, n. 2, jul./dez. 2013.

BRANDÃO, Hugo, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**, 42(5):875-98, set/out. 2008.

CARVALHO, P. F., VILAS BOAS, A. A. Avaliação de desempenho: Incentivo ou penalidade? **Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas, Seropédica, RJ: EDUR**, v.26, n.1-2, p. 40-46, 2004

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

DEWES, F., PALMA, D., STEIN, L., Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. **Revista da ESPM**. set./out. 2000.

FISHBEIN, M., AJZEN, I. Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>. Acesso em: 18 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRILLO, A.N. Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração-USP**. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1982.

GONÇALVES, VLM; LEITE MMJ, Ciampone MHT. **Cogitare Enfermagem** v. 9 (1):50-9 jun. 2004.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**. v 32. n 6, p. 43-61, 1998.

HERNANDEZ, J. M. da C., CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45. RAE. Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2001.

LAM, K. S. S., SCHAUBROECK, J. **Total Quality Management and Performance Appraisal: Experimental Study of Process Versus Results and Group Versus Individual Approaches**. Journal of Organizational Behavior, n. 20, p. 445-457, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil LTDA, 1997.

MOKATE, Karen Marie. Convirtiendo el "monstruo" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 89-131, jan./mar. 2002.

NIGRO, Felix. **Administração de Pessoal no Serviço Público**. Rio de Janeiro, FGV, cap 9 Apuração do merecimento, p. 367, 1966.

PAJARES, F. M. **Teachers' beliefs and education research: cleaning up a messy construct**. Review of Educational Research., v. 62, n. 3, p. 307-332, 1992.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: Nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTR Editora, 1996.

SEGEP. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. 2013. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso em: 04 mai. 2014.

SHIGUNOV N, A. & GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 1. n .1, maio.2003.

TAVARES Fernandes, J., BEZERRA de Carvalho, C. y Rosário CANÇADO, J.: **A avaliação de desempenho na organização**: uma reflexão necessária, Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 185, 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/13/avaliador.html>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD, T., Jr., CURADO, I. B., & CAMPOS, H. M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. Revista de Administração de Empresas, 34(5),62-79, 1994.