

**Título:** Avaliação de desempenho por múltiplas fontes : a percepção dos gestores de uma autarquia federal sobre os desafios da implantação da nova sistemática

**Autores:** Denise Del Peloso de Castro – Mestranda / Universidade Federal Fluminense  
Stella Regina Reis da Costa – Professora / Universidade Federal Fluminense

**Resumo:** Novos procedimentos foram instituídos para a avaliação de desempenho na administração pública federal, dentre eles, a adoção da avaliação de desempenho individual por múltiplas fontes, introduzindo mudanças significativas no processo avaliativo. O objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos gestores de avaliação de uma autarquia federal a respeito dos principais desafios envolvidos na implantação da nova sistemática. Através da análise dos dados qualitativos, obtidos por meio de questionário eletrônico, encaminhados a uma amostra de gestores da instituição pesquisada, os respondentes citam a importância da avaliação ser feita com seriedade e imparcialidade, apreensão de que o modelo potencialize conflitos e de que aspectos culturais das organizações públicas afetem os resultados esperados.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes, Administração Pública, Gestor de Avaliação

## 1. Introdução

A publicação da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), regulamentada pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010), instituiu novos critérios e procedimentos para a realização da avaliação de desempenho de servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com vistas ao pagamento das gratificações de desempenho relacionadas no artigo 1º do referido Decreto.

Dentre os novos conceitos implementados, está a adoção da avaliação de desempenho individual baseada em múltiplas fontes, modelo no qual o servidor é avaliado não apenas pelo superior hierárquico, mas também pelos pares ou equipe subordinada, além dele próprio fazer sua autoavaliação.

A avaliação de desempenho é uma atividade realizada de forma sistemática na administração pública federal desde a década de 90, quando foram criadas gratificações de desempenho atreladas à resultados, alinhadas à época ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) que buscava promover a qualidade e a produtividade do serviço público.

Contudo, o modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes, introduz mudanças significativas no processo, considerando que a avaliação era realizada até então, apenas por um avaliador, a chefia imediata, de forma muitas vezes unilateral e pouco participativa. (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA/MP, 2013).

A partir da implantação da nova sistemática, novos avaliadores passam a atuar no processo avaliativo, conforme apresentado no quadro 1:

Níveis de Avaliação	Avaliador
Autoavaliação	o servidor avalia a si mesmo
Heteroavaliação	a chefia imediata avalia o servidor
Avaliação pela equipe ( pares)	os colegas de equipe avaliam o servidor
Avaliação pelos subordinados	a chefia imediata é avaliada pela equipe de trabalho.

Quadro 1 - Avaliadores na sistemática de Avaliação por Múltiplas Fontes

Fonte: adaptado do Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho – SEGEP/MP (2013)

Assim, diante das inovações trazidas pela nova metodologia, o objetivo deste trabalho é conhecer a percepção dos gestores de avaliação de uma autarquia federal a respeito dos desafios envolvidos na implementação da avaliação por múltiplas fontes na administração pública.

## 2. Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes

A avaliação de desempenho é uma prática da área de gestão de pessoas presente na grande maioria das organizações há várias décadas. Contudo, a partir da globalização da economia mundial, onde a competitividade elevou-se de forma vertiginosa, mecanismos que promovam a gestão do desempenho, melhorem os resultados e aumentem a vantagem competitiva das empresas, tornaram-se fundamentais. (MARRAS; SILVA TOSE, 2012; PONTES, 2014).

Dentre as várias metodologias de avaliação existentes, a avaliação de desempenho por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus, é um dos modelos que vem sendo largamente utilizado em organizações brasileiras. (MARRAS; SILVA TOSE, 2012)

A avaliação 360 graus baseia-se no uso de múltiplas fontes, ou seja, o desempenho é avaliado por todos que interagem com o empregado, que também faz a sua própria autoavaliação, enriquecendo assim de forma significativa o processo avaliativo, na medida em que o avaliado recebe *feedback* de diferentes fontes que integram o seu ambiente de trabalho. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009)

A avaliação 360 graus parte do pressuposto de que:

a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. (BRANDÃO *et al.*, 2008, P.883)

Nesse sentido, Vilas Boas e Andrade (2009) destacam que a avaliação 360 graus permite que o desempenho seja analisado de forma circular, gerando assim um *feedback* mais completo e proporcionando um conhecimento maior sobre as competências individuais. Para os autores:

a gestão do desempenho, baseada nessa avaliação sistêmica, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas, tratadas ou mantidas na empresa como um todo. Consequentemente, o *feedback* dos dados levantados por esse tipo de avaliação permite a reciclagem de estratégias e das competências de toda a organização. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 213)

Dessa forma, a avaliação 360 graus enriquece a mensuração do desempenho profissional, já que o *feedback* proporcionado pelo modelo, contribui para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, tratando-se no entanto de um processo mais complexo pela ampliação do número de avaliadores. (BRANDÃO *et al*, 2008; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009)

Estudos em outras áreas profissionais, confirmam a importância deste modelo avaliativo. De acordo com Donnon *et al* (2014), o modelo de avaliação por múltiplas fontes por desenvolver as competências dos empregados a partir de uma abordagem mais abrangente, que não se limita apenas a avaliação do supervisor hierárquico, passou a ser adotado em vários campos profissionais, inclusive na área médica. Os autores afirmam que a avaliação dos médicos, a partir do ponto de vista dos colegas de trabalho, pares e pacientes, continua sendo um importante mecanismo para desenvolver as competências destes profissionais, considerando-se o grande número de estudos nesta área.

## 2.1 *Feedback* , Liderança e Desempenho

Neste modelo de avaliação, o *feedback* é um elemento fundamental, pois o avaliado ao receber informações de um número maior de pessoas que interagem com ele no ambiente profissional, tem a possibilidade de aumentar o nível de consciência sobre o seu desempenho e comportamento no trabalho. (PONTES, 2014)

Segundo Atwater, Brett e Charles (2007), o *feedback* por múltiplas fontes (*Multisource Feedback - MSF*), também conhecido como *feedback* 360 graus, é um processo no qual um líder recebe *feedback* anônimo de subordinados, colegas, chefes e clientes, sendo muito utilizado nas organizações, como forma de aumentar o conhecimento sobre os aspectos essenciais para o desempenho da liderança sob uma perspectiva de desenvolvimento profissional.

Para os autores, a ferramenta deve ser utilizada inicialmente com o objetivo de desenvolvimento, para depois se for o caso, ser adotada para fins de avaliação. Atwater, Brett e Charles (2007) ressaltam que aspectos como confidencialidade, anonimato e confiança ao longo do processo são fundamentais para os resultados esperados.

A contribuição do *feedback* para o desenvolvimento gerencial fez com que muitas organizações passassem a utilizar a ferramenta também para avaliação de desempenho. Contudo antes de ser adotada para este fim, deve-se fazer uma análise preliminar e cuidadosa em relação aos requisitos necessários a sua aplicação para a gestão do desempenho (PONTES, 2014; SOUZA *et al*, 2009).

Os resultados da pesquisa realizada por Zehir *et al.* (2011) sugerem que a cultura organizacional e a liderança são componentes vitais para o desempenho e que a cultura parece ser a chave para os estilos de liderança e para o desempenho. Os autores recomendam que as empresas que queiram alcançar resultados positivos em um mercado competitivo, devem dar importância à cultura e à liderança organizacional.

Sobre a relevância da liderança no processo de avaliação de desempenho, Pontes (2014, p. 26) afirma :

a avaliação de desempenho é sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho. Dessa forma, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente a facilitar esse trabalho.

Em relação à avaliação por múltiplas fontes, Pontes (2014) destaca que as organizações ao decidirem adotar este sistema para a gestão do desempenho, devem avaliar se as lideranças estão preparadas para atuar neste modelo avaliativo e se a cultura organizacional é favorável a promoção do *feedback*.

### **3. Metodologia**

Para Marconi e Lakatos (2010), as técnicas e os métodos utilizados na pesquisa científica devem estar não apenas relacionados com o objeto da pesquisa mas sobretudo adequado ao problema a ser estudado. De acordo com as autoras (2010, p. 147) “[...] nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica [...] na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente”. Nesta pesquisa, foram utilizados o estudo de caso e a pesquisa de campo.

#### **3.1 Construção do Instrumento de Coleta de Dados**

Dentre as vantagens da utilização do questionário como técnica de coleta de dados, Marconi e Lakatos (2010) citam a economia de tempo, o atingimento de um maior número de pessoas simultaneamente, a obtenção de respostas mais rápidas, maior liberdade nas respostas devido ao anonimato e menor risco de distorção pelo pesquisador.

Nesta pesquisa foi utilizado um questionário semi-estruturado, elaborado a partir da revisão da literatura, composto majoritariamente por perguntas fechadas, de múltipla escolha e minoritariamente, por perguntas abertas, do tipo discursivas. As questões foram separadas em blocos, de acordo com a temática a ser investigada. Antes de ser aplicado, o questionário foi submetido a um pré-teste, para validação das perguntas quanto a clareza dos enunciados e alinhamento aos objetivos propostos.

### 3.2 Coleta dos Dados

Para agilizar a coleta de respostas e pelo fato dos respondentes trabalharem em diferentes localidades, foi contratado um plano da *Survey Monkey*, (<https://pt.surveymonkey.com>), empresa especializada em questionários eletrônicos *on line*.

O acesso ao *link* na *web*, foi encaminhado aos gestores pelo email institucional, informando o objetivo da pesquisa e a forma de preenchimento, destacando-se o anonimato das respostas.

A amostra final foi composta por 144 gestores de avaliação, que participam da avaliação por múltiplas fontes, ocupantes de cargos em comissão ou função gratificada FG-1, FG-2, FG-3, DAS-1, DAS-2 e DAS-3, que atuaram como avaliadores no ciclo avaliativo 2015/2016 e ocupavam os referidos cargos em comissão ou função gratificada no momento da pesquisa. Trata-se assim de uma amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade e tipicidade.

O questionário encaminhado durante o mês de maio de 2016, ficou acessível para respostas por vinte dias.

Serão apresentados neste trabalho um resumo do perfil dos respondentes e os dados coletados através da pergunta aberta, de preenchimento opcional, sobre os desafios da implantação do modelo na administração pública.

### 3.3 Tratamento dos dados levantados

Os dados quantitativos das perguntas fechadas foram analisados e interpretados por meio da estatística descritiva, utilizando-se a ferramenta *Survey Monkey* (<https://pt.surveymonkey.com>).

Os dados qualitativos decorrentes da pergunta aberta foram analisados através da triagem do conteúdo das respostas, com posterior agrupamento por fator de similaridade de conteúdo.

### 3.4 Caracterização do Estudo de Caso

De acordo com Yin (2015, p. 17), o estudo de caso é

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o 'caso') em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

Neste trabalho, foi realizado um estudo de caso único, no âmbito de uma autarquia federal atuante no setor de energia e pesquisa tecnológica, cujo quadro de lotação é de aproximadamente 2.000 servidores ativos.

Por meio de uma pesquisa de campo foram investigados diferentes aspectos relacionados a avaliação de desempenho por múltiplas fontes, de forma a conhecer a percepção dos gestores de avaliação sobre a contribuição deste modelo de avaliação, bastante difundido em organizações do setor privado e recentemente adotado no setor público. Na autarquia federal, *locus* da pesquisa, a avaliação de desempenho é praticada desde a década de 90, sendo portanto uma prática gerencial incorporada à cultura da instituição.

## 4 Resultados e Discussão

O questionário eletrônico encaminhado à amostra formada por 144 gestores da instituição pesquisada, obteve 54 respostas completas, correspondendo a uma taxa de retorno equivalente a 37,5%.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

O gráfico nº 1 indica o tempo de experiência acumulada destes gestores em funções de liderança. É possível observar que mais de 55,5% dos respondentes possuem experiência superior a 10 anos em cargos de chefia, denotando assim possuírem uma experiência anterior significativa como gestores de desempenho.

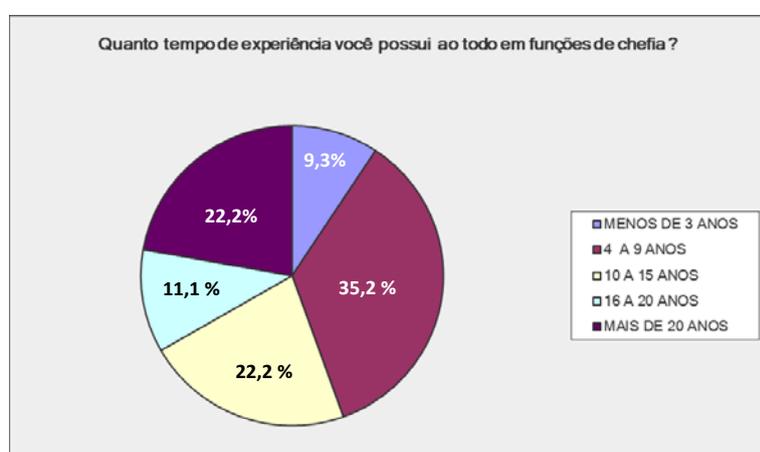


Gráfico nº 01 – Tempo de experiência em funções de chefia dos respondentes da pesquisa  
Fonte: gráfico gerado através da ferramenta *Survey Monkey*

Já o gráfico nº 02 representa a distribuição dos respondentes em relação ao grau de escolaridade. Afere-se que 68,6% dos respondentes possuem cursos de pós-graduação *stricto-sensu*.

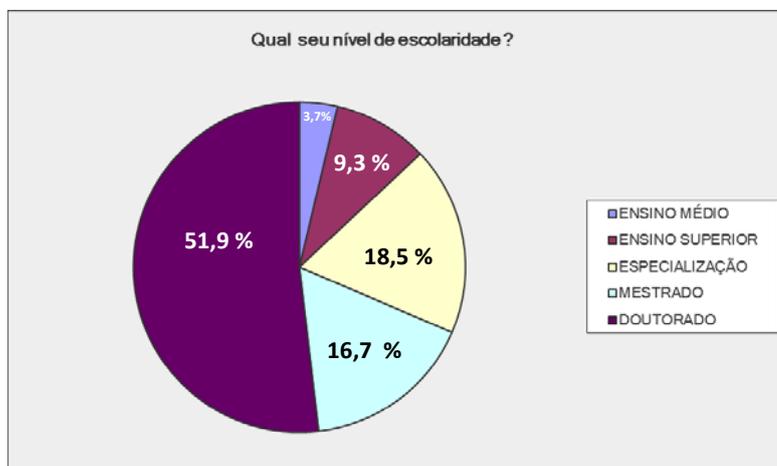


Gráfico nº 02 – Nível de Escolaridade dos respondentes da pesquisa  
Fonte: gráfico gerado através da ferramenta *Survey Monkey*

#### 4.2. Percepção dos gestores sobre a nova sistemática – Análise dos Dados Qualitativos

A pergunta aberta da temática pesquisada, obteve um alto índice de respostas, considerando tratar-se de uma resposta não obrigatória. Dos 54 respondentes, 47 responderam a pergunta “*Na sua opinião, quais são os maiores desafios da implementação da Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes na Administração Pública ?*”, correspondendo a uma taxa de retorno de 87 %.

A fim de proceder a análise qualitativa dos resultados desta questão, optou-se por triar o conteúdo das 47 respostas obtidas por similaridade de conteúdo. Tal procedimento se fez necessário considerando que em muitas respostas, o respondente abordou conteúdos de natureza diversa, motivo pelo qual as respostas foram desmembradas e posteriormente agrupadas por similaridade de conteúdo, conforme apresentado no quadro nº 02.

Agrupamento das Respostas por Tipo de Conteúdo	Citações por conteúdo
Importância da seriedade, isenção e imparcialidade na avaliação, dedicação ao processo de avaliação	15
Elementos presentes na cultura da administração pública dificultam a implantação deste modelo de avaliação de desempenho	08
Presença de diversos avaliadores na avaliação 360 graus gera conflitos e requer maturidade	07
Falta de perspectivas nos resultados da avaliação	06
Necessidade de ferramentas que facilitem a gestão e obtenção de melhorias nos processos de trabalho	05
A avaliação de desempenho não deve estar atrelada a remuneração pois esta vinculação compromete os resultados obtidos	04
Dificuldades relacionadas à implantação de mudanças no ambiente organizacional, necessidade de renovação de pessoal, alto nº de servidores elegíveis a aposentadoria	04
Importância de treinamentos direcionados aos participantes da avaliação	04
Conscientização sobre a importância da avaliação, conquistar a confiança e o envolvimento dos servidores na metodologia	04
Criar cultura de meritocracia/recompensa ao mérito	03

Agrupamento das Respostas por Tipo de Conteúdo	Citações por conteúdo
Falta de Indicadores, de medição	02
Respostas Obtidas: 47 Agrupamentos por Natureza de Conteúdo: 11	Total de Citações: 62

Quadro nº 02 – Conteúdos constantes nas respostas da pergunta aberta do instrumento de pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

É possível inferir a adesão dos respondentes ao tema da pesquisa considerando o alto índice de respostas à questão aberta, que era opcional e o vasto material coletado. De acordo com o quadro nº 02, o conteúdo que mais gerou citações pelos gestores, refere-se a importância da avaliação ser feita com seriedade e imparcialidade, corroborando os conceitos identificados na revisão da literatura (SOUZA *et al*, 2009; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009; MARRAS; TOSE, 2012;; PONTES, 2014)

Outro conteúdo identificado refere-se aos elementos presentes na cultura da administração pública que dificultam a implantação deste modelo de avaliação de desempenho. Trata-se também de um modelo que traz inovações, tanto pelo número de avaliadores envolvidos como pelo *feedback* circular, o que requer maturidade dos participantes na sua realização, outro aspecto levantado pelos participantes da pesquisa.

Depreende-se um certo ceticismo por parte de alguns respondentes quanto às perspectivas de resultados que possam ser gerados a partir da nova sistemática, o que talvez possa estar associado aos desafios impostos pelos elementos culturais da administração pública já citados anteriormente.

Observou-se que enquanto alguns respondentes destacam a importância da cultura de meritocracia no sentido de premiar o bom desempenho, outros respondentes apontam que o fato da avaliação estar atrelada à remuneração compromete a qualidade dos resultados apurados.

Os dados qualitativos indicam ainda que há espaço para melhoria nas ferramentas de gestão que facilitem o processo avaliativo e que contribuam para os resultados esperados.

A oferta de treinamentos voltados à capacitação na nova metodologia e a sensibilização sobre a importância do processo por todos os envolvidos, foram outros aspectos citados na pesquisa.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo buscou conhecer a percepção dos gestores de avaliação de uma autarquia federal, acerca dos principais desafios da implantação da avaliação de desempenho por múltiplas fontes, na administração pública federal.

As respostas obtidas na pergunta aberta sobre a temática, indicam que o aspecto mais ressaltado entre os dados coletados, refere-se a importância da isenção e da seriedade na condução da avaliação. Em seguida, os respondentes apontam que características culturais da administração pública podem impactar os resultados esperados com a adoção da nova sistemática.

A avaliação de desempenho por múltiplas fontes traz inovações, aumenta a participação dos servidores no processo avaliativo, com isso novas interações são estabelecidas, sendo necessário um acompanhamento contínuo a fim de minimizar conflitos e potencializar ganhos.

Destaca-se que o conteúdo desta pesquisa enfocou exclusivamente os aspectos relacionados a avaliação por múltiplas fontes, considerando que a Lei nº 11.784/2008, regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010, estabeleceu outros novos procedimentos para a realização da avaliação de desempenho no setor público.

Os resultados alcançados neste trabalho restringem-se à instituição pesquisada, não sendo desta forma extensivos a outras organizações públicas.

Considerando que a presente pesquisa foi direcionada especificamente aos gestores de avaliação, ou seja, às lideranças da citada organização, pesquisas futuras que investiguem a percepção dos demais servidores sobre a nova sistemática, aqueles não ocupantes de funções de chefia, irão contribuir para aprofundar a contribuição da avaliação por múltiplas fontes no setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATWATER, L. E.; BRETT, J. F.; CHARLES, A. C. Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. **Human Resource Management**, v. 46, n. 2, p. 285-307, 2007.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 875-898, 2008.

BRASIL. LEI 11.784, 22/09/2008. Institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF, nº 184, p. 1 a 14, 23 set 2008, seção 1.

\_\_\_\_\_. DECRETO 7.133/2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificação de desempenho de que trata a Lei nº 11.907/2009. Diário Oficial Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF, nº 54, p. 1 a 5, 22 mar 2010, seção 1.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Gestão Pública. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, Brasília, 2013. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Manual-Orientacao-para-Gestao-do-Desempenho.pdf>. Acesso em: 28 abr 2015

\_\_\_\_\_. Ministerio da Administração Federal e da Reforma do Estado, Brasília, 1995. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do estado. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 29 abr 2015

DONNON, T. et al. The reliability, validity, and feasibility of multisource feedback physician assessment: A systematic review. **Academic Medicine**, v. 89, n. 3, p. 511-516, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo. Editora Atlas, 2010, 297 p

MARRAS, J. P. e SILVA TOSE, M. G. L. Avaliação de Desempenho Humano. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2012, 126 p.

PONTES, B.R. Avaliação de Desempenho. 12ª ed. São Paulo. LTr Editora, 2014, 229 p.

SOUZA, V. L. et al. Gestão do Desempenho. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009, 144 p.

VILAS BOAS, A. A. e ANDRADE, R. O. B.. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2009, 297 p. (versão eletrônica)

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre. Bookman Editora, 2015, 290 p.

ZEHIR, C. et al. The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1460-1474, 2011.