

FATORES IMPACTANTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior, Brasil

AUTORES/AUTHORS

Christiano Coelho¹

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo²

Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho³

Renata Paes de Barros Câmara⁴

RESUMO

Conhecer e mensurar a ação ou o efeito de desempenhar algo de certos indivíduos numa organização, estabelecendo uma comparação entre o esperado e o executado por eles, é o que se busca, em geral, numa avaliação de desempenho. A partir da percepção de servidores públicos, o objetivo é analisar fatores que impactam o processo de avaliação de desempenho enquanto instrumento de tomada de decisão para a gestão estratégica de pessoas em uma Instituição Federal de Ensino Superior brasileira. Mediante entrevistas semiestruturadas buscou-se a percepção de servidores que participaram do processo de avaliação de desempenho na instituição. Além das entrevistas, utilizaram-se documentos da instituição como subsídio às análises de abordagem qualitativa realizadas, as quais se apoiaram na análise de conteúdo. Os resultados descrevem características do modelo teórico do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, acompanhadas de intervenções analíticas a partir dos dados coletados (teoria x prática). Procura-se contribuir no debate sobre o potencial de efetividade e eficácia do processo de avaliação de desempenho realizado no contexto público. O estudo contribui para a reflexão sobre a aderência da teoria com a aplicação prática de gestão de pessoas, procurando identificar falhas, desafios, inquietações, e propor sugestões de melhoria para o instrumento de avaliação de desempenho e gestão do desempenho no ensino superior. Os resultados refletem sobre as vantagens e desafios de se realizar uma avaliação de desempenho, bem como a validade das informações produzidas a partir do processo de avaliação para gestão estratégica de pessoas no contexto de uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho; Instituição de Ensino Superior.

IMPACT FACTORS IN THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS OF PUBLIC SERVERS: The Case of a Higher Education Institution, Brazil

ABSTRACT

Knowing and measuring the action or effect of performing something on certain individuals in an organization, establishing a comparison between what is expected and what is performed by them, is usually a performance evaluation. Based on the perception of public servants, the objective is to analyze factors that impact the performance evaluation process as a decision-making tool for the strategic management of people in a Brazilian Federal Institution of Higher Education. Through semi-structured interviews, we sought the perception of

¹ E-mail: floripacoelho@gmail.com

² E-mail: anacarolinakruta@gmail.com

³ E-mail: alalcoelho@gmail.com

⁴ E-mail: rpbcamara@gmail.com

employees who participated in the performance evaluation process at institution. In addition to the interviews, the institution's documents were used as a subsidy for the qualitative analysis carried out, which were based on content analysis. The results describe characteristics of the theoretical model of the Performance Management System by Competencies, accompanied by analytical interventions from the data collected (theory x practice). It seeks to contribute to the debate on the potential of effectiveness and effectiveness of the process of performance evaluation carried out in the public context. The study contributes to the reflection on the adherence of the theory to the practical application of people management, seeking to identify failures, challenges, concerns, and propose suggestions for improvement for the instrument of performance evaluation and performance management in higher education. The results reflect the advantages and challenges of performing a performance evaluation as well as the validity of the information produced from the evaluation process for strategic management of people in the context of an educational institution.

Keywords: People Management; Performance evaluation; Higher Education Federal Institution.

1 Introdução

Conhecer e mensurar a “ação” ou o “efeito de desempenhar algo” de certos indivíduos numa organização, estabelecendo uma comparação entre o esperado e o executado por eles, é o que se busca, em geral, numa avaliação de desempenho. Os instrumentos de avaliação proporcionam verificar a capacidade das pessoas no cumprimento de metas e adequação as estratégias organizacionais. No âmbito público é possível que o desafio seja ainda maior de se analisar a desenvoltura de pessoas. O objetivo deste estudo é analisar fatores que impactam o processo de avaliação de desempenho de servidores públicos enquanto instrumento de tomada de decisão para a gestão estratégica de pessoas em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A inquietação do estudo relaciona-se com a finalidade da avaliação de desempenho planejada e executada pela instituição em relação com a validade do uso dos dados e informações oriundas daquele processo para a ação de tomada de decisão.

O estudo descreve características do Sistema de Gestão por Competências (SGDCom) proposto para instituições públicas (Silva & Honório, 2015) e adotado pela IFES, *locus* do estudo. Os resultados são apresentados na medida em que se descreve características do modelo teórico do SGDCom, acompanhadas de intervenções analíticas a partir dos dados coletados (teoria x prática). Nesse ínterim, procura-se contribuir no debate sobre o potencial de eficiência e eficácia do processo de avaliação de desempenho realizado no contexto público. Os resultados são reflexões críticas sobre as vantagens e os desafios de se realizar uma avaliação de desempenho, bem como a validade das informações produzidas a partir do processo de avaliação para gestão estratégica de pessoas no contexto de uma IFES.

Cumprir destacar que o modelo implantado pela IFES é gerenciado com a participação direta dos autores do SGDCom. Considerando que o SGDCom é resultante de uma dissertação de mestrado, o presente estudo contribui para a reflexão sobre a aderência da proposta teórica com a aplicação prática na gestão de pessoas. Ademais, é possível afirmar que o estudo identifica falhas, desafios, inquietações, e propõem sugestões de melhoria para o instrumento de avaliação de desempenho e gestão do desempenho.

Em termos metodológicos, o estudo utilizou como fonte de dados as percepções de servidores e gestores da IFES que participam do processo de avaliação de desempenho. É uma investigação de abordagem qualitativa, em que os instrumentos de intervenção foram a análise documental e de conteúdo. O fenômeno observado é o processo de avaliação imbricado como ação da gestão estratégica de pessoas da IFES.

O artigo apresenta, além dessa introdução, uma sessão teórica sobre a avaliação de desempenho, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados, bem como as considerações finais.

2 Avaliação de desempenho em organizações públicas

As abordagens patrimonialistas e burocráticas da gestão de pessoas em organizações públicas deu passagem para uma abordagem gerencial (Silva, 2015), a partir, especialmente, da necessidade de melhoria da oferta dos serviços públicos aos usuários. A avaliação de desempenho por competências é um dos desafios para essa nova abordagem. A avaliação de desempenho no setor público figura como fundamental nessa nova abordagem porque busca melhorar o desempenho efetivo de seus servidores com a finalidade de atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade (Odelios, 2010).

Em um contexto tradicional de gestão, Bergamini (1973) define a avaliação de desempenho não como um ajuste de contas ou sequer de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações as quais procuram beneficiar todos dentro da organização. A avaliação de desempenho compreende, portanto, um processo de comunicação, que é a essência da avaliação de desempenho (Pontes, 1996). Nesse sentido, uma avaliação de desempenho deve analisar o comportamento do indivíduo e como ele desempenha o cargo que ocupa na organização, ou seja, não se trata especificamente de analisar a pessoa propriamente dita, mas, sua atuação no cargo.

Na contramão do contexto tradicional de gestão, Brandão & Guimarães (2001) propuseram uma nova abordagem conceitual que procurou considerar a relação de interdependência entre a gestão de desempenho e a gestão de competências, afirmando que esses modelos de gestão parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Brandão et al. (2008) apresentaram o modelo que o Banco do Brasil começou a implementar em 2004 e que objetivou unir práticas modernas de gestão, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard*, a fim de promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.

Ademais, cumpre destacar a afiliação teórica adotada na investigação. Foi assumido como pressuposto de análise que uma avaliação de desempenho que deve indicar possibilidades de melhorias para o desempenho organizacional, em que essa avaliação deve ser compreendida sendo um processo que gera informações úteis para a tomada de decisão (Ensslin et al., 2010).

Considerando que a pesquisa foi realizada numa IFES que adota o SGDCom, é necessário descrever a estrutura conceitual que sustenta teoricamente aquele modelo para viabilizar a análise entre teoria e prática. O quadro 1 descreve elementos conceituais teóricos do SGDCom adotado pela IFES.

Quadro 1 – Estrutura conceitual do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom)

| Elemento conceitual | Descrição |
|---------------------|---|
| Competência | Mobilização, integração, e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional do servidor em um determinado ambiente organizacional. |
| Desempenho | Performance do servidor na execução de atividades e no cumprimento de metas previamente pactuadas entre ele e a organização, nos planos de trabalho setoriais e individuais, com vistas ao alcance de objetivos institucionais. |
| Desempenho por | É o desempenho do servidor considerando sua capacidade de mobilizar, integrar |

| | |
|--|---|
| competência | e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes para sua ação funcional em determinado ambiente. |
| Avaliação de desempenho por competências | Processo de medição de performance, a fim de identificar competências dos servidores e como essas são mobilizadas, integradas, e transferidas para sua ação funcional em determinado ambiente de trabalho. |
| Gestão de desempenho por competências | Considera o planejamento e acompanhamento do desempenho das competências gerando um sistema de informações para potencializar a eficiência e a eficácia de seus processos, visando apresentar melhores resultados quanto aos serviços oferecidos. |

Fonte: Elaborado a partir de Silva & Honório (2015).

A gestão do desempenho por competências, de acordo com Silva & Honório (2015) será efetiva à instituição a medida que subsidiará a definição de políticas de gestão de pessoas e contribuirá para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao usuário do serviço público. Assim, acredita-se que o SGDCom contribuirá para esse alcance a exemplo do que acontece em outros países, como Portugal que estabeleceu o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, (SIADAP), com o intuito de contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, garantido a coerência e harmonia na ação dos serviços e colaboradores (Marques & Rodrigues, 2018).

Considerando a afiliação teórica do estudo, busca-se analisar a proposta teórica do modelo SGDCom, respondendo algumas inquietações intermediárias da pesquisa e assim fomentar o debate: O que está sendo medido é importante? Quem define o que é importante ser medido? Os dados são organizados? Como os gestores e servidores se envolvem e se comprometem com o processo de avaliação? A escala de medida foi definida? Como os dados são integrados e relacionados? Como os gestores buscam aperfeiçoar o instrumento e o processo de avaliação? Como o processo de avaliação indica ações de melhorias para uma a gestão de desempenho de pessoas da IFES?

Nesse sentido, são descritos a seguir como essas inquietações foram metodologicamente investigadas.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Pública Federal Brasileira localizada em uma capital de um Estado da região nordeste do País. Para a fonte de dados primária no estudo, buscaram-se informações junto a servidores técnicos administrativos lotados em coordenações e departamentos de curso de graduação (codificados em E1, E2 e, assim, sucessivamente) num total de doze sujeitos. Também foram entrevistados dois servidores que desempenham função de gestão de pessoas junto a IFES estudada (codificados em Gestor A e Gestor B). Os sujeitos foram selecionados por acessibilidade. A priori não foi definido o número de entrevistados, pois, definiu-se realizar a coleta até o momento em que houvesse convergências suficientes para configurar o fenômeno estudado. Os entrevistados foram servidores técnicos administrativos de um único centro de ensino e somente aqueles que exercem suas atividades em coordenações de curso de graduação e de departamentos de curso (aproximadamente 75%). Não fazem parte deste estudo servidores da direção geral, cursos de pós-graduação e aqueles que exercem atividades em laboratórios ou biblioteca.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista individual semiestruturada. Os dados foram coletados no mês de julho de 2018. As entrevistas foram aplicadas pelos pesquisadores, com duração média de 15 minutos, sendo conduzidas de forma aberta e permitindo-se que os participantes expressassem livremente suas opiniões sobre a temática proposta. Após a transcrição na íntegra das 12 entrevistas realizadas foi feita a codificação dos discursos. Para Gibbs (2009), as categorias se definem por meio da relação

entre os conceitos e as experiências relatadas pelos entrevistados. Em seguida as categorias foram agrupadas em temas. A partir de então foi realizada a análise de conteúdo do material coletado.

Além das entrevistas, utilizaram-se documentos da instituição como subsídio às análises de abordagem qualitativa realizadas, as quais se apoiaram na análise de conteúdo. A análise documental buscou investigar no Plano de Desenvolvimento Institucional, os objetivos da gestão universitária sobre gestão e avaliação de pessoas com intento de identificar elementos que indicassem como é operacionalizada a avaliação de desempenho. Ao identificar que a estrutura conceitual dessa avaliação estava relacionada com Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom), foram também analisados documentos e formulários utilizados pela IFES.

4 Apresentação e discussão dos resultados

O SGDCom é um sistema de avaliação que se destina a avaliar o desempenho de pessoas por competências. A IFES, de acordo com seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018), implantou uma política de gestão de desempenho por competências. Os objetivos eram: 1) executar anualmente o ciclo do processo de avaliação de desempenho de servidores, a saber: Planejamento, Avaliação, Verificação e Acompanhamento (P.A.V.A.); 2) aperfeiçoar relatórios técnicos e gerenciais de gestão de pessoas por unidade; 3) regulamentar a integração da gestão de desempenho com a avaliação dos serviços prestados aos usuários da IFES; e 4) definir mediadores institucionais para compor o formulário da avaliação de desempenho individual (Universidade, 2014).

De acordo com os dados da pesquisa, é possível comprovar a implantação do SGDCom no âmbito da IFES uma vez que os entrevistados ratificam o uso desse sistema. Entretanto, sobre o alcance dos objetivos da política de gestão de desempenho, os dados da pesquisa não permitem inferir sobre a totalidade de sua performance. Nesse sentido, destaca-se que a avaliação dos serviços prestados aos usuários da IFES não considera a percepção dos usuários externos alunos, professores, fornecedores e comunidade em geral. Isso permite afirmar que não se trata de um processo de avaliação 360 graus, evidenciando certa fragilidade para validação de resultados do processo de avaliação.

[...] o chefe avalia todo mundo, e ele mesmo inclusive o chefe de cima, então o sistema nesse sentido, posso dizer que ele é 360°, porque permite que todo mundo avalie todo mundo. **O chefe avalia a equipe, se auto avalia e avalia seu chefe superior.** Então, é uma leitura de hierarquia. A gente pode dizer que não é 360°, porque a **gente ainda não incorpora** a avaliação do usuário, isso não é feito ainda, não tem avaliação de fornecedor, coisas do tipo, [...] (Gestor A) (grifo nosso)

O processo de avaliação de desempenho foi implantado no período entre 2014 e 2018. É realizado anualmente e sua execução é realizada em etapas que representam a estrutura do SGDCom (Ciclo P.A.V.A.). Trata-se de uma estrutura cíclica. A Figura 1 representa como ocorrem essas etapas do sistema.

Figura 1 – Etapas do SGDCom



Fonte: Dados empíricos (2018).

Ficou evidente que como a metodologia de aplicação do modelo P.A.V.A. norteia as ações da gestão de pessoas. Os gestores entrevistados revelam em seu discurso o passo a passo do processo, demonstrando a aderência das ações práticas de gestão de pessoas com o modelo teórico. A primeira etapa do processo é o planejamento como destaca o trecho de um dos gestores da IFES:

[...] no início do ano a gente tem uma fase, que a gente chama de **planejamento**, onde todos os gestores, é [...] inserem no sistema o plano de trabalho da unidade e o plano de trabalho da equipe, os membros dessa equipe confirmam os planos que foram cadastrados podendo solicitar alguma retificação, seja, é [...] vamos dizer, um diálogo aberto com o chefe, ou mesmo através do sistema mesmo, colocando lá o que ele considera que deve ser retificado. É... e ai gera esse diálogo até que haja uma confirmação desse plano, então a equipe confirma, para que ela participe da avaliação ao final do ano [...] (Gestor A) (**grifo nosso**)

É possível perceber na fala do gestor o envolvimento e o comprometimento com o processo de avaliação. Durante toda a entrevista o Gestor “A” demonstrou acreditar que o processo traz benefícios para IFES. Dessa percepção, assim como apresentado na teoria, acredita-se que os servidores deveriam participar da construção do modelo e o fazer isso em equipe. Entretanto, da percepção de servidores, foi possível identificar que há uma lacuna entre o que se deseja do sistema de avaliação para o que ocorre na prática.

Cabe destacar que os servidores entrevistados lotados em coordenações ou nos departamentos declaram que seus setores possuem três turnos de trabalho. Alguns servidores declaram que não tem momentos para dialogar e avaliar um planejamento para um servidor de outro turno fazer ou como poderia ser feito. Isso posto, é possível que a equipe de trabalho se resume, na maioria das coordenações e departamentos, a um servidor e seu “chefe” por turno. Os dados da pesquisa apontam que a fase de planejamento tende a ser realizada individualmente pelo servidor e debatida isoladamente com seu coordenador de curso ou chefe de departamento e não com a equipe propriamente. Não há relatos de reuniões com todos os servidores do setor para dialogar, ou mesmo discutir o plano de trabalho.

[...] acho que devem acontecer reuniões periódicas com a equipe, para você ter uma ideia **eu ainda não conheço quem trabalha a tarde**. Então, assim, eu acho que não fica uma coisa muito amarrada, eu acho que a equipe

precisa de vez em quando se reunir, **precisa ter esse diálogo**, eu acho fundamental. (E5) (grifo nosso)

A declaração da E5 ratifica que no seu setor não há reuniões de equipe. Entretanto, foi observado que os servidores além de planejar, avaliam seus pares sem vivenciar as rotinas uns dos outros. Essa falha no processo tende a gerar informações que não se aproximam da realidade. De certa maneira, a fidedignidade e a utilidade dessas informações tendem a não serem válidas à gestão estratégica de pessoas.

Ademais, quando o Gestor “A” reconhece a necessidade de melhorar o processo, apesar de apontar para um fator que fragiliza o alcance do instrumento avaliação, revela que a IFES está ciente de que precisa evoluir seu processo de avaliação. Essa posição é aderente ao que se espera da gestão de pessoas, ou seja, melhoria contínua do processo de avaliação para fortalecer a gestão do desempenho (Ensslin et al., 2010; Silva & Honório, 2015).

Outros dados revelam também que os servidores são “ouvidos”, mas se sentem obrigados a participar do planejamento para participar das próximas etapas. É avaliado todo aquele que declarar e ratificar suas competências relacionadas a suas rotinas acordadas com sua equipe de trabalho.

Então, nesse plano de trabalho são especificadas atribuições, processo de trabalho, metas para o setor, sugestão de cursos, e **escolhido também algumas competências** que serão alvos de avaliação ao fim do ano. (Gestor A) (grifo nosso)

É elaborado esse quadro de atividades, vamos dizer assim, e cada um confirma o seu. (E2) (grifo nosso)

Algumas inquietações sobre o instrumento de avaliação ficam evidentes com os dados coletados da pesquisa. A definição do que é importante ser medido é, em regra, proposto pela IFES e pactuada com os servidores de acordo com os objetivos institucionais. As competências e os descritores são qualificados pela IFES e os servidores pactuam com a gestão quais competências do servidor serão medidas pelo instrumento de avaliação. Os dados são organizados por mediadores que separam aspectos relacionados diretamente a competências do servidor (resultado de desempenho do servidor) e outras que afetam seu desempenho (mediadores) tais como instalações, equipamentos e materiais disponíveis para demonstrar suas competências. O resultado do desempenho individual e dos mediadores são definidos em uma escala de 0 a 10. Isso é constatado na fala do entrevistado 4:

[...] é um formulário que a gente preenche na internet, que é disponibilizado, em que são **analisados questão de estrutura, ambiente de trabalho, relacionamento de pessoas**, tudo em que você tem que colocar [...] (E4) (grifo nosso)

Outra observação que merece destaque é que os servidores possivelmente se sentem “coagidos” (E2, E6, E11, Gestor A, Gestor B) a participar das etapas de planejamento e avaliação à medida que sua progressão funcional, pedidos de afastamento e remoção interna dependa desse desempenho. Isso pode ser confirmado no trecho a seguir:

Eu acredito que é isso, ela também tem a finalidade de servir como base para, no caso dos técnicos administrativos para as **progressões**, por mérito, então, ela tem essa questão **coercitiva, se você não faz**, não passa pelo processo de avaliação, você acaba não progredindo, tem uma questão financeira, um prejuízo vamos dizer assim. (E11) **(grifo nosso)**

Para Silva & Honório (2015, p.202), a fase de acompanhamento do desempenho consiste no envolvimento do gestor chefe e a equipe na operacionalização das ações relacionadas às competências elencadas no planejamento. Nesse sentido, segundo o modelo teórico SIGDCom, a realização do que foi pactuado coletivamente deveria potencializar a mobilização das competências individuais e coletivas necessárias ao aperfeiçoamento da atuação profissional.

Sobre a Etapa de Acompanhamento não foram identificados nos discursos dos servidores algo que se relacione com esta fase. Todavia, o gestor deixa evidente em seu posicionamento que há um esforço da Gestão de Pessoas da IFES para melhorar o impacto do processo de avaliação na qualidade dos serviços e ambiente de trabalho. Nesse sentido, declara que são realizadas ações de conscientização para servidores, coordenadores e chefes, conforme se mostra na fala do Gestor A:

a gente sempre ressalta para os gestores, quando a gente faz encontros, palestras de sensibilização, da necessidade do gestor acompanhar, é [...] o desempenho da equipe, não é só entrar no sistema, no início do ano e no final do ano, mas ao longo, vamos dizer assim, ao longo do ano você acompanhar o desempenho da equipe, fazer ajustes, encaminhar para um curso, né? Fazer alguma... esse lado não é informatizado, **inclusive quando recebe o resultado da avaliação discutir isso com a equipe dar um feedback**, entendeu? (Gestor A) **(grifo nosso)**

Contudo, não há relatos por parte dos servidores que ocorram reuniões de equipe como prática na IFES. Talvez esse fato ocorra devido à existência de três turnos de trabalho, dificultando um horário comum para tais reuniões. Tem-se a percepção que os servidores não visualizam um acompanhamento da equipe com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços entregues. Os servidores demonstram ter preocupação focada com os indicadores do instrumento, principalmente no mês que ocorre a avaliação. É possível identificar um hiato na percepção de como se idealiza o período entre a etapa de planejamento e a de avaliação. Talvez a etapa de acompanhamento necessite de uma ação mais incisiva de gestão de pessoas.

Surge uma indagação sobre a validade do processo caso as etapas de planejamento e avaliação ocorram efetivamente sem a eficácia da fase de acompanhamento. Quando a fase de acompanhamento tem a competência gerencial percebida na pesquisa como fragilizada, aponta-se para uma falha do próprio processo de avaliação e dificuldades para a gestão do desempenho basear sua tomada de decisão em informações oriundas daquele instrumento.

A etapa de Avaliação é o momento de registrar a performance (Silva & Honório, 2015). No caso da IFES esse procedimento, assim como o planejamento, é realizado em formulário eletrônico. Segundo o pressuposto teórico do SGDCOM é o momento de fazer sensibilização para elevar a qualidade das respostas e por consequência tornar os resultados mais confiáveis. Assim como no planejamento, o gestor de gestão de pessoas entrevistado enfatiza que a avaliação depende da cultura organizacional e da importância que os servidores e gestores precisam empenhar.

as pessoas tendem a avaliar positivamente, não só a si mesmo, como os colegas, e na hora de avaliar a infraestrutura eles tendem a ser mais sinceros, ou mais transparentes (risos). Então, na hora de avaliar os mediadores, como a gente chama, o pessoal já sente tão à vontade que já dão notas bem diversificadas, bem, até notas mais baixas, **mas quando vai avaliar o outro aí o bicho pega um pouquinho, o pessoal tem uma resistência tem ainda uma cultura de dar notas elevadas,** entendeu? (Gestor A) **(grifo nosso)**

Revela-se, pois, a partir de outras seis entrevistas com servidores, uma mesma percepção de que no processo de avaliação existe ainda uma falha na coleta dos dados. Algumas declarações apontam para essa percepção. Esse posicionamento é ratificado pelas declarações de servidores quando questionados sobre o impacto da avaliação de desempenho sobre a qualidade dos serviços prestados a comunidade acadêmica.

Não, não! Eu sou bem crítico nesse ponto, **eu não concordo!**... para mim, isso hoje não avalia nada, hoje é uma tentativa de se avaliar! E2 **(grifo nosso)**

Acredito que não, **se tiver uma melhora não é por conta da avaliação de desempenho não.** E4 **(grifo nosso)**

Não, **definitivamente não!** E6 **(grifo nosso)**

Sim, sim, acredito que **se ela ocorresse de uma forma correta** o que seria ideal, ela traria melhora. E7 (investigador questiona: E hoje ela traz melhora?) não! E7 **(grifo nosso)**

Não! **Acho que não, eu não vejo melhoria em nada.** Nada, nada, nada... porque eu continuo a dizer quem tem responsabilidade com o que faz, tem responsabilidade, quem não tem continua não tendo. E10 **(grifo nosso)**

Um sistema de Gestão de Desempenho, segundo Odélios (2010, p.148), “deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipe e individuais sejam alcançados e que os aspectos que influenciam o alcance de resultados sejam maximizados”. Contudo, as falas dos servidores entrevistados vão de encontro a este posicionamento, demonstrando falhas na utilização do instrumento.

Nesse contexto, esse tipo de sentimento “negativo” sobre o processo de avaliação tende a ser um fator que impacta a ação da gestão de desempenho. Fica evidente a necessidade de repensar as ações de intervenção da gestão de pessoas. Há uma percepção de que os gestores estão envolvidos e comprometidos com o processo, mas os servidores parecem não atender a estas expectativas.

A Etapa de Validação do Desempenho, momento final do processo, procura analisar os relatórios da performance alcançada. A validação deve ocorrer pela equipe mediante debates que provoquem reflexões sobre o que foi diagnosticado e quais as ações de gestão que precisam ser planejadas e realizadas para manter os bons resultados e melhorar aquilo que for entendido como possível e necessário. Ao tempo que é a última etapa do P.A.V.A., abre-se um novo ciclo de planejamento, ratificando que o SIGDCom é um processo contínuo de melhorias para a IFES (Silva & Honório, 2015).

Novamente, a partir da compreensão do declarado por um gestor, identifica-se que a gestão de pessoas da IFES tem ações que se referem a mais esta etapa do processo.

Entretanto, são percebidos diversos fatores que impactam a implantação do SGDCom e a gestão de desempenho da IFES.

[...] quando recebe o resultado da avaliação discutir isso com a equipe dá um feedback, entendeu? Essa parte não é informatizada, mas a gente sempre orienta aos gestores que façam isso, porque faz parte do gerir desempenho... (Gestor A) (grifo nosso)

Outras percepções dos servidores sobre os fatores que impactam o processo, estão relacionadas a transparência, discussão dos resultados e dúvidas sobre a finalidade desse processo de avaliação de desempenho.

Mas, em termos práticos, o que a gente observa é que essa avaliação ela acaba **deixando um pouco a desejar**, a gente não enxerga, pelo menos eu, **não enxergo tanta transparência nos resultados** dessa avaliação, e a real finalidade dessa avaliação, ela se apresenta dessa forma. Como uma forma de você se autoavaliar e avaliar os colegas, mas na prática a gente não enxerga bem qual é essa finalidade. (E6) (grifo nosso)

[...] seria mais uma reflexão para a universidade, para quem faz a gerencia dessa avaliação, **tratar dessa questão com uma transparência melhor, maior, para que as pessoas tenham noção do que de fato é essa avaliação,** a finalidade dela e os benefícios dela para a própria instituição. (E6) (grifo nosso)

Na verdade seria de passar o *feedback* em si. Para esse servidor de como que tá, o que é que pode melhorar e tudo mais. Eu acho que seria mais o retorno dessa informação, que muitas vezes não acontece (diminui a voz), né mas [...] (E7) (grifo nosso)

Não, o que a gente tem retorno é só o resultado, se o resultado foi o desempenho X ou em termo qualitativo ou quantitativo, basicamente é isso, eu não sei se é feito um planejamento em cima das questões, realmente importantes para o desenvolvimento das atividades no setor. Eu particularmente acredito que não porque a gente percebe que algumas ações de treinamento dos cursos de capacitação, **deixam ate algumas questões muito importantes de lado**, por exemplo, em relação ao sistema sempre sai uma atualização ou uma coisa diferente a gente fica meio perdido, até para servidores novos que chegam, talvez deveria ter uma integração maior dessa parte do planejamento essa avaliação, realmente fazer um ciclo completo. (E11) (grifo nosso)

Nota-se que o retorno de informações sobre o desempenho é fornecido via sistema informatizado. O servidor tem acesso a seu desempenho individual e do setor. Não é possível identificar o avaliador. O resultado do desempenho são indicadores resultantes de uma média das notas atribuídas pelos servidores e chefe. Fica evidente a ausência de um sentimento de equipe no sentido de preocupação coletiva de desempenho de seu setor. Percebe-se somente preocupações com o seu desempenho e em não ter prejudicado a “nota” do colega de trabalho.

É observado em algumas falas que, na percepção de servidores, a metodologia do processo torna difícil avaliar o “colega” de trabalho. Cita-se a cultura do corporativismo, de não prejudicar o outro, de manter um bom ambiente de trabalho ao emitir notas boas ao colega, ao desconhecimento do comportamento do outro que trabalha em outro turno. Esses relatos apontam para uma falta de compreensão do processo e consequente falta de credibilidade das informações por ele gerada.

[...] um defeito que as vezes eu acho, que já vi assim rolando, é essa questão que as vezes por uma questão de, vamos chamar assim, de **corporativismo**, eu sei que as vezes tem algumas pessoas que acontece, porque o colega num sei o que, ai coloca 10 em tudo. (E11) **(grifo nosso)**

Muito errado, era uma coisa que deveria ser revista pela PROGEP já há muitos anos, que não é de hoje, que a gente avalia uma pessoa que a gente não convive com ela. **Aí eu fico dizendo o que é que eu vou fazer, vou colocar tudo máximo**, pelo menos dá 9 para elas, porque eu não sei... e eu tenho que avaliar. Se não a pessoa é prejudicada. (E10) **(grifo nosso)**

[...] não sei qual seria a forma correta, vou logo lhe falar, não sei a forma correta, **só sei que está forma, que é feita essa avaliação, para mim não vale de nada**, não avalia nada!!! Sinceramente, não avalia. (E10) **(grifo nosso)**

Foi possível observar que existe certo desconhecimento sobre a finalidade do processo de avaliação ou uma ausência da cultura de avaliação. É certo que a IFES está buscando a maturidade desse processo, entretanto alguns desafios para alcançar a excelência para a gestão de desempenho precisam ser entendidos como ação da gestão de desempenho. Sugere-se elaborar um instrumento de avaliação do instrumento de avaliação.

5 Considerações Finais

Acredita-se que o estudo atingiu seu objetivo de analisar fatores que impactam o processo de avaliação de desempenho de servidores públicos enquanto instrumento à tomada de decisão para gestão estratégica de pessoas em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Cabe ressaltar que a IFES, ao realizar uma avaliação de desempenho por competência, está em conformidade com as exigências legais. Ela demonstra em seu processo de avaliação aderência com modelos teóricos da literatura. Todavia, o estudo aponta fatores que contribuem e outros que podem vir a fragilizar o SGDCom adotado pela IFES.

Os fatores contributivos do SGDCom operacionalizado pela IFES são: (a) realizado em plataforma de acesso eletrônico; (b) pactuação do que é importante ser medido; (c) clara definição da escala de medida; (d) uso de descritores qualitativos para as competências a serem avaliadas; (e) os dados são organizados em resultados de desempenho individuais e mediadores (estrutura física, materiais, ambiente de trabalho, relações sociais); (f) os gestores de pessoas demonstram estar envolvidos e comprometidos com o processo; (g) os servidores conseguem manifestar o desejo de realizar cursos para melhorar suas competências; (h) há ações de gestão de desempenho de conscientização para os gestores de competências gerenciais; (i) apresenta ações de melhorias no processo, bem como o reconhecimento da necessidade de outras melhorias.

A partir dos achados também foram identificados fatores que fragilizam o processo e gestão de desempenho da IFES, a saber: (a) informações com validade duvidosa; (b) sentimento de rejeição a finalidade do processo de avaliação; (c) sentimento de que o processo é coercitivo; (d) alguns servidores não percebem que o instrumento não provoca melhoria de qualidade dos serviços prestados; (e) dificuldade de avaliar colegas de trabalho; (f) avaliação de colegas de trabalho que não exercem atividades no mesmo turno de trabalho; (g) ausência de reunião de equipes de trabalho para debater as etapas do P.A.V.A.; (h) ausência de avaliação do instrumento de avaliação de desempenho; (i) cultura de avaliação percebida como relacionada à progressão funcional e que não prejudique o colega de trabalho; (j) não é observado uma motivação para consultar os relatórios da gestão de desempenho de pessoas.

Por fim, notou-se que a IFES possui um processo de avaliação em fase de maturação. Acredita-se que é uma fase de ajustes do processo. É possível perceber uma tentativa de mudança de comportamento sobre a finalidade de um processo de avaliação de pessoas para subsidiar decisões estratégicas da gestão de pessoas da organização. Recomenda-se para continuidade do estudo, a observância de outras percepções tais como dos coordenadores de curso e chefes de departamento da IFES, além de ampliar o escopo da pesquisa junto a outros centros de ensino.

Referências

- Bergamini, C. V. de. (1973). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Holanda, F. M. A., Costa, H. V., Carbone, P. P. & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M. & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre.
- Marques, A. F.; Rodrigues, A. C. (2018). O Impacto do Sistema de Gestão do Desempenho nas Relações Laborais no Contexto da Administração Pública. Perspectivas Encontradas na Literatura. *Gestão e Sociedade*, 12(31), 2121-2151.
- Odelius, C.C. (2010). Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In M.J. Pantoja, M.R.S. Camões & S.T. Bergue (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília/DF: ENAP, 143-174.
- Pontes, B. R. (1991). *Avaliação de Desempenho: Uma abordagem sistêmica*. 5. ed. Coleção métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR.
- Silva, A. B. (2015). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas federais*. João Pessoa: UFPB.
- Silva, A. B. & Honório, J. B. (2015). Gestão de desempenho por competências nas instituições públicas. In: SILVA, A. B. *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas federais*. João Pessoa: UFPB, 175-212.
- Universidade...(2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional, 2014-2018*. [n.l.].