

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE AMARAL ANTUNES

**A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA
ACERCA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO
“X”**

CURITIBA

2022

ALEXANDRE AMARAL ANTUNES

**A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA
ACERCA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO
“X”**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2022

A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ACERCA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO “X”

Alexandre Amaral Antunes

RESUMO

A sociedade brasileira requer cada vez mais do setor público uma gestão transparente, eficiente e otimizada. Para tanto, é importante que os desempenhos dos colaboradores destas organizações sejam avaliados periodicamente para que se verifique se estão prestando serviços de acordo com o planejamento institucional e assim poderem progredir em suas carreiras ou serem submetidos a algum processo administrativo de sanção. A presente pesquisa questiona a percepção dos servidores submetidos à avaliação de desempenho da Instituição “X” se, sob suas óticas, o modelo aplicado faz jus a uma correta e efetiva avaliação de desempenho. Os dados coletados via questionário anônimo refletem a opinião de servidores técnico-administrativos da Instituição “X” em estudo e demonstram que o atual modelo de avaliação de desempenho aplicado necessita de ajustes para que haja maior eficácia no objetivo a que se propõe e se torne mais impessoal e objetivo, sendo que boa parte da percepção da falta de equidade na avaliação corresponde à ideia de que o avaliador, por não ter treinamento acerca do processo de avaliar pessoas ou por usar questões pessoais no momento da atribuição das notas, pode não estar avaliando com fidedignidade o trabalho do avaliado.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Setor Público, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The Brazilian society continuously demands a transparent, efficient and optimized management by Public Sector. For this purpose, it's fundamental a recurrent performance evaluation of all organization's employees to verify if their services comply with institutional strategic plan and thus being able to move up the career ladder or be submitted to an administrative proceeding. The current research enquire into the fictitious Institution “X” employees' perception if the applied model provides for an effective performance evaluation. The collected data via an anonymous survey reflects the technical administrative employees' opinions and demonstrates that the performance evaluation current method needs some adjustments for provide more effectiveness and become more impersonal and objective as possible.

Keywords: Performance Evaluation, Public Sector, People Management.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - OS PROPÓSITOS DA GESTÃO E AS INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	6
TABELA 2 - PERCEPÇÃO DE EQUIDADE NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO "X"	14
TABELA 3 - IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA PELA INSTITUIÇÃO "X"	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	6
2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO “X”	7
2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	8
3 METODOLOGIA	11
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	11
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	11
3. INSTRUMENTOS DE COLETA	12
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS.....	19
ANEXO I – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUIÇÃO “X”	21

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho em organizações, sejam elas privadas ou públicas, é uma ferramenta de gestão muito utilizada ao redor do mundo (Rynes, Gerhart e Parks, 2005). Bento, White e Zacur (2012) afirmam que avaliar desempenhos conferem dados empíricos que possibilitam um embasamento para a tomada de decisões estratégicas de maneira racional, imparcial e objetiva. Ainda, pode ter significativo impacto na motivação e no desempenho dos colaboradores, uma vez que possibilita também informações que auxiliam processos organizacionais como desenvolvimento profissional, recompensas, incentivos e gestão de carreiras (Lawler, 1990; Caetan, 1996; Rynes et al, 2005; Bilhim, 2013).

Entretanto, uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo (Dutra 2016), uma vez que não há modelo universal, nem tampouco estrutura única que possa ser aplicada em qualquer tipo de organização, sem que possa haver vieses nos resultados da avaliação, a depender do método utilizado, dos requisitos analisados ou do próprio critério pessoal do avaliador.

Diante do cenário acima, este estudo busca analisar a percepção dos servidores da Administração Pública acerca do processo de avaliação de desempenho na Instituição X, buscando entender e analisar, na visão dos colaboradores desta organização, quais são os pontos positivos do processo aplicado e quais aspectos poderiam ser aprimorados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Armstrong (2000) entende que a avaliação do desempenho é um processo estratégico e integrado que permite às organizações atingirem um sucesso sustentado, melhorando os níveis de desempenho dos seus colaboradores e desenvolvendo as suas capacidades individuais. Caetano (1996) considera que a avaliação do desempenho é um instrumento que, por meio de um feedback regular, permite fundamentar decisões relacionadas à gestão de recursos humanos. Já Behn (2003) compreende que a avaliação do desempenho não constitui um fim em si mesmo, mas configura um meio de servir oito diferentes propósitos de gestão, fornecendo diversas informações, conforme Tabela 1.

TABELA 1 – OS PROPÓSITOS DA GESTÃO E AS INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Propósito	Informações que a avaliação do desempenho pode fornecer
Avaliar	Qual o desempenho da organização
Controlar	Como garantir que os funcionários estão a fazer o que é pretendido
Orçamentar	Em que programas, projetos, recursos e pessoas deverão ser investidos os dinheiros públicos atribuídos à organização
Motivar	Como motivar os funcionários e as chefias intermédias para melhor o desempenho
Promover	Como convencer os decisores políticos, os legisladores e os stakeholders que a organização está a realizar um bom trabalho
Celebrar	Que resultados deverão ser celebrados como dignos de sucesso
Aprender	O que funciona e o que não funciona
Melhorar	O que fazer de forma diferente para melhorar o desempenho

FONTE: Behn (2003)

No setor público em especial, de modo a torná-lo mais eficiente, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho torna-se mais visível a

partir da década de 1980 em todos os níveis governamentais (Boyne et al., 2010) e tem constituído elemento importante nas políticas de reforma administrativa dos países da OCDE (Vicente, 2014). Pretende-se, com esta medida, dentre outros objetivos, a melhoria da produtividade, racionalização de custos e funções, maior transparência no funcionamento dos organismos públicos, desenvolvimento das competências base da administração pública e modernização dos princípios de funcionamento, dos procedimentos e sistemas (Bissessar, 2000; Greiling 2006; Hanley e Nguyen, 2005; Mayne, 2007; McAdam et al., 2005).

Ocorre que, avaliar desempenhos em organizações públicas tem se mostrado uma simples aplicação de ferramentas isolados com resultados pouco utilizados para o desenvolvimento organizacional e melhoria da gestão, assim, há uma evidência de que normalmente a avaliação é um fim em si mesma (STEINBACH et al., 2015).

2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO “X”

Cada vez mais as pressões da sociedade com relação a aspectos de transparência, prestação de contas e eficiência do setor público tem se evidenciado, então, o sistema de avaliação de desempenho possui um importante papel estratégico destas instituições, uma vez que apresentam relação com metas e indicadores que são concebidos para controlar as atividades locais, melhorar a prestação de contas, comparar o desempenho das organizações, influenciar o comportamento e ação, a fim de melhorar os serviços públicos (MICHELI; NEELY, 2010). Assim, o sistema de Avaliação de Desempenho tem um papel estratégico nas organizações públicas, uma vez que apresentam relação com a: liderança, geração de conhecimento no gestor e na organização, história cultural e política das organizações, além das metas e indicadores (FERREIRA-DA-SILVA et al., 2015).

Diante do exposto, um sistema de avaliação que busca efetividade requer dos gestores habilidades relacionadas não somente a realização das avaliações, mas também a vontade de fazê-la (STEINBACH et al., 2015). Importante considerar que cada pessoa envolvida vem de uma conjuntura institucional diferente e possui sua própria abordagem para medições de desempenho (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015).

Uma das metodologias de avaliação de desempenho mais implementadas no setor público tem como base o modelo de gestão por objetivos de Peter Drucker, que possui como ênfase a “fazer bem o trabalho mais relevante para os objetivos da organização” ao invés de “fazer bem o trabalho” (Drucker, 1954). Objetiva-se alinhar os desempenhos individuais com os objetivos organizacionais, com fornecimento de feedback constante (Bilhim, 2000, 2012 e 2013; Araújo, 2007).

Ainda, autores propõem uma abordagem multidimensional da avaliação de desempenho, em que se refletem, os interesses das partes, como forma de ampliar a concepção de desempenho do setor público, ajudando os gestores na tomada de melhores decisões (Lucena, 2011). Defende-se, em regra, que unir modelos de desempenho auxilia na obtenção de melhores resultados e mensuração de forma mais abrangente o desempenho das organizações.

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Conforme Resolução própria, o processo de avaliação de desempenho na Instituição “X”, previsto em lei estadual, tem por objetivo auferir informações relacionadas ao desempenho funcional dos servidores efetivos da organização, de modo a determinar o mérito de cada um, para efeito de progressão ao nível imediatamente subsequente, dentro de um mesmo grupo ocupacional, após cumprido período de um ano de efetivo exercício no nível em que se encontrava, com o objetivo de garantir a melhoria da qualidade funcional e a premiação àqueles que buscam o seguido aperfeiçoamento profissional.

O questionário relativo à avaliação de desempenho, exclusivamente aplicado pela chefia imediata do avaliado, deverá obedecer aos prazos estabelecidos em expediente específico, sendo avaliados dois indicadores de Desempenho e Comportamento.

O indicador de desempenho é aferido por meio dos seguintes itens:

- I. Qualidade - que permite considerar a habilidade para suprir as atribuições do cargo dentro dos prazos e padrões de qualidade estabelecidos pela Instituição, bem como as consequências do resultado do trabalho executado;
- II. Conhecimento do Trabalho - que permite considerar o domínio das atividades inerentes ao cargo e à competência técnica;

- III. Produção e Rendimento - que permite considerar a capacidade de produção, ritmo de trabalho e eficiência;
- IV. Organização - que permite considerar a capacidade de manter organizados, no ambiente de trabalho, os arquivos de processos e documentos, de forma a localizá-los prontamente sempre que necessário;
- V. Criatividade - que permite considerar a capacidade de contribuir com melhorias no trabalho, sugerir mudanças/soluções de otimizações introduzindo, quando necessário, alternativas adequadas;
- VI. Pontualidade - permite considerar o cumprimento do horário de trabalho, verificando a incidência de atrasos, faltas injustificadas ou não, inclusive por doença. O critério para aferição da pontualidade é o desconto em folha de pagamento em razão de faltas ou atrasos ocorridos no período a que se refere esta avaliação, sendo considerada pontualidade plena a inexistência de descontos por falta ou atraso; pontualidade tolerada a existência de até 04 (quatro) dias de descontos por falta ou atraso; e pontualidade fora da tolerância a existência de mais de 04 (quatro) dias de descontos por falta ou atraso, a ser informado pelo Departamento de Gestão de Pessoas, com base nos registros havidos no período equivalente ao aniversário da “data-base” do servidor.

O indicador de comportamento é aferido através dos seguintes itens:

- I. Relacionamento - que permite considerar a habilidade de lidar com as pessoas nos diversos níveis hierárquicos e no próprio grupo de trabalho;
- II. Cooperação - que permite considerar a disposição em contribuir, influenciar e interagir no desenvolvimento de trabalhos em grupo, aceitando opiniões divergentes que venham a predominar;
- III. Motivação - que permite considerar o envolvimento e o comportamento com as políticas da Instituição, a motivação junto ao grupo e a habilidade de desenvolver seu trabalho com interesse e dedicação;
- IV. Comunicação - permite considerar a habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa.

Em cada um dos 10 itens é formulada questão direta, contendo 3 alternativas de resposta numeradas sequencialmente e para efeito de pontuação, a alternativa de resposta 1 terá correspondência 1 (um) no escore; a alternativa de

resposta 2 terá correspondência 0,5 (meio) no escore e a alternativa de resposta 3 terá correspondência 0 (zero) no escore (ANEXO I).

A pontuação final é resultado da somatória dos escores aferidos divididos por 1 (um) inteiro e o servidor que obtiver, na avaliação, pontuação igual ou superior a 7 (sete) inteiros, é considerado merecedor de progressão por mérito. Servidores que, no período a que se refere a avaliação de desempenho, houver trabalhado sob a direção de mais de uma chefia, tem sua avaliação realizada pela chefia a que esteve subordinado por mais tempo.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada a este trabalho está dividida nas seguintes etapas, sendo elas o tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e forma de análise dos dados coletados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para o trabalho apresentado, adotou-se a pesquisa classificada como estudo de caso, realizada por meio de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Trata-se de um estudo de caso por analisar a realidade específica da instituição fictícia “X”, tendo uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, por expor os resultados coletados através de questionários encaminhados aos servidores da Instituição “X” buscando compreender a percepção destes colaboradores acerca de um tema ainda pouco abordado na literatura. Desta forma, pretende-se aumentar a gama de conhecimento sobre o assunto escolhido. Sobre a pesquisa exploratória, de acordo com Vergara (1998, p. 45),

é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou não ao final da pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população abrangida pela pesquisa são os servidores públicos efetivos da Instituição Pública fictícia “Y”. A população é determinada pois são os únicos servidores da Instituição que passam anualmente por uma avaliação de desempenho realizada diretamente com seus superiores imediatos.

A instituição objeto desta pesquisa, supondo-se pertencente à Administração Pública Direta, é composta, com base em dados oficiais da Instituição de fevereiro de 2020, por 2.690 servidores, sendo que, para o estudo em questão, terá como amostra 612 colaboradores que compõem o grupo técnico-administrativo efetivos, ou seja, servidores que não possuem vínculos comissionados, de livre exoneração. Este grupo de servidores atua em diversas cidades do Estado da Instituição em atividades técnica-administrativas de apoio à atividade-fim da

organização, como auxiliares administrativos, auxiliares técnicos, auditores, contadores, motoristas, oficiais, entre outros. Excluiu-se da população total, portanto, os servidores comissionados, que não são avaliados por modelo apresentado, servidores que já atingiram o último nível funcional e não realizam mais a avaliação de desempenho e o grupo de servidores dos maiores níveis hierárquicos da Instituição “X”, uma vez que este estudo busca entender a percepção de servidores cujas atribuições se assemelham em quesitos técnicos-administrativos.

3. INSTRUMENTOS DE COLETA

O modelo de coleta de dados (questionário) foi elaborado a partir das observações do autor acerca da avaliação de desempenho aplicada na Instituição “X”, tendo sido questionada a percepção dos respondentes com relação a todos os fatores avaliados individualmente e com relação ao entendimento do modelo avaliativo de maneira geral. Uma vez que se trata da opinião de servidores sobre um tema delicado e que influencia diretamente sua progressão na carreira, optou-se por um questionário fechado para garantir o anonimato dos respondentes.

O questionário foi composto por duas partes:

- I. Preenchimento de dados demográficos: compostas por questões, fechadas, referentes a aspectos demográficos dos respondentes tais como: gênero e tempo de ocupação no cargo;
- II. Questões sobre o modelo de avaliação de desempenho adotado na Instituição “X”: composta por questões pautadas em como efetivamente ocorre a avaliação de desempenho do servidor na Instituição “X” e na sua percepção acerca deste modelo.

O link do questionário foi enviado pelo autor da pesquisa aos potenciais respondentes via chat e e-mail. Ainda, estes servidores foram convidados a reenviar o convite aos seus colegas, ou seja, buscou-se uma amostragem em forma de bola de neve (Goodman, 1961). Após 30 dias, 162 respostas válidas foram obtidas e o perfil dos entrevistados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A pesquisa obteve 162 respostas, todos servidores efetivos da Instituição “x”, sendo 81 do gênero masculino e 81 do gênero feminino. Com relação ao tempo de trabalho, 5 respondentes (3,1% da amostra), trabalham há menos de 3 anos na Instituição; 27 (16,7%) trabalham entre 3 e 5 anos; 64 (39,5%) trabalham entre 5 e 10 anos e 66 (40,7%) trabalham há mais de 10 anos. Dentre os participantes da pesquisa, apenas 1 servidor do sexo masculino, que trabalha há mais de 10 anos na Instituição, relatou que, embora devesse realizar a avaliação anualmente, não o faz há 2 anos e, apesar disso, nada o aconteceu. Os demais afirmaram realizar a avaliação todos os anos.

Quando questionados com relação aos indicadores que a avaliação anual de desempenho da Instituição “X” avalia, apenas 16,7% dos respondentes afirmaram se lembrar de 8 a 10 indicadores. Quase 50% dos servidores afirmaram se lembrar de, no máximo 3 indicadores, ou só saberiam responder olhando o formulário da Avaliação. Cerca de 33% conseguem apontar de 4 a 7 indicadores.

Em resposta à pergunta “Como melhor define a maneira como sua chefia imediata atual realiza a sua avaliação de desempenho?”, 9,9% dos respondentes afirmaram que as notas são previamente atribuídas pela chefia e apresentadas em reunião; 17,9% disseram que os indicadores são discutidos e as notas são atribuídas durante reunião; 35,8% relataram que o resultado final da avaliação é entregue, sem abertura para questionamentos e 36,4% afirmaram que o resultado final da avaliação é entregue, com abertura para questionamentos. Ainda precisaram escolher, em uma escala de 01 a 05, qual a precisão das avaliações de desempenho realizadas de acordo com sua percepção. A média foi de 3,16, sendo que 96 respondentes, ou seja, quase 60% da amostra pontuou a precisão da Avaliação de Desempenho da Instituição “X” com nota igual ou menor a 3.

Questionados se acreditavam que o atual modelo de avaliação de desempenho confere equidade nas avaliações entre os servidores, o resultado obtido encontra-se na Tabela 2.

TABELA 2 – PERCEPÇÃO DE EQUIDADE NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO “X” (continua)

AFIRMAÇÃO	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
Não, pode haver diferentes vieses de avaliação por parte da chefia avaliadora	35,2%
Não, os indicadores avaliados não representam com fidelidade o trabalho do servidor.	24,1%
Não, o modelo de pontuação é restrito e limita a avaliação.	18,5%
Sim, o modelo utilizado é adequado e pode ser facilmente aplicado por qualquer chefia	16,7%
Sim, todos os servidores são avaliados com base nos mesmos indicadores, portanto não há abertura para injustiças	2,5%
Não, pois cada servidor possui uma chefia e esta por sua vez pode ter critérios e parâmetros variados.	0,6%
Nem conheço o "modelo". Penso que não existe um modelo, ou um processo de avaliação de desempenho, só existe um formulário. No meu caso eu preencho a avaliação, conforme um "padrão" de notas aqui do meu Setor e meu Chefe só assina.	0,6%
Não posso afirmar com certeza	0,6%
O questionário utilizado não dá abertura para que servidores com desempenho acima do esperado sejam, de alguma maneira, reconhecidos por isso.	0,6%
Todas as três negativas correspondem a minha percepção.	0,6%

FONTE: O Autor (2022).

Foram apresentados aos entrevistados todos os indicadores avaliados e questionados quão importantes são suas avaliações para o progresso funcional. Em todos os quesitos, os respondentes afirmaram que os indicadores são “importantes” ou “muito importantes”. Em destaque, os itens “qualidade” e “conhecimento do trabalho” obtiveram mais de 53% dos respondentes considerando-os “muito importantes”.

Tendo em vista que avaliação de desempenho nas organizações públicas também possui um papel estratégico, foi solicitado aos servidores que pontuassem de 01 a 05 o impacto da avaliação de desempenho aplicada na Instituição “X” com relação a alguns itens, conforme demonstra a Tabela 3.

TABELA 3 – IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA PELA INSTITUIÇÃO “X”

	Nenhum Impacto	Baixo Impacto	Indiferente	Algum Impacto	Muito Impacto
Controle de atividades locais	28 (17,5%)	23 (14,37%)	32 (20%)	65 (40,62%)	12 (7,5%)
Aumenta transparência financeira	46 (28,75%)	21 (13,12%)	49 (30,62%)	36 (22,5%)	8 (5%)
Possibilita comparativo entre organizações	36 (2,64%)	22 (13,84%)	44 (27,67%)	48 (30,19%)	9 (5,67%)
Influencia o comportamento e ação dos servidores	13 (8,12%)	17 (10,62%)	20 (12,5%)	69 (43,12%)	41 (25,62%)

FONTE: O autor (2022).

Por fim, foi aberta a possibilidade de os respondentes sugerirem alguma melhoria para que a avaliação de desempenho seja melhor aplicada e exporem suas opiniões acerca do processo. Foram obtidas 89 respostas válidas e destaca-se claramente, alguns pontos que tornam a percepção dos servidores convergentes.

Uma vez que um dos intuitos principais avaliação de desempenho na Instituição “X” é apenas o de conferir o progresso funcional do servidor anualmente, há diversas queixas de que falta treinamento ao avaliador para que ele possa pontuar com acuracidade o servidor avaliado. O processo de treinamento dos avaliadores por um setor interno como o Departamento de Gestão de Pessoas torna-se importante para que haja uma convergência no entendimento dos quesitos atualmente avaliados e assim, diminua a pessoalidade na atribuição das notas. Ainda, a Instituição “X”, aos olhos dos seus próprios servidores, carece de fornecer a sua equipe feedbacks para que se justifiquem as notas dadas na avaliação, para embasar de maneira mais concreta as avaliações positivas e fornecer um direcionamento àqueles que obtiveram notas ruins, como a implementação de um plano de ação para aprimoramento funcional. Nota-se que os gestores de equipes da Instituição “X” possuem pouco ou nenhum conhecimento acerca de gestão de pessoas, o que torna o processo meramente burocrático e pouco eficaz no que tange o aperfeiçoamento funcional e institucional do que um processo de avaliar pessoas deveria resultar.

Observa-se também que servidores da Instituição X consideram o processo da avaliação de desempenho bastante pessoal e vinculado diretamente à relação com o avaliador que, em geral, é sua chefia imediata. Relatos apontam que não só existem avaliações positivas pelo fato de o servidor ter um bom relacionamento com seu avaliador, como também há avaliações diretamente afetadas por

desentendimentos prévios entre avaliado e do avaliador. Por vezes, para um mesmo trabalho apresentado ou resultado entregue, há avaliações diferentes, a depender do chefe e do subordinado.

Por este motivo, entende-se que avaliação poderia não ser aplicada apenas pela chefia imediata, mas também pelos pares do avaliado, que acompanham a sua rotina de trabalho diariamente. Assim, a chefia pode ter amplificação em seu campo de visão com relação ao avaliado e torne o processo mais imparcial. Desta forma, evidencia-se que a Avaliação 360°, com participação de colegas de trabalho, subordinados e autoavaliação, seria uma ferramenta interessante de se aplicar para dirimir as opiniões pessoais do único avaliador e conferir maior visão acerca do desempenho do colaborador.

Os servidores da Instituição “X” também relatam que o questionário aplicado poderia ser mais objetivo, uma grande parte dos indicadores avaliados fazem referência ao comportamento do servidor e/ou a quesitos mais subjetivos, como criatividade, organização e conhecimento do trabalho que, embora reconhecidamente importantes, as métricas para atribuição de 3 únicas notas possíveis para cada indicador não estão claras e dependem única e exclusivamente do entendimento do avaliador. No modelo atual, não se avalia com métricas palpáveis o real desempenho do servidor, motivo pelo qual poderia haver a implementação de itens mais objetivos adequados às realidades de cada função.

Estes aspectos acima apresentados pelos servidores corroboram com a percepção de quase 80% dos servidores com relação à falta de equidade da avaliação de desempenho na Instituição “X”, por critérios similares aos expostos, seja em questão de viés de avaliação por parte da chefia avaliadora, seja por falta de objetividade no modelo de indicadores e pontuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em análise às respostas apresentadas pelos servidores desta pesquisa, observa-se que, independentemente da estratificação realizada por gênero ou por tempo de trabalho na Instituição, a percepção sobre o sistema de avaliação de desempenho na Instituição “X” é relativamente equânime e embora haja pessoas que estão satisfeitas com o modelo atual, há aquelas que percebem a necessidade de adaptações para que ela traduza melhor o trabalho do colaborador da Instituição e confira resultados mais estratégicos.

A avaliação de desempenho deve ser um instrumento para melhor percepção do servidor, sobre como ele performa e interage na organização. Deveria servir menos para puní-lo ou premiá-lo a partir de notas que pouco expressam; e mais para melhorar sua atuação na equipe, reorganizando (se necessário) os papéis desempenhados pelos servidores, de modo mais estratégico para a Instituição.

A partir da avaliação de desempenho, idealmente, o servidor deveria ter condições de desenvolver melhor as competências que ele ainda não possui ou precisa melhorar - e que foram apontadas como por sua chefia (ou chefia e colegas, na possibilidade de uma avaliação mais abrangente), capacitando-o e treinando-o a partir do que foi sinalizado e discutido com ele.

A impessoalidade no momento da Avaliação de Desempenho é outro aspecto que deveria predominar. Para tanto, seria indispensável a participação de pares, colegas e servidores do setor de Gestão de Pessoas, para que a chefia, por vezes munida de percepções pessoais sobre o liderado, tenha o suporte de uma equipe mais imparcial para, ao menos, fomentar um diálogo entre avaliador e avaliado.

A pesquisa realizada demonstra, portanto, um contraponto à teoria encontrada na literatura. Ao passo que as referências teóricas orientam a uma visão mais estratégica para implementação de avaliações de desempenho pelas instituições públicas, o resultado apresentado revela que ainda há uma lacuna de efetividade para o atingimento do propósito estratégico.

Sugere-se para a melhoria do processo na Instituição “X”, um redirecionamento da avaliação atualmente realizada. Uma vez que é necessária a avaliação do servidor para verificar se ele está apto a progredir funcionalmente, os gestores da Alta Administração da Instituição em estudo podem, inicialmente, abrir

um canal direto com os servidores para que eles exponham suas percepções acerca do processo avaliativo. É importante que este canal possa também ser anônimo, já que alguns respondentes relataram a falta de impessoalidade de algumas chefias avaliadoras. Alguns indícios para melhoria encontram-se neste estudo, como o treinamento para chefias, incentivo de diálogos e feedbacks, realização de avaliações 360° e criação de planos de ação que fomentem o exercício de papéis estratégicos que não só servirão para o benefício do próprio servidor, como também da organização como um todo.

A pesquisa realizada está limitada à percepção dos servidores atualmente avaliados na Instituição “X” e que, em poucos casos, ocupam papel de chefia e também são avaliadores. Desta forma, sugere-se uma agenda de estudos que busque o entendimento do avaliador acerca do processo avaliativo, verificando, assim, quais são seus pensamentos para melhoria do modelo.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. How Performance Measurement Systems support managerial actions in networks: Evidence from an Italian case study. *Public Organization Review*, v. 15, n. 1, p. 117-137, 2015.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores da administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília 57 (4): 549-563, Out/Dez 2006.
- ARMSTRONG, Michael; BARON, Angela. Performance management. **Human resource management**, v. 69, 2000. BATISTA, M.P.; Contribuição da Inteligência Emocional para o desenvolvimento de equipes. Curitiba: FGV, 2017.
- BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public administration review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BENTO, Regina Ferreira; WHITE, Lourdes Ferreira; ZACUR, Susan Rawson. The stigma of obesity and discrimination in performance appraisal: a theoretical model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 15, p. 3196-3224, 2012.
- CARVALHO, J. D. Comprometimento organizacional no setor público: um estudo na Seguridade Social de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2015.
- CAETANO, A. Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas. Lisboa: RH Editores. 1996.
- CASA, C.C.; A influência dos fatores humanos na motivação do colaborador. Curitiba: MBA em Gestão Estratégica de Empresas, FGV, 2015.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. [S.l: s.n.], 2016.
- GOODMAN, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), p. 148-170.
- ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; KRÜGER, A. C.; CHAVES, L. C. Disclosure of the field performance evaluation in the public sector in international journals. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 5, n. 3, p. 75-99, 2015.
- LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Avaliação de desempenho no setor público: aplicação de modelos no Ministério da Ciência e Tecnologia. 2011. 367 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)-Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, UnB/UFPB/UFRN, João Pessoa, 2011.
- LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar. Avaliação de desempenho em organizações públicas: análise de uma amostragem de publicações acadêmicas nas áreas de administração e contabilidade de 2002 a

2006. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 3-22, 2021.

MICHELI, P.; NEELY, A. Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. *Public Administration Review*, v.70, n.4, p.591-600, 2010.

STEINBACH, A.; DUTRA, A.; SILVA, M. Z. da; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho do Processo de Comunicação da Vigilância Sanitária por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). *Espacios*, v. 36, n. 20, 2015.

SUZUKI, J.A.N; GABBI, L.V.B. Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O caso da Prefeitura Municipal de São Paulo. *Anais do II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: Experiências em curso no Brasil*. São Paulo, 2013.

TAVARES, Aldryne Soares. O processo de avaliação de desempenho no setor público: a percepção de servidores da prefeitura municipal de Quaraí/RS. Santana do Livramento: Unipampa, 2016.

RYNES, Sara L.; GERHART, Barry; PARKS, Laura. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 56, p. 571-600, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998

VICENTE, Mara. *Avaliação do desempenho no setor público: Benefícios, dificuldades e consequências não intencionadas*. 2014.

ANEXO I – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUIÇÃO “X”

DESEMPENHO	MÊS	ANO
-------------------	------------	------------

Anexo I

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1-IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

NOME CARGO UNIDADE AVALIADOR ADMISSÃO

2-INDICADORES A SEREM AVALIADOS

A-DESEMPENHO

1-Qualidade A qualidade do trabalho desenvolvido pelo avaliado é:	1-Bastante satisfatória 2-Equilibrada 3-Raramente aceitável	
2-Conhecimento do trabalho No desenvolvimento das tarefas que lhe são atribuídas, o avaliado:	1-Tem conhecimento pleno 2-Tem o conhecimento necessário 3-Tem pouco conhecimento	
3-Produção / Rendimento A capacidade de produção e o ritmo desenvolvido pelo avaliado:	1-Ultrapassa a exigência 2-Satisfaz a exigência 3-Está abaixo da exigência	
4-Organização A maneira do avaliado executar as tarefas que lhe são atribuídas é:	1-Bem organizada 2-Eventualmente organizada 3-Raramente organizada	
5-Criatividade A capacidade criativa do avaliado na execução de suas tarefas é:	1-Destacada 2-Aceitável 3-Inexistente	
6-Pontualidade (favor não preencher) Este campo será informado pelo DRH, com base no controle de frequência.	1-Plena 2-Tolerada 3-Fora da tolerância	

B-COMPORTAMENTO

7-Relacionamento O relacionamento profissional do avaliado com a chefia e com outras pessoas, no ambiente de trabalho, é:	1-Ótimo 2-Bom 3-Regular	
8-Cooperação Nas atitudes com a unidade, a chefia ou com os colegas de trabalho, o avaliado:	1-Colabora freqüentemente 2-Eventualmente colabora 3-Só colabora quando determinado	
9-Motivação O grau de envolvimento e comprometimento do avaliado com as políticas da instituição é:	1-Total 2-Parcial 3-Nulo	
10-Comunicação A habilidade do avaliado, no desempenho de suas funções, em comunicar-se interna e externamente, é:	1-Apropriada 2-Aceitável 3-Sofrível	

Assinatura do Avaliador:	Data:	Pontuação Final: (não preencher)
Assinatura do Funcionário Avaliado:	Data:	