

AValiação DE DESEMPENHO: análise em uma instituição pública.

WILKER CARVALHO DOS SANTOS

Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ribeirão das Neves

DOI: 10.5281/zenodo.4095571

Resumo: O objetivo do estudo foi compreender a percepção dos funcionários de uma fundação de direito público pertencente à administração indireta do Estado de Minas Gerais sobre os benefícios e desafios do processo de avaliação de desempenho conduzida em seu local de trabalho. Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se como estratégia o estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados um questionário semiestruturado de 21 questões, utilizando como métrica a escala Likert. A população estudada foi de 45 trabalhadores e a amostra de 32 respondentes. Os resultados foram submetidos à análise e categorizados a partir da literatura existente e suas práticas na gestão de pessoas. Ao final, a pesquisa apontou que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que contribui para o crescimento e desenvolvimento do profissional e da organização, entretanto, no âmbito da instituição estudada, apresentou-se a existência de um instrumento que necessita de ajustes em seu processo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão de Pessoas; Administração Pública

Abstract: Was to understand the perceptions of employees of a public law foundation belonging to the indirect administration of the State of Minas Gerais about the benefits and challenges of the performance appraisal process conducted at their workplace. For the development of this research, the case study strategy was adopted, having as data collection instruments a semi-structured questionnaire of 21 questions, using the Likert scale as a model. The study population was 45 employees and 32 respondents. The results were submitted to analysis and categorized from the existing literature and its practices in people management. In the end, the research pointed out that the performance evaluation is a tool that contributes to the growth and development of the professional and the organization. However, within the studied institution, there was an instrument that needs adjustments in its process.

Keywords: Performance Evaluation; People Management; Public Administration

1 INTRODUÇÃO

A importância e o impacto do capital humano na administração pública tem sido tema de destaque na atualidade, com grande evidência para as aplicações oriundas do setor privado, passando por grandes desafios e transformações em seus processos. Nesse contexto, considerando que o Estado deixa de ser visto como cabide de emprego e passa a assumir um papel mais profissional na administração de pessoal, os processos de gestão de pessoas no setor público também passam a apresentar grande ênfase.

Para Fischer (1998), a gestão de pessoas não pode ser reduzida a um modelo instrumental, mas é imprescindível considerar as práticas e os procedimentos institucionais para compreendê-la.

Assim, embora os mesmos instrumentos possam ser aplicados tanto na iniciativa privada quanto no setor público, esses possuem especificidades que o diferenciam em sua aplicabilidade, que correlacionam com a cultura organizacional e ainda com as políticas e normas presentes na administração pública.

Isto posto, um dos objetivos que a administração do capital humano visa alcançar é o crescimento profissional, a alta performance e o desenvolvimento humano da força de trabalho da organização, a fim de subsidiar o dinamismo da política da administração pessoal. Desta forma, o instrumento de avaliação de desempenho é o mecanismo utilizado para colher informações com o objetivo de melhor definir as estratégias de capacitação do funcionário e avaliar o desempenho na execução das suas atribuições.

A gestão de pessoas é entendida como uma ação que visa agregar todas as potencialidades da instituição e dos seus funcionários, bem como buscar o desenvolvimento profissional, assim, é fundamental que o instrumento de avaliação promova ações que fortaleçam o desenvolvimento profissional dos funcionários na organização. As estratégias dos recursos humanos devem ser pensadas na instituição como um todo, nas pessoas, nos processos e nos mecanismos que os interligam, tendo em vista os valores da instituição, as diretrizes do Governo e o bem-estar da sociedade civil, com transparência e credibilidade, a fim de gerar um sentimento de confiança junto aos funcionários, à administração da instituição e a todos os seus pares (FLEURY; FLEURY, 2001; BODART et al, 2015; JACOBY; NOJIMA; ROJO, 2017).

Portanto, em estudo aos princípios da gestão de pessoas nas organizações do setor público, com relação a avaliação de desempenho, é relevante pois, contribui com a teoria com base nas experiências vivenciadas pelos trabalhadores nas organizações públicas. Para isso, o objetivo geral do presente artigo é compreender a percepção dos funcionários de uma fundação de direito público pertencente à administração indireta do Estado de Minas Gerais sobre os benefícios e desafios do processo de avaliação de desempenho conduzida em seu local de trabalho.

Para auferir o objetivo traçado neste trabalho e responder à pergunta norteadora, o artigo, além da primeira parte de introdução, conta com mais cinco seções, sendo a segunda uma contextualização teórica com objetivo de caracterizar a gestão de pessoas e o instrumento de

avaliação de desempenho no setor público e delimitar as tipologias e paradigmas relacionados a avaliação; a terceira seção aborda a descrição dos métodos utilizados no trabalho; na quarta seção serão apresentados alguns dos resultados da pesquisa bem como a descrição detalhada dos questionários analisados; e por fim, a discussão é encerrada com as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Considerando que as organizações, em geral, dependem de pessoas para seu desenvolvimento e perpetuação, a gestão de pessoas é fundamental para que se consiga conciliar o desenvolvimento dos funcionários com o crescimento interno e externo da organização, sendo responsável pela gerência, capacitação, treinamento e investimento no funcionário (FLEURY; FLEURY, 2001; CAVALCANTE; RENAUT, 2018). Neste aspecto, Fischer (1998) afirma que as organizações necessitam de gestão para orientar as relações humanas e definir estratégias e processos formais que coordenam o comportamento humano.

Nesta perspectiva, Costa, Demo e Paschoal (2019) entendem esse processo como gestão de talentos humanos com a finalidade de atingir as metas organizacionais, visando alcançar os resultados desejados, dentro as propostas articuladas da organização no que se refere às relações humanas. Curvo e Heinzmann (2017, p.2) defendem essa tese quando afirmam que “o diferencial competitivo de uma organização, ocorrerá a partir do comprometimento organizacional na criação de valor por meio de estratégias de gestão de pessoas”.

Conforme exposto por Fischer (1998), a gestão de pessoas refere-se a uma metodologia que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Barbosa e Sousa (2018, p.34) corroboram com esse pensamento explicando que o conjunto de políticas de gestão de pessoas:

refere-se a princípios e diretrizes que guiam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com organização; e que o conjunto de práticas relaciona-se com os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a efetivação de decisões e para a orientação das ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Tendo em vista que a gestão de pessoas na administração pública possui o intuito de alavancar as potencialidades políticas do governo, por meio do desenvolvimento pessoal, é possível observar que a administração pessoal, na percepção de Gomes e Neto (2010) e Curvo e Heinzmann (2017), abrange aspectos associados a capacidade do líder em gerar o sentimento de coletividade dentro de um grupo, motivando pessoas a agir em benefício comum.

Compartilhando deste pensamento, Barbosa e Sousa (2018, p.34) definem gestão de pessoas no âmbito da administração pública como “combinação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas considerando os valores culturais que formam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas”.

A gestão de pessoas mais direcionada para o desenvolvimento humano, principalmente na administração pública, contribui para que o aperfeiçoamento técnico seja tão importante quanto o aperfeiçoamento organizacional (SACHS, 2004). O desenvolvimento pessoal na esfera pública tem algumas especificidades ligadas a multiplicidade de interesses que nem sempre são fixos e objetivos, desse modo algumas competências são imprescindíveis para eficácia, como por exemplo a legitimidade e visão sistêmica. Conforme Barbosa e Sousa (2018, p.35) a “noção de competência é comumente utilizada para se referir a uma capacidade que é exigida de alguém para realizar determinada atividade ou tarefa”.

Neste aspecto, Fleury e Fleury (2001, p.188) consideram competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidade, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores ainda compreendem as competências por diferentes instâncias, podendo abranger, além do nível individual, os níveis funcional e organizacional. Assim, competência é caracterizada como uma propriedade intrínseca a um indivíduo e que está relacionada a um desempenho superior de uma tarefa ou situação (FLEURY; FLEURY, 2001).

Percebe-se que competências são consideradas pelos autores como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. Desta forma, Cavalcante e Renaut (2018, p.93) entendem que a gestão por competências baliza as ações de capacitação, sendo uma ferramenta gerencial para

planejamento, monitoramento e avaliação das capacitações, orientadas para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores.

Assim, não se reduz competência a um conhecimento específico ou uma experiência, ela abrange o indivíduo como um todo. Conforme apontado por Fleury e Fleury (2001, p.187 apud Le Boterf, 1995), a “competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional”. Fleury e Fleury (2001, p.187) ainda consideram que competência é o “conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações”.

Conforme a explanação acima, observa-se que a avaliação de desempenho é parte da estrutura de uma organização para desenvolvimento profissional. Dessa forma, torna-se relevante realizar uma breve conceituação do termo com base em estudos anteriores. Cavalcante e Renaut (2018, p.95) consideram que a “avaliação de desempenho é um importante elemento do sistema de gestão de desempenho, envolvendo interconexões com outros subsistemas de gestão de pessoas para a tomada de decisão sobre admissões, remuneração, desenvolvimento e desligamentos”.

Na gestão de competências, por exemplo, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu gap (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Infere-se, portanto, que a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.13)

Na concepção de Costa et al (2014, p.2) “a avaliação de desempenho, visto como instrumento de reestruturação das organizações, define-se como estratégia para desenvolver e melhor reconhecer o desempenho humano, conduzindo as organizações ao resultado desejado”. Ainda conforme os autores, o instrumento avaliativo proporciona oportunidades para que as pessoas revisem e atualizem seu próprio comportamento. Assim, a avaliação de desempenho é um processo constante de acompanhamento do funcionário com foco no desenvolvimento humano e no desenvolvimento produtivo.

Gomes e Neto (2003, p.1) afirmam que a “avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”. Ademais, a avaliação de desempenho é permeada por critérios que variam muito, dificultando um padrão de avaliação que possa auferir a efetividade das competências e a qualidade da entrega dos resultados acordados. Campos e Rodrigues (2013) acrescentam que a avaliação de desempenho é uma metodologia para estimar o desempenho profissional em relação as metas e objetivos determinados.

Diante disso, é possível afirmar que a avaliação de desempenho atribui um processo de desenvolvimento no setor público, que deve ser analisado de forma cautelosa, levando em consideração o passado brasileiro de apropriação clientelista de postos de trabalho na administração pública (GOMES; NETO, 2003). Bodart et al (2015, p.103) colaboram com esse entendimento quando afirma que “se o processo avaliativo não for bem planejado e aplicado poderá prejudicar o desempenho dos demais empregados, pois uma avaliação mal sucedida pode desencadear um sentimento de injustiça e, conseqüentemente, desestimular os empregados”.

Entretanto, Cavalcante e Renaut (2018, p.95) consideram que a avaliação de desempenho pode apresentar alguns erros, como: instrumentos excessivamente padronizados, falta de participação do avaliado no processo avaliativo, falta de preparo dos avaliadores, transitoriedade de chefias e avaliadores e associação direta entre avaliação e promoção funcional. A avaliação de desempenho pode gerar discrepâncias em relação às metas estabelecidas, induzindo que os avaliadores mudem suas perspectivas de avaliação de desempenho mais limitadas para uma visão mais ampla (CAVALCANTE; RENAUT, 2018).

Na administração pública, essas e outras variáveis podem dirimir o processo de avaliação de desempenho. Curvo e Heinzmann (2017) acrescentam que nas organizações públicas a mudança frequente das lideranças e o sistema burocrático podem influenciar na avaliação de desempenho dos funcionários. Gonçalves e Leite (2004, p.432) ainda acrescentam que “um dos problemas da avaliação pode advir da dificuldade de supervisionar, o preparo para avaliação

pressupõe, também, a capacitação para a supervisão, pois a avaliação de desempenho representa a supervisão executada ao longo de um período”.

Assim, para combater e minimizar o impacto desses erros, os autores apontam algumas orientações: “tornando a gestão do desempenho mais efetiva, como considerar a separação das finalidades que demandam decisões absolutas daquelas que demandam comparações entre pessoas”. Mello e Silva (2011, p.175) também propõem que sejam adotados “novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização no trabalho e seu compromisso com a organização”.

Ainda conforme estudo da literatura existente, o instrumento, além de buscar propiciar a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas (provimento e mobilidade, desenvolvimento, carreira e reconhecimento), visa ampliar e solidificar a cultura de crescimento e meritocracia. Neste processo, a avaliação de desempenho é uma etapa de evolução do profissional (CAMPOS; RODRIGUES, 2013; CURVO; HEINZMANN, 2017).

Neste enfoque, na instituição pública, o processo avaliatório deve ser uma ferramenta que auxilie na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das competências do servidor, facilitando o alcance das metas organizacionais e promovendo uma gestão de pessoas mais ativa e eficiente. Nessa dinâmica, as instituições públicas estão expostas a constantes evoluções em seus processos de desenvolvimento humano que atendam o grande anseio da sociedade de uma gestão séria, transparente, meritocrática e eficiente, nesse aspecto, o instrumento de avaliação de desempenho se insere com uma importante ferramenta de gestão capaz de propiciar o desenvolvimento de fato (GOMES; NETO, 2003).

Dessa maneira, se faz necessário que os avaliadores tenham ciência da especificidade dos processos difundidos e estejam cientes da importância de profissionalização de estratégias que acompanhe o desempenho do avaliado, por meio da observação sistemática do trabalho por ele realizado.

As referências apresentadas neste referencial teórico tiveram como objetivo abordar conceitos sobre a ferramenta de avaliação de desempenho e sua explanação como subsistema de gestão

de pessoas, de modo a construir o conhecimento teórico que guiou a análise empírica desta pesquisa. Portanto, é importante frisar que embora haja várias definições e conceitos diferentes, os autores convergem sempre no entendimento de promover o desenvolvimento humano dentro das organizações (COSTA et al, 2014).

3 METODOLOGIA

A presente investigação foi elaborada com objetivo de verificar a percepção dos servidores lotados numa fundação pública do Estado de Minas Gerais sobre seu o processo de avaliação de desempenho ao qual foram submetidos. Trata-se de um artigo teórico-empírico, de abordagem quantitativa. Esclarece-se que, diante da complexidade e amplitude do tema, não se pretende esgotar o debate acerca do assunto, mas ampliar os conhecimentos a respeito do instrumento avaliativo para com a organização pesquisada.

A pesquisa possui natureza aplicada. Segundo Anacleto (2017, p.119), esse modelo de pesquisa “gera conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”, e descritiva, tendo em vista os objetivos de descrever as características do processo de avaliação de desempenho na fundação estudada.

É perceptível que há uma gama de materiais que aborda o tema no setor privado, o que indica uma necessidade de serem exploradas e fomentadas pesquisas que dizem das experiências e da importância da avaliação de desempenho no âmbito público. Neste aspecto, para que os objetivos desse estudo fossem atingidos, foi realizada uma pesquisa de campo, compreendida por Vergara (2005) como a investigação empírica que acontece no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Isto posto, foi adotado o procedimento técnico de pesquisa survey para a coleta de dados, cuja seleção da amostra partiu de critérios não probabilísticos, em uma população estudada de 45 trabalhadores. O questionário fora elaborado pelo próprio autor da pesquisa, considerando o referencial teórico sobre o tema. Partindo do critério de acessibilidade (MALHOTRA, 2001), foram aplicados questionários aos servidores da instituição estudada. Nesse sentido, os questionários foram respondidos pelos servidores de diferentes níveis hierárquicos da instituição, a fim de conseguir dados primários que permitissem a compreensão de como os

funcionários percebem o instrumento de avaliação de desempenho. O questionário foi elaborado de modo semiestruturado, utilizando a escala Likert de cinco graus, que permite mensurar a concordância do entrevistado a determinadas afirmações e ideias, proporcionando facilidade para o entrevistador manusear os resultados (COSTA; JUNIOR, 2014).

Assim, com base nos resultados obtidos pelos questionários, foi realizado a análise descritiva dos dados, permitindo confrontá-los com o referencial teórico e documentos oficiais.

4 RESULTADOS EMPÍRICOS E DISCUSSÃO

No âmbito da organização pública estudada, o instrumento de avaliação de desempenho simboliza o artefato primordial de todas as estratégias da administração de pessoal, também conhecido como etapa do processo da gestão de desempenho, sendo um instrumento necessário à construção e solidificação muito usado para aproximar as atividades executadas pelo funcionário com suas competências. Conforme cartilha da Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG (2015), órgão central que orienta todos os entes públicos vinculados à administração executiva estadual de Minas Gerais, competência é entendido como “contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), em seu contexto de trabalho”.

Na fundação, o processo de avaliação é gerido pelo Departamento de Gestão de Pessoas, onde, a fim de subsidiar a avaliação de desempenho dos servidores, utiliza-se a ferramenta denominada de Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI. Esta ferramenta permite o planejamento, negociação e acordos das principais ações que o servidor precisará desenvolver durante o ciclo de avaliação, além de auxiliar na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das competências do servidor. Nesse sentido, o intuito é o de facilitar o alcance de metas da equipe e da organização, partindo da definição clara das responsabilidades de cada funcionário.

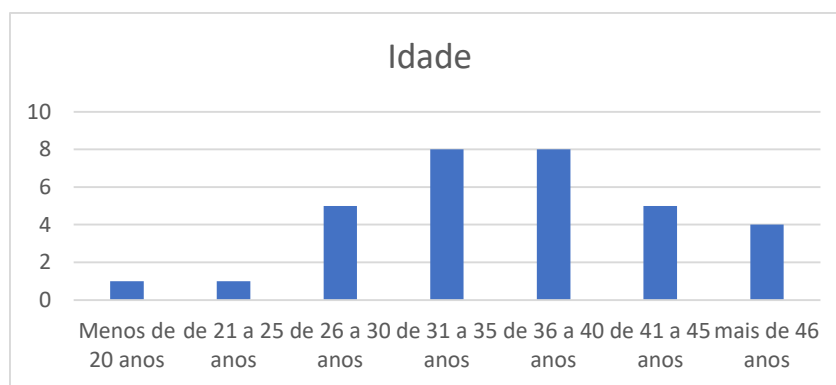
Conforme a cartilha estudada, a avaliação de desempenho ocorre anualmente em ciclos que iniciam no primeiro dia do ano e finalizam no último dia corrente, sendo composta por cinco competências consideradas essenciais (foco no resultado, foco no cliente, trabalho em equipe, comprometimento profissional e inovação) e cada uma delas contém um conjunto de

contribuições que são avaliadas recebendo uma pontuação que varia de 0 a 100. O cálculo da nota de avaliação é dado pela média aritmética das pontuações atribuídas a cada contribuição. Dessa maneira, se faz necessário que os gestores tenham ciência da especificidade dos processos difundidos e estejam cientes da importância da profissionalização de estratégias que acompanhe o desempenho do servidor, por meio da observação sistemática do trabalho por ele realizado.

Para compreender a percepção dos funcionários da fundação sobre o processo de avaliação de desempenho conduzida em seu local de trabalho, foi aplicado um questionário aos 45 servidores que já foram submetidos ao instrumento de avaliação, sendo que 32 destes (71,11% do total) retornaram o questionário com as respostas válidas.

A amostra apresentou-se equilibrada quanto ao gênero, sendo metade dos respondentes do gênero feminino e metade do masculino. A idade dos servidores se concentrou entre 31 a 40 anos de idade, sendo 16 funcionários nesta faixa etária e a menor quantidade de servidores está na faixa etária até 25 anos, totalizando 2 funcionários com essa característica, podendo ser observada na figura I.

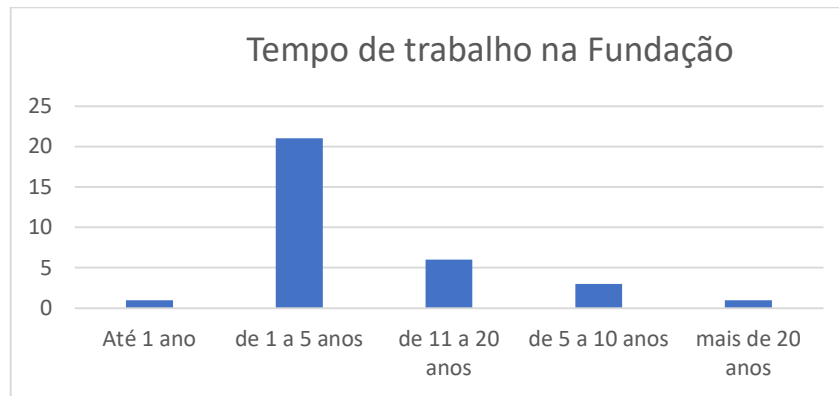
Figura I – Idade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Identificou-se ainda que a maior parte dos respondentes (65,6%) tem entre 1 a 5 anos de serviço, conforme demonstrado na figura II.

Figura II - Tempo de trabalho na Fundação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Compreende que o tempo de serviço bem centralizado permite que o clima organizacional se adapte às peculiaridades da organização, ou seja, o instrumento de avaliação de desempenho se desenvolve melhor numa organização já consolidada culturalmente (CURVO; HEINZMANN, 2017).

Os resultados do presente trabalho foram expressos com a finalidade de responder com clareza como os funcionários da fundação percebem o processo de avaliação de desempenho. Ressalta-se que os itens do questionário não foram apresentados aos respondentes na mesma ordem que o demonstrado nessa análise de dados, sendo as afirmativas reagrupadas, a fim de se poder analisar aquelas que tratavam da mesma categoria de análise. Foram três as categorias de agrupamento das assertivas: relação com a liderança no processo avaliativo, percepções positivas do processo avaliativo e percepções de necessidades de melhoria do processo avaliativo. Em relação às afirmativas que tratavam do papel da liderança na avaliação de desempenho, os resultados encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação com a liderança no processo avaliativo

Afirmativa	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente
1. As chefias são abertas para ouvir feedbacks dos funcionários.	3	7	2	13	7
2. O superior é justo na avaliação.	0	4	5	17	6
3. Quando são necessários feedback, recebo as devidas informações completas e	4	4	1	15	8

em tempo hábil sobre meu desempenho.					
4. Consigo me comunicar facilmente com meus superiores.	1	3	1	12	15
5. Sou impulsionado pelo meu avaliador a melhorar minhas qualificações.	2	7	6	10	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir dos resultados do Quadro I, foi verificado que os respondentes, em geral, concordam que o líder é uma pessoa acessível, aberta aos feedbacks e que transmite as informações do processo de desempenho em tempo hábil, revelando uma pactuação entre os servidores e seus avaliadores. Conforme Mello e Silva (2011), este é um estágio avançado na avaliação de desempenho no que se refere ao desenvolvimento pessoal e profissional pois o avaliador deve estar preparado e proporcionar a participação do avaliado no processo avaliativo.

Ainda neste aspecto, foi identificado lacunas que devem ser solucionadas para melhor funcionamento do instrumento. Na afirmativa 2, “o superior é justo na avaliação”, embora ninguém tenha discordado completamente desta afirmação, percebe-se que nem 20% concordam que o superior seja completamente justo; já no item 5, “sou impulsionado pelo meu avaliador a melhorar minhas qualificações”, chama atenção que apenas 7 dos respondentes se sintam completamente impulsionados, ou seja, um quantitativo baixo dos trabalhadores conseguem ser de fato impulsionados a melhorar as qualificações, técnicas, profissionais e pessoais, sendo que uma das atribuições do instrumento de avaliação é que o gestor possa desenvolver seus subordinados (MELLO; SILVA, 2011).

A partir destes resultados, compreende-se que, embora a figura da liderança apresente grandes avaliações positivas, há ainda uma necessidade de desenvolver os avaliadores para que possam motivar e impulsionar todos os servidores a ele designado. Na visão de Costa et al (2014), quando o líder é percebido como modelo inspirador, possibilita-se que o instrumento avaliatório seja bem aceito pelos funcionários e permite uma melhor utilização da ferramenta na organização. No Quadro II, visualiza-se como os funcionários percebem os aspectos positivos da avaliação de desempenho.

Quadro II – Percepções positivas do processo avaliativo

Afirmativa	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente
6. Compreendo o papel da avaliação de desempenho na Fundação.	1	1	4	11	15
7. O processo de avaliação de desempenho é importante para o crescimento profissional.	4	3	1	13	11
8. A avaliação impacta de forma positiva no meu desenvolvimento profissional.	5	2	2	15	8
9. Os resultados da avaliação geralmente são condizentes com os resultados reais.	7	8	4	11	2
10. O instrumento transmite confiabilidade.	7	4	5	14	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nas assertivas do Quadro II, o percentual de concordância foi relativamente alto, assinalando uma percepção fortemente positiva em relação à compreensão do papel da avaliação de desempenho na Fundação. Pode-se notar que o item 6, “compreendo o papel da avaliação de desempenho na Fundação” apresentou-se como a assertiva de mais alta concordância, demonstrando que o departamento responsável pela gestão de pessoas realiza um papel importante na divulgação e implementação do instrumento. Entretanto, este departamento possui grandes desafios para que todos os funcionários tenham a compreensão completa do processo e da importância da avaliação. Para Barbosa e Souza (2018, p.34), a gestão de pessoas organiza os “princípios e diretrizes que guiam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização”, o autor continua definindo a gestão de pessoas na administração pública “como a combinação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas considerados os valores culturais que formam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas”.

Ainda nesta análise, as assertivas 9 e 10 apresentaram as maiores discordâncias da compreensão da avaliação. Ambas tratam sobre a credibilidade do instrumento. Esse aspecto chama atenção, pois mesmo com a maioria dos respondentes percebendo que o instrumento impacta de forma

positiva para o crescimento e desenvolvimento profissional dos funcionários, existem alguns pontos que precisam ser aperfeiçoados e barreiras que devem ser superadas no processo. Estes aspectos podem também serem notados no **Quadro III**.

Quadro III – Percepções de necessidades de melhoria do processo avaliativo

Afirmativa	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente
11. O instrumento pode ser melhorado.	0	0	1	13	18
12. A avaliação impacta de forma negativa o meu desenvolvimento profissional.	14	6	5	4	3
13. A avaliação de desempenho tem caráter punitivo.	14	5	2	11	0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No quadro III, observa-se que quase todos os respondentes concordam de alguma forma que o instrumento pode ser melhorado. Apesar de a avaliação trazer grandes ganhos aos servidores e à organização, conforme já demonstrado, o processo necessita de ajustes. Ressalta-se que o instrumento sozinho não garante as melhorias no desempenho dos servidores (COSTA et al, 2014), devendo ser utilizado juntamente com outras ações, como os programas de capacitação e treinamento.

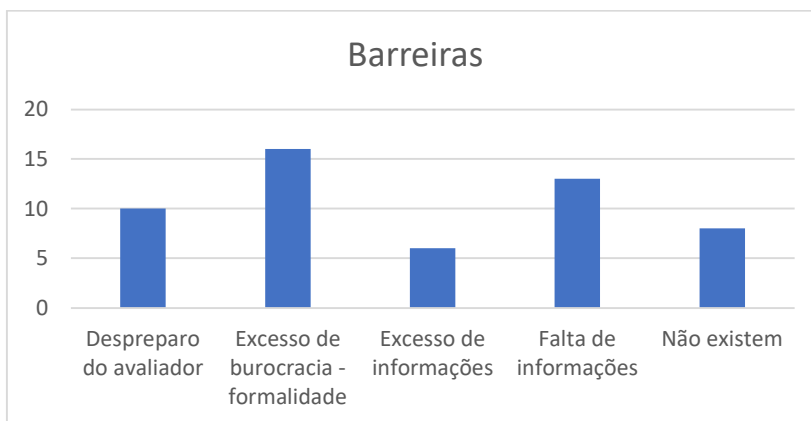
Com base no resultado destas assertivas, não se pode negar que são necessários ajustes no processo de avaliação, no que tange o impacto no desenvolvimento profissional. Caso o instrumento não consiga contribuir de forma positiva para o crescimento profissional, passa a ser apenas um instrumento criado meramente para cumprir a formalidade do processo. Portanto, deve ser entendido como preocupante o fato de que para sete (7) respondentes a avaliação de desempenho impactar de forma negativa no desenvolvimento profissional, ainda que não seja a maioria dos funcionários.

Ainda nesta análise, observa-se que 35% concordam parcialmente que a avaliação de desempenho tem caráter punitivo. O sentimento de que o processo de avaliação é um

mecanismo para punição gera a falta de confiança no instrumento e pode provocar insatisfação e sentimento de injustiça na organização (COSTA et al, 2014; BODART et al, 2015).

Na figura III, apresenta-se quais as principais barreiras que os respondentes percebem em relação ao processo avaliativo.

Figura III - barreiras no processo de avaliação de desempenho na Fundação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme demonstrado anteriormente, o instrumento de avaliação de desempenho apresenta grandes benefícios para os funcionários e para a organização, entretanto, ele está sujeito a alguns entraves que podem dificultar que os resultados desejados sejam alcançados. Ressalta-se que o instrumento em si não apresenta problemas, mas é o processo de avaliação dentro das organizações que necessita de aperfeiçoamento.

Assim, em relação as barreiras, apresentadas na figura III, os principais pontos ressaltados demonstram que a aplicação da avaliação de desempenho necessita de ajustes para ser mais objetiva. Além disso, observa-se que os respondentes identificam como principal barreira o excesso de burocracia – formalidade na avaliação. A barreira apresentada pode causar descontentamento e frustração dos funcionários, embora a burocracia represente uma característica de uma administração impessoal, que visa a especialização funcional, as regras e aos procedimentos. Ainda neste sentido, Barbosa e Souza (2018) concordam que o instrumento não se pode resumir como mero mecanismo burocrático de nota, mas sim como processo capaz de avaliar as necessidades de capacitação dos servidores. Curvo e Heinzmann (2017) avaliam

que, no contexto da administração pública, o sistema burocrático, dentre outras variáveis, influência no desempenho dos funcionários.

Notam-se ainda algumas outras barreiras pontuadas no questionário, tais como despreparo do avaliador e falta de informações importantes. Neste último aspecto, à medida que os funcionários recebem as informações referente ao seu processo avaliativo, passam a se sentir mais motivados a melhoram o desempenho e a produtividade. Na perspectiva do despreparo do avaliador, previamente analisado no Quadro I, Curvo e Heinzmann (2017) acrescentam que a constante mudança de liderança na administração pública influencia na avaliação de desempenho dos funcionários.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo procurou compreender a percepção dos funcionários de uma fundação sobre os benefícios e desafios do processo de avaliação de desempenho conduzida em seu local de trabalho.

Compreende-se que a avaliação de desempenho é um importante instrumento utilizado pela gestão de pessoas que visa promover o desenvolvimento profissional dos funcionários em relação as suas atribuições exercidas na organização e, conseqüentemente, desenvolver melhor performance no que se refere aos resultados organizacionais. Nesse aspecto, o instrumento de avaliação se insere como uma importante ferramenta de gestão capaz de proporcionar o desenvolvimento de fato.

Nessa dinâmica, as instituições públicas estão expostas a constantes evoluções em seus processos de desenvolvimento humano que atendam o grande anseio da sociedade de uma gestão séria, transparente, meritocrática e eficiente. Notamos que a utilização da avaliação de desempenho proporciona grandes benefícios para os funcionários e para as organizações, mas, em suma, como todos os processos administrativos, apresentam disfunções que devem ser superadas para melhor aplicabilidade da ferramenta.

Assim, na observação obtida pela exploração das principais perspectivas dos funcionários da fundação, identificou-se que o instrumento de avaliação de desempenho no setor público impõe

uma série de barreiras e entraves que precisam ser superadas para tornar-se eficaz, tais como excesso de formalidade, omissão de informações e despreparo do avaliador. Além disso, por meio do questionário apresentado, constata-se que a maioria dos respondentes se sentem confortável com o processo de avaliação existente, entretanto, demonstram que esse instrumento necessita de ajustes para que proporcione a todos o sentimento de confiabilidade e que possa de fato impactar de forma positiva no desenvolvimento profissional. É importante ressaltar que existe funcionários insatisfeitos com o atual processo de avaliação, o que sugere a necessidade da fundação de ampliar os esforços para atender esses funcionários.

Isto posto, em função da pesquisa realizada neste artigo, os resultados obtidos permitem explorar as características da avaliação de desempenho existente no âmbito da administração pública. Espera-se que, a partir desta pesquisa, as organizações, principalmente a fundação estudada, possam investigar métodos que permitem aprofundar e melhorar suas falhas no processo de avaliação de desempenho de seus trabalhadores. Recomenda-se para essas organizações, a fim de dirimir as barreiras do processo de avaliação de desempenho identificadas, a construção de um cronograma de cada etapa desenvolvida para que os processos fruem de maneira mais organizada, a atualização dos processos a fim de eliminar possíveis fraquezas e dificuldades enfrentadas por cada avaliador e treinamentos técnicos e comportamentais das chefias e dos avaliados.

REFERÊNCIAS

ANACLETO, Cristiane Alves. A ênfase ao consumidor na avaliação da qualidade nos sistemas produto-serviço: aplicação ao setor de telecomunicações. Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2017.

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega; SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade. e, 8(3), p.31-46, 2018.

BODART, Cristiano das Neves; FERREIRA, Lilian da Penha Neves; SANTOS, Glauca. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados. Periódico dos programas de Graduação e Pós-Graduação em Administração e recursos Humanos. Revista Foco, p.103-115, V.8, nº 2, ago./dez. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. 2001.

CAMPOS, Andréa Ladeira; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO PROCESSO EM UMA EMPRESA QUÍMICA DA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA. IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - 2013.

CARVALHO, João Francisco Sarno; PIMENTA, Carlos Alberto Máximo; OLIVEIRA, Silas Dorival de. Entre a ciência e a complexidade dos novos objetos de pesquisa: a construção interdisciplinar de uma metodologia de pesquisa científica. ECCOM, v. 9, n. 18, jul./dez. 2018.

CAVALCANTE, Fernando Victor; RENAULT, Thiago Borges. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 15, n.2 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ ABR/JUN 2018.

CINTRA, Leandro Pinheiro; OLIVEIRA, Juliana Barbosa; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FRANCO, David. RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO: (IM)POSSÍVEL ARTICULAÇÃO EM FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 16 n. 4 p. 27-44 out./dez. 2017.

COSTA, Débora Vargas Ferreira; COSTA, Marcos Paulo do Couto; FRANCO, David Silva; PENA, Aparecida Diniz. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO DE MINAS GERAIS: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO OU FORMALIDADE BUROCRÁTICA? CONVIBRA - Administração, 2014.

COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. Revista Brasileira de Gestão e Negócios. São Paulo v.21 n.1 jan-mar. 2019 p.70-85.

COSTA, Francisco Jose da; JÚNIOR, Severino Domingos da Silva. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. XVII SEMEAD Seminários em Administração. 2014.

CURVO, Leandro Dias; HEINZMANN, Lígia Maria. ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL. RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

FISCHER, André Luiz. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

GOMES, Renata Messias; NETO, Alexandre Shigunov. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 1, n. 1, maio/2003.

GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 jul-ago;57(4):430-3.

JACOBY, Carlos Eduardo; NOJIMA, Rafael Galvão; ROJO, Claudio Antonio. SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA DO OESTE DO PARANÁ. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE Vol. 16, N. 3. Julho/Setembro. 2017

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, Simone Portella Teixeira; SILVA, Francielle Molon. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. Revista do Serviço Público Brasília 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Editora Garamond., 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. – São Paulo: Atlas, 2005.