

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

ELIANE SILVA RIBEIRO

**GESTÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um
estudo multicaso em instituições federais de ensino**

São Carlos – SP
2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS**

ELIANE SILVA RIBEIRO

**GESTÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um
estudo multicaso em instituições federais de ensino**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Prof^a Dr^a Andrea Heloisa Bueno Pimentel

São Carlos – SP
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Eliane Silva Ribeiro, realizada em 18/04/2018:

Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes
UFSCar

Prof. Dra. Angela Maria Carneiro Araújo
UNICAMP

Prof. Dra. Ana Rita Gallo
UNICEP

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Angela Maria Carneiro Araújo e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes

À minha querida mãe que compartilhou este sonho, mas não pode vê-lo concretizado.

Mãe, em breve nos reencontraremos!

Agradeço,

Primeiramente a Deus que me deu forças e vida para desenvolver e concluir este trabalho.

Às professoras Cristina Lourenço Ubeda e Angela Maria Carneiro de Carvalho pelas orientações. Aos professores Glauco Henrique de Sousa Mendes, Ana Rita Gallo e Angela que participaram da banca. Muito obrigada pela compreensão e contribuições sugeridas.

À professora Andrea Eloisa Bueno Pimentel pela atenção, pela compreensão, pela orientação e por toda ajuda dispensada.

Ao IFSULDEMINAS por incentivar e por apoiar as iniciativas de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação.

Aos servidores do IFSULDEMINAS, do IFSP, do IF Sudeste MG, do IFMG e da UFES que contribuíram com a realização da pesquisa.

Ao meu esposo, à minha irmã, à minha sogra, ao meu cunhado e aos meus amigos, principalmente à Josiane, ao Hugo, à Rose e à Aidalice, pelo incentivo, pela compreensão, pela colaboração, pelo apoio e pelas orações.

À Dra. Juliana e à Dra. Cristiane por ajudarem-me a cuidar da minha saúde de forma que pude melhor suportar as dificuldades que agravavam minha situação clínica. Foi de suma importância a ajuda médica que me deram neste período.

RIBEIRO, Eliane Silva. **Gestão de desempenho na administração pública: superando procedimentos burocráticos**. 2018. 175f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, 2018.

RESUMO

Esse estudo buscou contribuir para o debate da gestão de desempenho humano na administração pública através da apreciação da sistemática de gestão do desempenho de cinco instituições federais de ensino (sendo nove unidades de estudo). Ao confrontar a teoria, as determinações legais e a prática observada, pode-se identificar que a ineficiência da sistemática de gestão de desempenho resulta de uma série de ações inconsistentes em todas as etapas de sua implementação e inclui ausência de *expertise*, reprodução de sistemas de gestão de desempenho alheios à cultura e à estratégia organizacional, inexistência do envolvimento dos servidores, despreparo dos gestores para conduzi-la, inexistência de informatização da avaliação o que dificulta a análise, a sistematização e a disponibilização das informações. Logo, o procedimento restringe-se a um ato *pro forma*, cuja finalidade é justificar a concessão da progressão do servidor. A partir do embasamento teórico propôs-se ações para a ampliação dos objetivos da ferramenta, redução dos conflitos existentes na condução do procedimento, melhoria dos processos e das condições de trabalho, desenvolvimento contínuo dos servidores, alcance e manutenção de um padrão de excelência na prestação de serviços públicos, com o fim de promover o desenvolvimento institucional e individual, através do alinhamento dos objetivos estratégicos da organização aos objetivos individuais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e o método de pesquisa consiste em um Estudo Multicasos. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevista semiestruturada. As informações coletadas no Estudo Multicasos foram analisadas a partir de um diálogo com o referencial teórico, as diretrizes legais, os documentos institucionais e a apreciação das práticas da gestão de desempenho com a utilização da análise de conteúdo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão de desempenho humano. Administração Pública. Instituições Federais de Ensino.

RIBEIRO, Eliane Silva. **Gestão de desempenho na administração pública: superando procedimentos burocráticos**. 2018. 175f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, 2018.

ABSTRACT

This study sought to contribute to the human performance management debate in the public administration by evaluating the performance management systematics of five federal educational institutions (considering nine study units). By confronting the theory, legal determinations and observed practice, it was possible to identify that the inefficiency of the performance management systematics results from a series of inconsistent actions in all stages of its implementation and include expertise lack, reproduction of performance management systems strange to culture and organizational strategy, inexistent of servant civil involvement, unpreparedness of managers to conduct the management itself, inexistent of appraisal computerization which makes it difficult to analyze, systematize and provide information. Like this, the procedure is restricted to a pro forma reports, whose purpose is to justify the progress of the servant civil in the career. Based on the theoretical framework were proposed actions to broaden the tool's objectives; reduction of existing conflicts in the procedure conduction; improving processes and working conditions; continuous development of servant civil; achieve and preserve of an excellence standard in public services offer, in order to promote institutional and individual development by lining up the organization's strategic objectives with individual objectives. This is a qualitative work and the research method consists of a Multi case Study. Data collection was done through documentary research and semi-structured interviews. The collected informations in the Multi case Study were analyzed from a dialogue with the theoretical framework, legal guidelines, institutional documents and the review of performance management practices with the use of content analysis.

Key-words: Performance appraisal. Human performance management. Public Administration. Federal Educational Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho ideal para a produtividade	29
Figura 2 - Gestão de desempenho	31
Figura 3 – Sistematização da gestão de desempenho humano nas organizações	33
Figura 4 – Objetivos da avaliação de desempenho	35
Figura 5 - As dimensões da avaliação de desempenho.....	36
Figura 6 – Possibilidades de uso dos resultados da avaliação.....	47
Figura 7 – Ciclo da gestão de desempenho	49
Figura 8 – Alguns benefícios da avaliação	54
Figura 9 – Questões da avaliação	55
Figura 10 – Desvantagens/perigos de sistemas de gestão de desempenho mal implementados	60
Figura 11 – Fatores intervenientes no desempenho humano.....	63
Figura 12 - Modelo de ficha de avaliação de desempenho	77
Figura 13 – Diretrizes legais para a gestão de desempenho.....	86
Figura 14 – Roteiro de investigação da gestão de desempenho nas IFE's.....	88
Figura 15 – Dimensões da avaliação de desempenho	109
Figura 16 – Identificação das fontes de avaliação.....	110
Figura 17 – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A evolução da gestão de desempenho humano.....	21
Quadro 2 - A evolução da gestão de desempenho na administração pública.....	25
Quadro 3 – Características dos métodos e critérios de avaliação e dos indicadores de desempenho	40
Quadro 4 - Métodos de avaliação de desempenho	41
Quadro 5 – Fontes de avaliação	45
Quadro 6 - Requisitos de desempenho	50
Quadro 7 - Vícios da avaliação de desempenho.....	57
Quadro 8 – Características de sistemas de gestão de desempenho efetivos.....	61
Quadro 9 – Marcos legais da gestão de desempenho no serviço público	82
Quadro 10 – Unidades de estudo.....	92
Quadro 11 – Caracterização dos entrevistados.....	95
Quadro 12 – Documentos analisados	96
Quadro 13 – Possibilidades de uso dos resultados de avaliação	111
Quadro 14 – Comparativo entre a gestão de desempenho legalmente instituída e a gestão de desempenho identificada	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Relevância da pesquisa.....	15
1.4 Apresentação da Dissertação	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Evolução da gestão de desempenho humano	17
2.2 A evolução da administração pública	22
2.3 Estratégias de gestão: em foco o desempenho humano.....	26
2.2 O que é desempenho?.....	27
2.3 Gestão de desempenho humano nas organizações	29
2.4 Gestão de desempenho e seus elementos críticos.....	32
2.4.1 Gestão de desempenho: regulamentação.....	33
2.4.2 Gestão de desempenho: instrumentalização	34
2.4.2.1 Definição dos objetivos da avaliação de desempenho.....	34
2.4.2.2 Definição das dimensões da avaliação.....	36
2.4.2.3 Identificação do (s) método (s) de avaliação mais apropriado (s)	37
2.4.2.4 Definição dos fatores, dos critérios e dos indicadores de desempenho	43
2.4.2.5 Fontes de avaliação	43
2.4.2.6 Possibilidades de uso dos resultados da avaliação.....	46
2.4.3 Gestão de desempenho: a prática.....	47
2.4.3.1 Planejamento do desempenho.....	48
2.4.3.2 Comunicação do desempenho esperado	49
2.4.3.3 Identificação dos requisitos de desempenho.....	50
2.4.3.4 Negociação do desempenho e fixação dos critérios e dos indicadores.....	51
2.4.3.5 Acompanhamento do desempenho	52
2.4.3.6 Avaliação de desempenho	53
2.4.3.7 Entrevista de avaliação	58
2.4.3.8 Disponibilizar resultados de desempenho.....	59
2.4.3.9 Avaliação da sistemática de gestão de desempenho	60
2.5 Fatores intervenientes no desempenho humano	61
2.6 A avaliação de desempenho na Administração Pública.....	64
2.7.1 Lei do Reajustamento e o regulamento das promoções.....	64
2.6.2 Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público	68
2.6.3 Primeiro Estatuto dos Funcionários Cíveis da União	69
2.6.4 Segundo Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União	70
2.6.5 O Segundo Plano de Classificação de Cargos	71
2.6.6 Decreto-Lei 200	72
2.6.7 Um novo Plano de Classificação de Cargos	73
2.6.8 Decreto 80602/1977.....	73
2.6.9 Decreto 84669/1980.....	75
2.6.10 Regime Jurídico Único	76
2.6.11 Emenda Constitucional 19/1998.....	77
2.6.12 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação	78
2.6.13 As diretrizes atuais da gestão de desempenho nas organizações públicas.....	79
2.7 Fatores influentes na gestão de desempenho nas organizações públicas	86
3 METODOLOGIA	89
3.1 Tipo de pesquisa	89
3.2 Método de pesquisa	89

3.3	Universo e amostra	90
3.4	Coleta dos dados.....	93
3.5	Tratamento dos dados	98
3.6	Limitações do método	99
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	100
4.1	Caracterização das organizações	100
4.2	Análise dos documentos das IFES pesquisadas	103
4.2.2	Regulamentação da Gestão de Desempenho nas IFE's pesquisadas	104
4.2.3	Instrumentalização da Gestão de Desempenho nas IFE's pesquisadas	106
4.2.4	Instrumentalização da Gestão de Desempenho nas IFE's pesquisadas	111
4.3	Análise de conteúdo das entrevistas realizadas nas IFE's	116
4.3.1	Regulamentação na prática implementada.....	118
4.3.2	Instrumentalização na prática implementada.....	124
4.3.3	Prática identificada nas IFE's estudadas	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS	139
6	REFERÊNCIAS	143
	APÊNDICE A.....	170
	APÊNDICE B.....	171

1 INTRODUÇÃO

O panorama socioeconômico que ora se apresenta exige que as organizações empreendam esforços no intuito de alcançar e manter a excelência sustentada que consiste no aprimoramento contínuo da qualidade, da inovação tecnológica e da agilidade no atendimento, bem como na otimização no uso dos recursos. Logo, a competência e a flexibilidade para desenvolver ou assimilar novas tecnologias gerenciais e políticas de gestão que garantam a autenticidade das informações e a sustentação de uma equipe de trabalhadores altamente competente e comprometida figuram entre os requisitos que lhes são necessários (SOUZA *et al.*, 2012).

As propostas de gestão para a obtenção de vantagem competitiva colocam as pessoas em foco, pois são reconhecidas como recurso determinante do sucesso organizacional, “uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e às oportunidades do mercado” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

Nesse contexto, a adoção de técnicas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos (BRANDÃO *et al.*, 2008) e um modelo de gestão de pessoas focado em conduzir a equipe ao atingimento das estratégias organizacionais que devem agregar valor para ambos, trabalhadores e organização (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014), materializa-se como uma ferramenta estratégica indispensável ao êxito das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Na administração pública o discurso dos anos 1990 era o de que “uma nova sociedade e uma nova economia exigem uma administração pública mais competitiva, eficiente e transparente” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 77).

Desde então, foram incorporadas modernas técnicas de gestão na administração pública com o intuito de encontrar respostas para problemas como eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros (MATIAS-PEREIRA, 2008), ou seja, para a melhoria do desempenho.

Assim, no plano formal, foram tomadas diversas medidas para uma efetiva gestão pública.

No âmbito das instituições federais de ensino, a mensuração do desempenho institucional e individual foi determinada por lei e as diretrizes para a implementação da

metodologia, expressas em atos do legislativo e do executivo federal, (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006a; BRASIL, 2006b; BRASIL, 2008) estão alinhadas a práticas de gestão de desempenho modernas e eficazes (BRANDÃO *et al.*, 2008) e incluem a gestão por competências e a avaliação 360 graus.

Contudo, apesar dos esforços das organizações para cumprir as determinações legais, os resultados alcançados distanciam-se dos resultados pretendidos (BRASIL, 2013) e a ineficiência da administração pública permanece em debate (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Estudos acerca da gestão do desempenho humano na administração pública demonstram que em algumas organizações os modelos adotados não se consolidaram como ferramenta de gestão (PINTO; BEHR, 2015; BRASIL, 2013; BAPTISTA, 2012; SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011; ODELIUS; SANTOS, 2007). Entretanto, há experiências exitosas, como a do Banco do Brasil¹, que envolve a integração da gestão por competências baseada nas premissas do *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus (BRANDÃO *et al.*, 2008), a do Tribunal de Justiça de Santa Catarina², com a adoção do Modelo Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), a do Tribunal de Contas da União³.

Nesse estudo a investigação da gestão de desempenho em instituições federais de ensino envolveu a comparação entre a teoria, as determinações legais, o aparato normativo interno e a prática no intuito de compreender a metodologia adotada nas organizações estudadas, identificar os elementos que viabilizam a consolidação da metodologia como uma ferramenta de gestão capaz de promover a melhoria do desempenho através do desenvolvimento organizacional e individual.

¹ BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 42. n.º. 5. p. 875-98, set./out. 2008.

² ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; KRÜGER, Anna Cláudia; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Estudo de Caso em um Tribunal de Justiça. In. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Otimização de Recursos e Desenvolvimento, XII, 2015, Resende, RJ.

³ FARIA, Tiago Fernandes Felix de. *A aplicação da avaliação de desempenho no Tribunal De Contas Da União: boas práticas em gestão de desempenho na Administração Pública*. Instituto Legislativo Brasileiro. Brasília, 2014.

1.1 Problema de Pesquisa

A gestão do desempenho humano no trabalho tem sido amplamente difundida como uma ferramenta estratégica para a orientação e para a promoção do desenvolvimento institucional e individual. Contudo, o tema sempre suscitou controvérsias, pois “as distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 876).

A inclusão da gestão de desempenho humano na administração pública por meio dos atos normativos remonta aos anos 1930 (BARBOSA, 1996; GRILLO, 1983; WAHRLICH, 1976). Desde então, ora vinculados ao pagamento de gratificações, ora ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público federal, foram sendo desenvolvidos diversos mecanismos para a sua implementação (BRASIL, 2013).

Porém, há uma certa resistência em legitimar a ferramenta (BERGUE, 2010; BARBOSA, 1996), sendo uma das possíveis causas dessa resistência a cultura organizacional (OLIVEIRA, MEDEIROS, 2011; BERGUE, 2010).

Desse modo, embora a técnica tenha introduzido aspectos positivos às organizações públicas ao longo dos anos, na maioria das instituições não promoveu as mudanças necessárias à prática de uma cultura de desempenho (BRASIL, 2013).

Entretanto, o aumento dos níveis de exigências em relação à qualidade dos serviços públicos e do atendimento e à eficiência e à eficácia das organizações públicas, tem exigido cada vez mais que os gestores lancem mão de ferramentas que tragam mais confiança ao processo de gestão e à gestão de pessoas nas organizações públicas (LIMA, 2013; OLIVEIRA, MEDEIROS, 2011; BERGUE, 2010).

Nesse contexto, a questão de pesquisa foi: *a prática da gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação nas instituições federais de ensino (IFE's) está alinhada às proposições teóricas e legais?*

1.2 Objetivos

Tendo em vista a importância da gestão de desempenho no direcionamento das estratégias organizacionais e com o intuito de contribuir com as discussões acerca da gestão da Administração Pública, com foco no desenvolvimento das instituições federais de ensino, bem como no desenvolvimento dos servidores, o objetivo dessa pesquisa foi analisar se as práticas de gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação

implementadas estão alinhada às práticas de desenvolvimento pessoal e organizacional (DUTRA, 2014) e em consonância com as determinações legais (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006a; BRASIL, 2008). A pesquisa foi realizada em cinco instituições federais de ensino, sendo uma universidade e quatro institutos federais e envolveu, no total, nove unidades administrativas. O método utilizado foi o Estudo de Caso promovendo, então, um Estudo Multicaso. O alcance do objetivo geral foi possível a partir dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os elementos da gestão de desempenho que podem promover mutuamente o desenvolvimento organizacional e individual.
- b) Investigar as diretrizes e as determinações legais para a gestão de desempenho nas IFE's;
- c) Analisar os sistemas de gestão de desempenho de servidores técnico-administrativos implementados nas IFE's pesquisadas;
- d) Explicar a prática de gestão de desempenho de servidores técnico-administrativos implementados nas IFE's pesquisadas;

1.3 Relevância da pesquisa

A melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, preconizados pela administração pública gerencial, exigiu a revisão dos modelos de gestão adotados pelas organizações públicas, principalmente quanto à gestão de pessoas, o que é pertinente, pois são as pessoas que detêm conhecimentos, que são capazes de aprender, de ensinar, de criar e com isso modificar as organizações (CHIAVENATO, 2004).

Assim, novas tecnologias de gestão foram adotadas pela Administração Pública que, por meio de leis e de decretos, definiu novos procedimentos para as práticas da gestão do desempenho humano nas organizações públicas, buscando, com isso, consolidar um sistema reflexivo apropriado para suscitar uma mudança positiva no comportamento dos servidores capaz de promover o efetivo desenvolvimento do servidor na carreira e a melhoria dos serviços prestados, consonantes com os objetivos organizacionais (BRASIL, 2008).

Logo, essa pesquisa, bem como as discussões teóricas que a balizaram, podem contribuir para o debate sobre a melhoria da gestão de desempenho nas organizações públicas ao confrontar a teoria, as determinações legais, o aparato normativo interno e a prática observada.

Além disso, esse estudo pode colaborar para o aprofundamento da compreensão da metodologia e promover a reflexão acerca dos procedimentos que devem ser observados em todas as fases de implementação da ferramenta, ou seja, na regulamentação do processo, na construção do instrumento de avaliação e na prática da gestão de desempenho e, desse modo, contribuir para a ampliação dos objetivos da ferramenta.

1.4 Apresentação da Dissertação

Essa pesquisa foi organizada em cinco seções, sendo: 1ª Introdução; 2ª Referencial teórico, 3ª Metodologia; 4ª Análise e interpretação dos dados; 5ª, Considerações finais.

A Seção 1, Introdução, consiste na contextualização da pesquisa apresentando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a relevância da pesquisa e a estrutura da dissertação.

Na Seção 2, Referencial teórico, apresenta-se a fundamentação teórica que norteou o desenvolvimento desta pesquisa. Discute-se a gestão de desempenho humano nas organizações, ressaltando a atenção que deve ser dada à implementação do sistema. Apresenta-se a evolução da concepção de gestão do desempenho nas organizações privadas e públicas, expondo o aparato legal que estabeleceu as diretrizes para a implementação da ferramenta na administração pública e suas características em cada período. Por fim discute as diretrizes legais vigentes e faz um paralelo com a teoria.

A Seção 3, Metodologia, consiste na apresentação e na justificativa acerca da escolha do tipo e do método de pesquisa adotado para o desenvolvimento do estudo, bem como na descrição dos procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa.

Na seção 4, Análise e interpretação dos dados, discute-se as informações obtidas na pesquisa fazendo um contraponto com a teoria e com a legislação e, ainda, suas repercussões na gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos nas instituições federais de ensino.

Na seção 5, Considerações finais, são apresentadas as principais contribuições desse estudo para a Administração Pública e sugeridos estudos que podem ser realizados para convalidar as propostas expostas e ampliar o debate sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta a concepção mais apropriada à gestão de desempenho enquanto instrumento de gestão estratégica de pessoas. Discorre, ainda, sobre a sua evolução enquanto ferramenta gerencial e aborda os elementos considerados críticos à sua implementação, que inclui a regulamentação do processo, a construção do instrumento de avaliação e a prática da gestão de desempenho, no intuito de explicitar os elementos que devem ser observados para que a ferramenta possa contribuir com o desenvolvimento organizacional e com o desenvolvimento dos trabalhadores.

Na sequência discorre-se sobre o aparato legal acerca da gestão do desempenho nas organizações públicas e analisa as diretrizes legais vigentes, ponderando a necessidade e as limitações à implementação de um eficiente sistema de gestão de desempenho nesse âmbito.

2.1 Evolução da gestão de desempenho humano

As alterações da maneira de pensar o gerenciamento do desempenho humano nas organizações guardam estreita sintonia com as transformações econômicas e sociais que influenciaram os modelos de gestão do processo produtivo predominantes desde o início da sociedade industrial até o momento (SOUZA *et al.*, 2012).

Historicamente, a gestão de desempenho buscou o monitoramento da eficiência das organizações. Todavia, com o passar do tempo a sua abrangência tornou-se muito mais vasta (DUTRA, 2014; SOUZA *et al.*, 2012; BRAGA, 2010; SANTOS, 2008; BARBOSA, 1996; LUCENA, 1992), como vê-se no Quadro 1, página 21.

Baseada nos estudos dos primeiros teóricos da Administração, logo após a revolução industrial, deu-se início à política de avaliar as pessoas e suas respectivas atuações como um procedimento administrativo regular nas organizações (BRAGA, 2010; SANTOS, 2008; BARBOSA, 1996). Assim, as primeiras escalas de avaliação de mérito resultaram dos estudos para a racionalização do trabalho realizados por Taylor que objetiva disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Naquela época as organizações estavam focadas em obter a produtividade máxima e em reduzir os custos (LUCENA, 1992). As organizações valorizavam as pessoas pela habilidade de se encaixarem e contribuírem para a operação eficiente de uma estrutura predeterminada (SOUZA *et al.* 2012; BARBOSA, 1996). Logo, a avaliação de desempenho estava mais voltada a manter sob controle a disciplina e as condutas de subserviência e de submissão, atuando como instrumento de punição ou de recompensa (LUCENA, 1992).

A competitividade ainda não ameaçava a disputa de mercados, por isso, não havia grande preocupação com a gestão de pessoas (LUCENA, 1992). O setor de Recursos Humanos limitava-se a uma unidade de suporte cuja preocupação não era com as pessoas, mas, com o seu custo, com foco, portanto, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos com a finalidade de pagamento ou de desconto (MARRAS, 2016).

Nas décadas seguintes, apesar da influência da escola das Relações Humanas e sua ênfase humanista, em que a visão do *homo economicus*, que responde somente aos incentivos salariais foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos (BARBOSA, 1996), o perfil do gerente de pessoal permaneceu o mesmo: sua visão era, ainda, muito tecnicista, mecanicista e ligada às questões relativas aos registros burocráticos, à fiscalização de aspectos legais e ao cumprimento das regras e das normas (MARRAS, 2016).

O sistema de avaliação de desempenho continuou funcionando como um sistema paralelo, desvinculado da estratégia do negócio. Orientado apenas para subsidiar as promoções salariais (LUCENA, 1992).

Com o advento da globalização e a abertura de mercado na década de 1990, o desenvolvimento e a perpetuação das organizações frente às profundas mudanças econômicas e sociais demandou inovação dos processos de gestão (MARRAS, 2016; SOUZA *et al.* 2012).

Os modelos produtivos flexíveis demandaram forçosamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a instauração de ações criativas e inovadoras para assegurar qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade. Não havia mais espaço para a rigidez dos padrões administrativos. Logo, tornou-se necessário maior flexibilidade na concepção de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, de normas e de processos de trabalho que viabilizassem o comprometimento com os desafios que se impunham (SOUZA *et al.*, 2012; LUCENA, 1992).

Nesse contexto, os modelos tradicionais de gestão de pessoas tornaram-se inadequados (DUTRA, 2016; MARRAS, 2016). A gestão de pessoas precisou alinhar as políticas e práticas a uma gestão estratégica de pessoas que, por meio do uso de sistemas de gestão de pessoas consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização, são capazes de captar, de desenvolver e de reter as pessoas cujas competências são necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ao enfatizar que pessoas são o ativo estratégico mais relevante, os novos modelos passaram a exigir a adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de estimular e de oferecer suporte para que os trabalhadores assumam posturas mais autônomas e com mais

iniciativa, bem como, atribuições e responsabilidades mais exigentes e mais complexas, conduta que implica comprometimento do trabalhador com o seu trabalho e com os objetivos organizacionais (DUTRA, 2014; DUTRA, 2008) e cuja sustentação está atrelada a um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas que agreguem valor, ao mesmo tempo, para os trabalhadores e para a organização (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014; DUTRA, 2014).

Isso exige uma mudança na forma de ver, de pensar e de avaliar o ser humano que parte de uma visão mais abrangente e horizontalizada na qual o trabalhador é parceiro do negócio, o que resulta na necessidade de mudança das posturas empresariais que devem raciocinar em termos menos mecanicista e mais humanista a fim de aproximar-se de sua força de trabalho e de estimulá-la a ponto de obter o que se deseja: comprometimento, produtividade e qualidade (MARRAS, 2016).

Nessa nova conjuntura, identificou-se a necessidade da ruptura dos paradigmas concernentes à área de gestão de pessoas nas organizações que, antes uma unidade de suporte focada em procedimentos burocráticos, passou a ser compreendida como um centro de inteligência capaz de criar um novo sistema de valores, tanto para atender à empresa quanto aos trabalhadores, com a missão de contribuir para os resultados organizacionais, tal como as demais áreas (MARRAS, 2016).

Logo, o seu posicionamento no organograma da organização passou a ser em *staff* dado o seu novo papel de assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa na formação de macrodiretrizes capazes de agregar valor à organização por meio do capital humano existente (MARRAS, 2016).

Isso requer que o gestor estratégico de pessoas tenha um olhar e uma compreensão generalizados de todos os subsistemas da organização, para estar mais apto a raciocinar segundo a lógica de cada área em particular, bem como, a considerar a integração das unidades (MARRAS, 2016) e, ainda, ser capaz de desenhar estratégias para o alinhamento do desempenho humano ao organizacional (SOUZA *et al.*, 2012).

Além disso, em vez de gerir serviços, o gestor estratégico de pessoas tem a missão de gerir as pessoas de forma que contribuam diretamente, através de suas ações, nos resultados organizacionais, o que significa centralizar o foco de suas preocupações no diagnóstico das macronecessidades do trabalhador, em atendê-las e em obter das pessoas, como contrapartida, máximo desempenho, comprometimento, produtividade e qualidade dos serviços, ou seja, deve ser capaz de planejar e de delinear uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos que, de forma efetiva e positiva, agreguem valor à organização (MARRAS, 2016).

Dada a necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001); as metodologias de controle dos tempos e movimentos foram substituídas metodologias capazes de considerar o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto social e organizacional mais amplo (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Logo, a gestão de pessoas articulada por competência vem ao encontro desse contexto competitividade (MARRAS; TOSE, 2012) no qual cabe à gestão de pessoas mobilizar os trabalhadores para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, “[..] ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas para que as competências organizacionais se viabilizem” (FISCHER, 2002, *apud* MARRAS; TOSE, 2012, p. 23).

Nesse contexto a gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho e “[passou a dar] ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita” (GUIMARÃES, 1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12) considerando os aspectos atinentes aos resultados (qualitativos e quantitativos), ao comportamento e ao conhecimento (MARRAS, 2016; DUTRA, 2014).

Assim, a gestão de desempenho evidencia as políticas e as estratégias da organização no dia a dia ao acompanhar o progresso dos objetivos propostos, ao ajustar os métodos, ao garantir as condições e os recursos necessários e ao apreciar os resultados obtidos (PONTES, 2014). Além de atestar o cumprimento das metas estratégicas, a gestão de desempenho deve garantir que essas sejam realizadas segundo os valores institucionais, bem como, materializar informações sólidas sobre as competências dos trabalhadores (PONTES, 2014; LUCENA, 1992), a partir de conjunto de técnicas capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Nessa nova concepção, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas, entre outros, no intuito de corrigir os desvios, dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Apesar de serem instrumentos interdependentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho, complementam-se nesse contexto mais amplo de gestão organizacional. A aplicação concomitante dos pressupostos e dos processos subjacentes a ambos os instrumentos é necessária para integrar e direcionar esforços, sobretudo em relação à gestão estratégica de pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Quadro 1 - A evolução da gestão de desempenho humano

PERÍODO	CONCEPÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO
Antes da década de 1930	Visão mecanicista. Desempenho: produtividade. Verificação da adaptação do homem ao trabalho previamente definido. Estímulo pecuniário. Dimensão da avaliação: comportamento. Finalidade: Recompensar/punir.
Décadas de 1930 e 1940	Visão mecanicista influenciada pelas Teorias Humanistas. Desempenho: produtividade. Verificação da adaptação do homem ao trabalho previamente definido. Estímulo pecuniário e social. Dimensão: comportamento. Finalidade: recompensar e punir.
Década de 1950	Visão mecanicista influenciada pela filosofia de TQM. Desempenho: atendimento de padrões desejáveis. Adoção de mecanismos para modelar comportamentos e classificar pessoas. Dimensão da avaliação: comportamento. Finalidade: recompensar e punir.
Década de 1960	Visão mecanicista influenciada pela visão TQM adequação ao uso. Desempenho: padronização dos processos, dos produtos e do comportamento. Controle acirrado da produção. Dimensão: comportamento e resultado Finalidade: recompensar e punir.
Década de 1970 e seguinte	Visão mecanicista. Desempenho: resultado (alcançar metas). Gerenciamento de pessoas responsáveis pela sustentabilidade da empresa no mercado. Dimensões: comportamento e resultado individual. Finalidade: recompensar, desenvolver, demitir.
Década de 1990 e seguintes	Visão Sistêmica. Desempenho: valor agregado. Alinhamento do desempenho individual ao organizacional. Dimensões: comportamento, resultado individual e da equipe, desenvolvimento. Finalidade: Decisões estratégicas e gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Dutra (2014); Souza *et al.* (2012); Lucena (1992)

A seguir, em expõe-se a evolução da gestão no contexto da administração pública, tendo em vista as suas especificidades.

2.2 A evolução da administração pública

Discutir a gestão de desempenho na administração pública brasileira envolve recorrer ao estudo dos modelos adotados pela administração pública através dos tempos e apreender suas características para identificar os traços presentes na cultura das organizações públicas e suas implicações.

A administração pública brasileira foi estruturada nos moldes lusitanos com valorização do patrimonialismo. O Estado era considerado patrimônio do rei e os seus súditos obedientes e leais asseguravam o seu poder e domínio e eram recompensados com prestígios e outras benesses como, por exemplo, cargos públicos (FROES; MELO NETO, 2007).

A Administração do Estado não era pública, uma vez que não visava ao interesse público, antes, porém, apoiava-se no trinômio status-parentesco-favoritismo. Permeada por práticas de distribuição de cargos, baseadas na troca de favores e de afeição, favoreceu o empreguismo, o nepotismo e a corrupção (FROES; MELO NETO, 2007).

Com o advento do capitalismo e da democracia no mundo moderno, o modelo patrimonialista sucumbiu. A burocracia de Weber apresentou-se como a alternativa para combater os malefícios inerentes à administração patrimonialista (FROES; MELO NETO, 2007; BRESSER-PEREIRA, 1996), através de um sistema de administração que tem como pressupostos básicos a eficiência, a racionalidade instrumental e a dominação racional-legal com base na superioridade técnica (FROES; MELO NETO, 2007), e ainda, na “centralização das decisões, na hierarquia, no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos procedimentos administrativos” (BRESSER-PEREIRA, 2002, p. 48).

As principais mudanças introduzidas na administração pública brasileira foram: ingresso no serviço público por concurso; critérios gerais e uniformes de classificação de cargos; organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento sistemático; administração orçamentária; padronização das compras do Estado; racionalização geral de métodos (WAHRLICH, 1983 *apud* BRESSER-PEREIRA, 1996). A criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil em 1936 e a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 visavam a romper com a característica patrimonialista impregnada no Estado e a torná-lo mais profissional e efetivo. “Dotado de um corpo de

burocratas altamente qualificados e capazes, o Estado assume a forma de um serviço público eficiente e comprometido com o interesse público” (FROES; MELO NETO, 2007, p. 42).

O principal mérito da burocracia weberiana está na “eficiência técnica, com grande apreço dado à previsão, velocidade, controle, perícia, continuidade, discricção e ao rendimento satisfatório do dinheiro exigido dos contribuintes” (MERTON, 1970, p. 273).

Porém, como explica Merton (1970), em seus estudos Weber focou apenas no que a estrutura burocrática atinge. Logo, ignorou as limitações possíveis como o deslocamento dos objetivos originais que resulta em disfunções como o formalismo e até mesmo o ritualismo, decorrente do apego excessivo e indiscutível aos procedimentos formalizados, a dificuldade de adaptação rápida em situações especiais que não foram visualizadas por quem criou as regras, a incapacidade de negociação e a resistência à inovação (MERTON, 1970).

Essas disfunções da burocracia não demoraram despontar no cenário brasileiro. “O burocrata adotou a rigidez de comportamento. Seguiu normas e regulamentos como um fim em si mesmo. A rigidez e a inflexibilidade tornaram impessoal e conflituoso o seu relacionamento com o público” (FROES; MELO NETO, 2007, p. 43).

Para Matias-Pereira (2008), a crise da burocracia pública brasileira permeia as dimensões da estratégia (foco e convergência de programas e ações), da estrutura (lenta, excessiva em alguns setores, escassa em outros), dos processos (sujeitos às regras padronizadas altamente engessadas), das pessoas (com inúmeras distorções relativas à distribuição, carência, qualificação e remuneração), dos recursos (inadequados, desde os logísticos e instalações à tecnologia da informação, embora haja focos de excelência) e da cultura (excessivamente burocrática e permeável às práticas patrimonialistas).

Diante das disfunções constatou-se que, na verdade, a administração burocrática é lenta, onerosa, despótica e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2002). “A partir dos anos 60, estava claro que a utilização dos princípios rígidos da administração pública burocrática constituíam-se em um empecilho para o desenvolvimento do país” (BRESSER-PEREIRA, 2002, p. 167).

Contudo, não se pode negar que a reforma burocrática trouxe mudanças profícuas para a administração pública, porém, Matias-Pereira (2008) pondera que o Brasil nunca chegou a ter um modelo de burocracia pública consolidada. Para o autor o que ocorre é a existência de um padrão híbrido de burocracia patrimonial, cujas características estão fortemente presentes na cultura política brasileira e se manifestam no clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção.

O Decreto-Lei 200, de 1967, foi um ensaio da implementação do gerencialismo, iniciando um processo de mudança do Estado burocrático e de suas formas burocráticas rígidas, com as distorções patrimonialistas e populistas, por uma administração para o desenvolvimento. Ele estabelece várias alterações, como a distinção clara entre administração direta e indireta; concessão de autonomia de gestão às autarquias, às fundações e às empresas estatais; fortalecimento e flexibilização do sistema de mérito; flexibilização do sistema de compras do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Na década de 90 é dada continuidade à reforma do Estado, seguindo uma tendência internacional, imposta, sobretudo, pelo Consenso de Washington (MATIAS-PEREIRA, 2008). A administração pública gerencial empreendeu-se como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia (BRESSER-PEREIRA, 1996). Foi estimulada pela necessidade de encontrar respostas para problemas como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros e por avanços em uma série de disciplinas ligadas à teoria organizacional, ciência política e economia (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Importava “assegurar o caráter democrático da administração pública” através da implantação de um serviço público que seja orientado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente; baseado na responsabilização do servidor público perante a sociedade, os políticos eleitos e os representantes formais e informais da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2002).

Apoiada nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (MATIAS-PEREIRA, 2008), a administração pública gerencial caracterizou-se por defender a profissionalização da administração, o estabelecimento de indicadores de desempenho explícitos, o controle dos resultados, a fragmentação das organizações públicas, competição entre as unidades, adoção de práticas de gestão do setor privado, ênfase em maior disciplina e contenção no uso de recursos (HOOD, 1991 *apud* FROES; MELO NETO, 2007).

A administração gerencial desloca então a atenção do agente público dos meios para os fins com a acentuada ênfase nos resultados (BERGUE; 2010). Nesse novo contexto emerge a tecnologia de avaliação do desempenho, nos moldes atuais⁴ (BERGUE; 2010). Contudo, os valores patrimonialistas e burocráticos, fortemente arraigados na administração pública, impõem resistência à institucionalização de um modelo gerencial (BERGUE; 2010).

⁴ A partir da concepção de gestão de desempenho como um processo de gestão estratégica de pessoas.

Quadro 2 - A evolução da gestão de desempenho na administração pública

PERÍODO	CONCEPÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Antes da década de 1930	Administração Patrimonialista. Recompensas baseadas no trinômio <i>status</i> -parentesco-favoritismo.
Décadas de 1930 e 1940	Administração Burocrática. Institucionalizou o sistema de mérito. Avaliação baseada em critérios comportamentais e tempo de serviço. Finalidade: promoção, não enquanto desenvolvimento profissional, mas como recompensa pecuniária.
Década de 1950	AP manteve as características da década anterior.
Década de 1960	Administração Pública Burocrática. Mantém os critérios de avaliação comportamental, mas reforça o sistema de mérito ao dimensionar a força de trabalho, exigir produtividade, incentivar a profissionalização dos servidores e dos gestores públicos, prever demissão para desempenho ineficiente. O objetivo da avaliação continua atrelado à eficiência, porém, nota-se uma modificação na compreensão dos fatores que contribuem para a produtividade do servidor como o bem-estar e as relações de trabalho.
Década de 1970 e seguinte	Administração pública burocrática. Mantém a sistemática da década anterior, porém a finalidade da avaliação é ampliada e deixa de ater-se somente ao desempenho passado e à retribuição pecuniária, passando a subsidiar a política de capacitação. Tem início a preocupação com o desenvolvimento institucional por meio da profissionalização dos servidores.
Década de 1990 e seguintes	Administração Gerencial. Foco no cidadão-cliente. Visão Sistêmica. Desempenho: valor agregado. Alinhamento do desempenho individual ao organizacional. Adota conceitos e técnicas de gestão da iniciativa privada. Dimensões: resultado, comportamento e desenvolvimento. Finalidade: decisões estratégicas e gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Adaptado Matias-Pereira (2012); Bergue (2010); Brasil (2008); Froés, Melo Neto (2007); Bresser-Pereira (1996)

2.3 Estratégias de gestão: em foco o desempenho humano

Como visto na seção anterior, as transformações no contexto econômico e social conduziram as organizações a uma forçosa busca pelo desenvolvimento organizacional, revendo as suas estratégias e atuação. Souza e colaboradores (2012, p. 15) argumentam que “a mudança caleidoscópica que mobiliza esforços organizacionais para atender às pressões de uma concorrência global intensa e aos elevados saltos no campo da tecnologia exige contribuição em patamares de excelência sustentada”, que remete a desempenhos capazes de atender às expectativas do cliente, garantindo concomitantemente o incremento da qualidade e da inovação, como também, a otimização dos custos e a prontidão de atendimento (SOUZA *et al.*, 2012).

Isso requer mecanismos organizacionais para a manutenção de um fluxo perene de informações atinentes aos níveis de agregação de valor, como também, competências dos líderes para gerenciar a convergência de esforços visando ao alcance de desempenhos efetivos, à construção de uma força humana motivada e comprometida e à construção de uma cultura de desempenho elevado (SOUZA *et al.*, 2012).

A obtenção e a sustentação de desempenhos elevados, que pressupõe um alto grau de envolvimento e de comprometimento do trabalhador, só podem ser viabilizadas por meio de uma gestão estratégica de pessoas em que as políticas e as estratégias visem à agregação de valor mútua: articula esforços para a consecução dos objetivos institucionais ao mesmo tempo em que promove o atingimento dos objetivos individuais por meio do alinhamento dos objetivos desses aos organizacionais (DUTRA, 2016; MARRAS, 2016; LEME; VESPA, 2015; TEIXEIRA *et al.*, 2010).

Além disso, requer planejamento e acompanhamento continuados dos desempenhos para identificar as oportunidades e os revezes e ajustar as estratégias de forma a garantir que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados. Para tanto, deve ocorrer o acompanhamento contínuo dos resultados e de todos os aspectos que os afetam, pois essa avaliação deve produzir informações que subsidiem tomadas de decisões, por isso, tais informações devem ser sólidas e perenes.

Todavia, para que a ferramenta alcance seus propósitos, é preciso a adoção de uma metodologia que assegure a obtenção de informações condizentes com a realidade organizacional para a construção de indicadores pertinentes, bem como, o uso apropriado dessas informações. Logo, tanto ao construí-la quanto ao aplicá-la, deve-se observar os

elementos críticos dessa sistemática. Esses são aqui compreendidos como os indispensáveis para promoverem-na a uma ferramenta gerencial estratégica que possa assegurar a atuação profícua das organizações na busca desse desenvolvimento capaz de garantir a excelência sustentada.

Para tanto, esta seção discorre sobre a gestão de desempenho humano nas organizações e explicita os elementos críticos concernentes a essa técnica; as questões do desempenho são apresentadas a partir da reflexão sobre a prática da gestão de desempenho e das mudanças na aplicação da ferramenta na administração pública.

Assim, relata a evolução da gestão de desempenho apresentando as determinações legais que nortearam a gestão de desempenho humano a partir da reforma burocrática na década de 1930, com especial atenção às normatizações atinentes à gestão de desempenho humano nas IFE's, e, na sequência, aborda os fatores intervenientes na gestão de desempenho, sobretudo, na administração pública.

Por fim, propõe-se um roteiro de investigação sobre a prática da gestão de desempenho nas organizações públicas.

Antes, porém, discorre sobre o conceito de desempenho adotado nesse estudo e distingue-o da sua concepção inicial quando foi apropriado pelas organizações.

2.2 O que é desempenho?

O termo desempenho foi popularizado nas organizações como constatação de um conjunto de características ou possibilidades de atuação de máquinas e de equipamentos e passou a ser, posteriormente, utilizado para designar a aplicação dos esforços humanos em busca de produtividade (SOUZA *et al.*, 2012).

Estudos realizados tanto no intuito de compreender as facetas do desempenho para majorar a eficiência organizacional quanto para entender a relação do homem com o trabalho permitiram a assimilação de conceitos cada vez mais complexos para o termo (MARRAS; TOSE, 2012; SOUZA *et al.*, 2012; BRAGA, 2010; BARBOSA, 1996; LUCENA, 1992).

Entre os conceitos ora difundidos para o termo desempenho, esse estudo fundamentou-se nos apresentados por Dutra (2014; 2008), Souza *et al.* (2012) e Leme (2006), mais alinhados ao desenvolvimento, distanciando-se da concepção inicialmente adotada que o atrelava ao esforço.

De acordo com Souza *et al.* (2012, p. 24), o desempenho é uma “ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados”.

Já para Dutra, desempenho consiste em um conjunto de entregas e de resultados de determinada pessoa que agregam valor para a empresa ou para o negócio; agregar valor implica contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo (DUTRA, 2014; DUTRA, 2008).

Leme (2006) corrobora nesse sentido e ainda esclarece que desempenho envolve a entrega do que foi empenhado pelo trabalhador para a organização. O autor define empenho como compromisso assumido pelo trabalhador junto à organização. O desempenho é a quitação da obrigação conforme acordado previamente.

A partir das definições desses autores entende-se desempenho como o resultado auferido pelo trabalhador ou pela equipe, por meio do uso dos potenciais e das competências individuais na realização das ações previamente negociadas, que garante à organização o alcance dos objetivos estratégicos e a aprendizagem organizacional capazes de assegurar-lhe vantagem competitiva.

Cabe destacar que desempenho não é competência. A competência é requisito para o desempenho, entretanto, o fato de a pessoa possuir competências não infere em contribuição efetiva para a organização, pois pode não usá-las e, desse modo, não agregar valor à empresa (DUTRA, 2008).

Igualmente, desempenho não denota potencial humano. O potencial engloba a soma de recursos internos como conhecimentos, habilidades, experiências, interesses, caráter, entre outros, cuja dinâmica viabiliza possibilidades em qualquer âmbito da vida pessoal e profissional. Porém, o potencial não garante o desempenho. Múltiplas influências, ao afetar o potencial das pessoas, permitirão um desempenho mais efetivo ou não (SOUZA *et al.*, 2012).

Logo, o potencial e a competência são requisitos para o desempenho, contudo, é a apropriação desses requisitos na prática do trabalho individual ou coletivo, em consonância com os objetivos e com os valores organizacionais, que permitirá a agregação de valor à organização em maior ou menor grau, de acordo com a contribuição para o desenvolvimento organizacional.

A seguir são abordadas as perspectivas da gestão de desempenho humano nas organizações e expostos elementos primordiais para o êxito dessa sistemática.

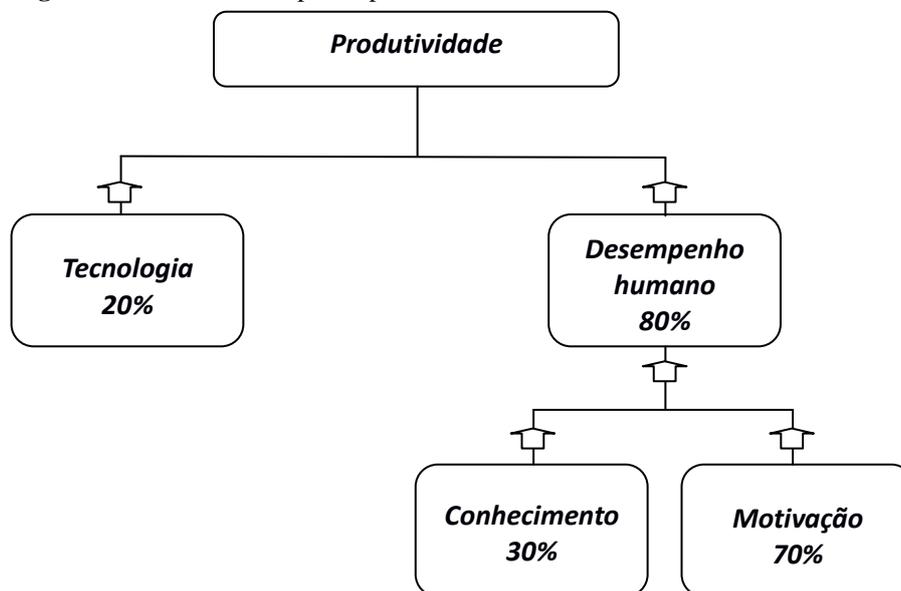
2.3 Gestão de desempenho humano nas organizações

No contexto econômico e social que ora se apresenta, as organizações dependem, sobretudo, do envolvimento e do comprometimento das pessoas para criarem valor e se manterem competitivas.

Assim, como ponderam Marras e Tose (2012, p. 84), “as organizações que consideram seriamente a questão da produtividade e da qualidade dos processos produtivos como variáveis decisórias para os resultados têm voltado seus investimentos para o campo do desempenho humano”.

Posto que são os trabalhadores quem constrói o diferencial competitivo das organizações, como ilustrado na Figura 1, é preciso garantir que entreguem o maior valor possível. Para tanto, o gerenciamento do desempenho do trabalhador no nível individual é essencial, pois envolve mensuração do trabalho entregue e a adoção de estratégias capazes de melhorar o desempenho ao longo do tempo, assegurando que esteja em conformidade com os objetivos organizacionais (T. DANIEL, 2009 *apud* LUSSIER; HENDON, 2012).

Figura 1 - Caminho ideal para a produtividade



Fonte: Marras e Tose (2012)

Nesse cenário a gestão de desempenho humano constitui uma ferramenta estratégica por permitir obter as informações relativas ao valor agregado à organização e por gerenciá-las promovendo o desenvolvimento organizacional e individual.

Por conseguinte, a gestão de desempenho consiste na apropriação de técnicas que possibilitam a melhoria dos resultados como, por exemplo: planejamento participativo; definição clara e comunicação ampla dos padrões de desempenho esperados, nos aspectos qualitativos e quantitativos, observada a cultura e os objetivos estratégicos da organização; identificação dos requisitos de desempenho, a partir do acordo sobre o que deve ser alcançado e como o deve ser; *feedback* constante; criação das condições adequadas para que as pessoas possam realizar o melhor de suas habilidades em confluência com os objetivos organizacionais; desenvolvimento das competências do trabalhador para atender e superar as suas expectativas e alcançar o seu pleno potencial em benefício próprio e da organização; esclarecimento dos indivíduos acerca de como podem contribuir para a realização dos objetivos estratégicos da organização a partir do alinhamento desses com os objetivos individuais (ARMSTRONG, 2015; NOE *et al.*, 2015; PONTES, 2014; SNELL; BOHLANDER, 2013; LEME, 2006).

Sendo assim, a gestão de desempenho deve ser percebida como um processo (não um evento) que engloba todas as etapas relativas ao planejamento e à monitoração do desempenho dos trabalhadores e abarca os escopos estratégico, administrativo e de desenvolvimento (NOE *et al.*, 2015).

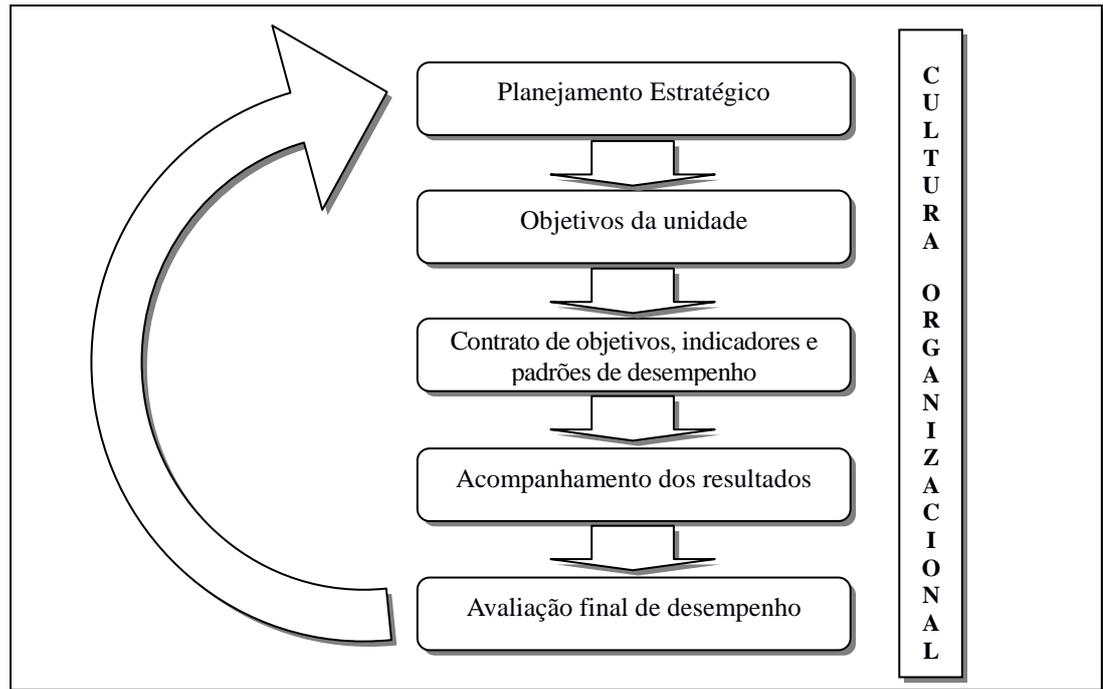
O escopo estratégico inclui o planejamento do desempenho, a partir do planejamento estratégico, o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos setoriais, a fixação das metas, das ações e dos parâmetros de desempenho esperados dos indivíduos e das equipes, o diagnóstico e o provimento dos recursos e das condições necessárias, a observação cotidiana do progresso, a solução contínua dos reveses e a revisão final dos resultados atingidos para proposições futuras, sendo que os valores da organização devem permear todas as ações (NOE *et al.*, 2015; PONTES, 2014), como mostra a Figura 2, página 31.

Além de delinear o desempenho esperado, a gestão de desempenho, busca identificar os fatores que podem comprometê-lo, visando a intervir para eliminar as origens dos problemas, como, por exemplo, a delegação incompatível com o perfil de competência, a qualificação insuficiente, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho e a ausência de nitidez quanto aos propósitos, no intuito de assegurar uma cultura de alto desempenho (SOUZA *et al.*, 2012; LUCENA, 1992).

Essas ações encontram-se no escopo administrativo que abarca, ainda, decisões de gestão de pessoas que são tomadas a partir das informações de desempenho, como administração de salários, promoções, retenções, demissões e gratificações (NOE *et al.*, 2015).

Já o escopo desenvolvimento abarca ações que visam identificar potenciais e opções de progresso na organização, planejar carreiras, programas de treinamento e de desenvolvimento e de aprendizagem organizacional, melhorar a comunicação e formar líderes (NOE *et al.*, 2015; SNELL; BOHLANDER, 2013; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Figura 2 - Gestão de desempenho



Fonte: Pontes (2014).

Portanto, a gestão de desempenho humano consiste em um sistema espesso e complexo, mas, não é um sistema inédito ou uma ferramenta peculiar. Longe disso, trata-se de uma técnica intrínseca à gestão, baseada no diálogo e no acordo (ARMSTRONG, 2015; DUTRA, 2014; LUCENA, 1992). A institucionalização de uma metodologia tem o propósito de auxiliar os gestores e dar visibilidade ao processo (ARMSTRONG, 2015; DUTRA, 2014; DALMAU; BENETI, 2009).

Contudo, a instituição dessa metodologia deve observar certos quesitos, pois a obtenção de informações fidedignas para alimentar outros sistemas de gestão de pessoas e de gestão estratégica da organização está sujeita à criação de um instrumento apropriado e à aptidão para a sua implementação. Logo, para que essa ferramenta alcance o seu intento é preciso considerar alguns elementos relevantes tanto na sua elaboração quanto na sua execução.

Esses elementos são discutidos a seguir quando são analisados os aspectos que devem ser observados na gestão de desempenho humano nas organizações e as implicações dessa prática.

2.4 Gestão de desempenho e seus elementos críticos

O ato de avaliar é próprio do homem e permeia suas ações cotidianas, seja de modo informal ou de forma estruturada. Nas equipes de trabalho, tal qual nos grupos informais, as pessoas tendem a analisar a atuação umas das outras, aferindo a real contribuição de cada um. Nas organizações essas ações também ocorrem continuamente e subsidiam várias decisões. A formalização busca aprimorar essa relação comum e usar de forma profícua as informações obtidas pelo sistema (SANTOS, VIEIRA, 2010; NÓBREGA, 2006; LUCENA, 1992).

Assim, formalizar a avaliação de desempenho reside na criação de uma metodologia que assegure a obtenção de informações concretas sobre o desempenho organizacional e individual que possam amparar decisões administrativas e estratégicas. A ausência de um mecanismo formal para o acompanhamento do desempenho, bem como, a adoção de ferramentas inadequadas comprometem a gestão da organização, pois se apoiará em informações incertas ou enviesadas (PONTES, 2014).

Diante disso, pode-se concluir que é vital a sistematização dessa técnica de gestão, no entanto, a sua validade depende de sua capacidade de garantir os objetivos pretendidos; capacidade essa adstrita à observação de elementos basilares na estruturação do sistema.

Inerentes à regulamentação, à instrumentalização e à prática da gestão de desempenho, esses elementos são considerados indispensáveis à efetividade do processo. Eles são apresentados na Figura 3, página 33, e discutidos nos tópicos seguintes.

São apontados os quesitos que devem compor o documento normativo – regulamentação – da gestão de desempenho (LUCENA, 1992), que estabelece e difunde a concepção da organização sobre a gestão de desempenho humano e orienta a criação do (s) instrumento (s) de avaliação e a prática de gestão de desempenho a partir da cultura organizacional.

O processo de construção do instrumento de avaliação deve observar os elementos essenciais para que possa orientar a avaliação de modo que todas as informações necessárias sejam obtidas e documentadas. Trata-se de um encargo concernente à gestão de desempenho que demanda um esforço especial na sua construção e, depois de institucionalizado, pode ser

revisitado para ajustes e aprimoramento, mas, enquanto os objetivos da avaliação de desempenho forem mantidos, não será necessário refazê-lo.

Figura 3 – Sistematização da gestão de desempenho humano nas organizações



Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em Armstrong (2015); Noe *et al.* (2015); Dutra (2014); Snell e Bohlander (2013); Lussier e Hendon (2012); Pulakos (2004); Lucena (1992)

A prática refere-se ao processo de gestão de desempenho já institucionalizado. Envolve ações e decisões sobre o desempenho e a coleta de informações consistentes para a retroalimentação do sistema de gestão de desempenho e para subsidiar outros sistemas de gestão estratégica. Trata-se de um processo dinâmico que precisa ser regularmente revisitado.

A seguir são expostas as questões em torno dos elementos que compõem esses procedimentos.

2.4.1 Gestão de desempenho: regulamentação

O documento normativo deve disciplinar e orientar o processo de gestão de desempenho na organização desde a definição dos objetivos da avaliação até a análise e uso

dos resultados, por isso deve ser conhecido por todas as pessoas da organização, sobretudo, pelos gestores (LUCENA, 1992).

O regulamento tem a finalidade de estabelecer e publicizar políticas, normas e procedimentos da gestão de desempenho, assim como determinar responsabilidades, valores e padrões de conduta a serem observados na construção do instrumento de avaliação e na prática da gestão de desempenho na organização, a partir da cultura organizacional, da natureza e condição dos trabalhadores e das diretrizes e objetivos institucionais (BERGUE, 2010; LUCENA, 1992).

Cabe ainda ao documento normativo estabelecer o ciclo de avaliação, bem como, prever as decisões sobre as deficiências de desempenho e sobre a inobservância do regulamento (LUCENA, 1992).

Vale ressaltar que as informações que compõem o documento normativo devem ser analisadas e discutidas pelas equipes de trabalho e pelos gestores de forma participativa, condição necessária para que o sistema de gestão de desempenho seja legitimado pelos trabalhadores e tenha a adesão dos mesmos (BERGUE, 2010; LUCENA, 1992).

A legitimação só ocorre quando as pessoas envolvidas sabem e reconhecem os propósitos e as consequências da metodologia, daí a necessidade de envolvê-las em sua implementação (BERGUE, 2010).

O próximo passo é construir o instrumento de avaliação. A seguir são discutidas as particularidades dessa fase.

2.4.2 Gestão de desempenho: instrumentalização

Nos tópicos anteriores, viu-se que a gestão de desempenho humano constitui-se de um processo inerente à gestão da organização que pode ter o seu aproveitamento ampliado quando adequadamente formalizado e conduzido.

Sendo assim, expõe-se a seguir sobre os elementos relevantes para a formalização da avaliação de desempenho, iniciando com as questões acerca da definição dos objetivos.

2.4.2.1 Definição dos objetivos da avaliação de desempenho

A escolha adequada da metodologia de avaliação de desempenho é considerada um fator preponderante na determinação do sucesso da gestão de desempenho. Porém, cabe destacar, que a seleção do instrumento mais apropriado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 2007; LUCENA, 1992).

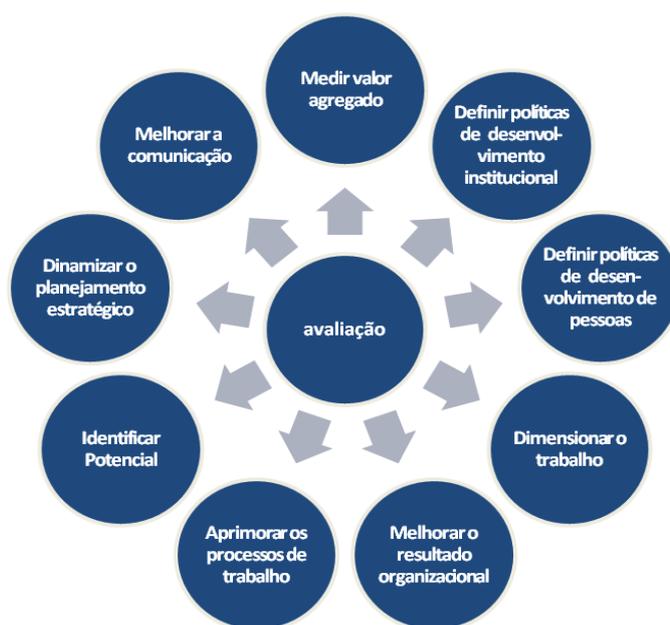
Esses objetivos devem ser claros e de conhecimento de todos os membros da organização, avaliadores e avaliados. Bergamini (1983, p.7) orienta que: “caso os objetivos que se pretenda atingir com a adoção da avaliação de desempenho não estejam suficientemente claros e interiorizados em todos os níveis da organização é melhor não iniciar nenhuma medida concreta para a sua implantação”.

Desse modo, a construção do instrumento tem início com o estabelecimento dos objetivos da avaliação, exemplificados na Figura 4, que norteiam os demais procedimentos.

Vale frisar que os objetivos da avaliação de desempenho são determinados com base na cultura organizacional, nas necessidades da organização para manter a sua competitividade e na integração do sistema de gestão de desempenho com outros sistemas de gestão da organização, logo, não há um sistema ou um conjunto de objetivos que é o melhor para todas as organizações, pois os objetivos são típicos da organização que os definiu (PULAKOS, 2004).

Outrossim, deve haver congruência entre os objetivos, posto que, um sistema de avaliação de desempenho que subsidia decisões de pagamento, por exemplo, dificilmente terá informações suficientes para subsidiar planos de desenvolvimento do trabalhador, tendo em vista que suas finalidades são conflitantes, além disso, a definição de objetivos muito amplos para a avaliação de desempenho aumenta a probabilidade de fracasso da metodologia por sua própria falta de foco (SNELL; BOHLANDER, 2013; PULAKOS, 2004).

Figura 4 – Objetivos da avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em Dutra (2014); Pontes (2014); Marras e Tose (2012); Oliveira e Medeiros (2011); Lucena (1992).

Definidos os objetivos da avaliação, passa-se a pensar na dimensão da avaliação (DUTRA, 2014), explicada a seguir.

2.4.2.2 Definição das dimensões da avaliação

A avaliação de desempenho ocorre em três dimensões: comportamento, *performance* ou resultados e desenvolvimento (DUTRA, 2014), como ilustra a Figura 5.

Dimensão 1 – *comportamento* – envolve a avaliação do nível de adesão aos valores da organização, do relacionamento interpessoal e das atitudes diante do trabalho, ou seja, o quanto a pessoa é comprometida com o que faz e com os acordos assumidos com a organização. Nessa dimensão, ainda que se definam comportamentos observáveis como parâmetros para a avaliação, sempre exibirá a percepção do avaliador (DUTRA, 2014).

Dimensão 2 – *performance ou resultado* - busca verificar se os resultados e as metas negociados com o indivíduo ou com a equipe foram alcançados. A avaliação de resultado baseia-se na negociação prévia das metas, definidas a partir dos objetivos da organização. Sua efetividade depende da observação de parâmetros relativos à qualidade e ao comportamento dos trabalhadores na realização de suas atribuições. O resultado pode ser atingido pelo esforço ou desenvolvimento, mas, apesar do desenvolvimento agregar maior valor à organização no longo prazo, há uma tendência à valorização do esforço (DUTRA, 2014).

Dimensão 3 – *desenvolvimento* – ampara-se na aprendizagem organizacional através da análise do aprimoramento do processo de trabalho e da progressão do grau de compreensão do contexto organizacional por parte do trabalhador visto que contribuem para a robustez do valor agregado à organização. A avaliação nessa dimensão visa à identificação do potencial do trabalhador e permite prepará-lo para assumir atribuições e responsabilidades mais complexas e aumentar a sua capacidade de agregar cada vez mais valor à organização. Para o trabalhador significa identificar o caminho para o seu crescimento profissional (DUTRA, 2014).

Figura 5 - As dimensões da avaliação de desempenho



Fonte: Dutra (2014)

Assim, a escolha da (s) dimensão (dimensões) da avaliação tem estreita relação com os objetivos da avaliação. A organização que tenha definido como objetivo da avaliação a melhoria do resultado, por exemplo, poderá realizar a avaliação exclusivamente de *performance* ou resultado. Entretanto, Dutra (2014) pondera que essa decisão pode ferir os valores institucionais, deteriorar as relações interpessoais e valorizar o esforço em vez do desenvolvimento individual, uma vez que tão importante quanto saber se o resultado foi alcançado é saber como o foi, a que custo. Além disso, o esforço assegura resultados no curto prazo, porém, o desenvolvimento individual contribui para o seu alcance e sustentação.

A seguir discute-se o (s) método (s) de avaliação que, tal qual os demais elementos atinentes à instrumentalização da gestão de desempenho, sujeita-se aos objetivos da avaliação.

2.4.2.3 Identificação do (s) método (s) de avaliação mais apropriado (s)

Os métodos formais de avaliação de desempenho consistem em técnicas apoiadas em bases teóricas que viabilizam o exame sistemático de fatos que permitem aferir o desempenho humano (SOUZA *et al.*, 2012).

Esses métodos foram aprimorados ao longo do tempo, como exposto no Quadro 4, páginas 41 e 42. A análise dos diversos métodos de avaliação de desempenho contribui para a compreensão da evolução dos estudos sobre o tema, e mais, alerta as organizações para os cuidados que devem ser tomados na sua aplicação. Logo, é mister a apreciação crítica dos métodos de avaliação de desempenho ponderando que o sucesso depende não apenas do instrumento, mas também, da sua utilização (PONTES, 2014).

Os métodos contemporâneos de avaliação de desempenho caracterizam-se pela congruência estratégica, maior objetividade, participativos e a ênfase da avaliação está no futuro ou no passado e no futuro, permitindo a construção de plano de melhoria do desempenho e de desenvolvimento individual (PONTES, 2014), como a avaliação de desempenho por competências, avaliação de desempenho por competências e resultados e o *balanced scorecard*. (PONTES, 2014; MARRAS; TOSE, 2012; SOUZA *et al.*, 2012).

A avaliação de desempenho por competências caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teoria), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado (SOUZA *et al.*, 2012).

Para elaborar um modelo de avaliação por competências, é necessário que a instituição já tenha institucionalizado a gestão por competências.

Inicialmente, devem ser estabelecidas as competências essenciais à organização para o atendimento das ações estratégicas. As competências institucionais são identificadas a partir da análise dos documentos organizacionais, como, por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Planejamento Estratégico, Resoluções e outros documentos que definem as suas atribuições, função social, responsabilidades, objetivos estratégicos, etc. da organização (CARBONE *et al.*, 2006).

Essas competências são posteriormente destrinchadas até o nível individual (CARBONE *et al.*, 2006). “A descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 879).

A competência é definida como a associação de conhecimentos, habilidades e atitudes na execução de um trabalho (CARBONE *et al.*, 2006). Porém, essa competência precisa agregar valor à organização (DUTRA, 2014). Daí o papel da gestão de pessoas na definição das competências individuais e no desenvolvimento dessas competências, pois para isso precisam estar alinhadas com as competências institucionais (LEME; VESPA, 2015).

Essas competências podem ser definidas no campo técnico e no comportamental. As competências técnicas envolvem os conhecimentos e as habilidades em áreas específicas. As competências comportamentais envolvem as atitudes e os comportamentos compatíveis com as atividades a serem realizadas (PONTES, 2014).

Depois, através de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como, por exemplo, o *balanced scorecard*, a organização é capaz de averiguar a discrepância entre as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e as competências disponíveis internamente (BRANDÃO *et al.*, 2008).

A partir desse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que precisa, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Na avaliação de desempenho por competências e resultados são incluídos indicadores e padrões de desempenhos na descrição das competências (PONTES, 2014).

Já o *balanced scorecard* (BSC), permite o acompanhamento do desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e pessoas ou aprendizagem (LEME; VESPA, 2015; BRANDÃO *et al.*, 2008).

A partir da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da organização são estabelecidas as metas e as ações nas quatro perspectivas, de forma integrada, considerando o curto, o médio e o longo prazo (LEME; VESPA, 2015; BRANDÃO *et al.*, 2008).

“Ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 882).

Assim, alguns modelos de gestão de desempenho articulam os métodos de avaliação de desempenho por competências, de avaliação de competências e de resultados e o *balanced scorecard* (LEME; VESPA, 2015; BRANDÃO *et al.*, 2008; LEME, 2006). Segundo Brandão *et al.*, (2008), a integração de vários métodos de avaliação pode promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional de forma mais efetiva.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) frisam a necessidade de um modelo de gestão de desempenho capaz de integrar as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme sugerido por Guimarães *et al.* (2000 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) ao qual denominam gestão de desempenho baseada nas competências, enfatizando o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

Os autores ressaltam que o uso de tais instrumentos deve estar associado a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, como também a compartilhá-las (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ao escolher um método de avaliação, deve-se, também, considerar a sua abordagem e a sua ênfase, apresentadas no Quadro 3, página 40. O método mais apropriado é aquele cuja ênfase e cuja abordagem melhor se adequam aos objetivos da avaliação (CHIAVENATO, 2004).

Logo, se o objetivo da avaliação de desempenho é o desenvolvimento organizacional o método mais apropriado é aquele que permite avaliar a completude do trabalho nas dimensões de comportamento, de resultados e de desenvolvimento (DUTRA, 2014). Sendo assim, a abordagem deve ser a qualidade com ênfase no passado e no futuro.

Vale destacar que o método de avaliação orienta a definição dos fatores de avaliação, a descrição dos critérios de avaliação e o estabelecimento dos indicadores, sobre os quais comenta-se a seguir.

Quadro 3 – Características dos métodos e critérios de avaliação e dos indicadores de desempenho

MÉTODOS	
ABORDAGEM	COMPARATIVA: Tem o intuito de comparar os trabalhadores e classificá-los. Esse método é mais apropriado para os sistemas de gestão de desempenho cujas finalidades são recompensar, promover ou demitir, por exemplo.
	ATRIBUTOS INDIVIDUAIS: Busca identificar e valorizar características individuais alinhadas aos valores organizacionais, bem como, identificar o perfil profissional. Método adequado para definir políticas de mobilidade na organização, dimensionar o trabalho ou identificar potenciais líderes.
	COMPORTAMENTAL: Tem o intuito de identificar se o comportamento do indivíduo no trabalho é condizente com os valores organizacionais. Esse método pode ser adotado quando a finalidade da gestão de desempenho for identificar comportamentos que interferem no resultado, desenvolver pessoas, identificar potenciais ou mobilizar pessoas.
	RESULTADO: Tem o intuito de mobilizar os trabalhadores para alcançar as metas estabelecidas. É mais apropriado para sistemas de gestão de desempenho cuja finalidade é recompensar desempenhos elevados e subsidiar decisões de promoção ou demissão.
	QUALIDADE: Pretende valorizar o trabalho em sua completude, reforça a ideia do trabalho em equipe, mantém o foco no usuário. Esse método é utilizado quando o objetivo é mensurar o valor agregado, rever estratégias, identificar revezes, identificar potenciais ou recompensar a equipe.
ÊNFASE	PASSADO: Métodos cuja ênfase é unicamente o passado condizem com sistemas de gestão de desempenho com finalidade recompensar ou punir.
	FUTURO: Os métodos cuja ênfase é o futuro condizem com sistemas de gestão de desempenho que têm por finalidade desenvolver pessoas, rever estratégias e identificar revezes e sanar suas causas.
	PASSADO E FUTURO: Objetiva medir a discrepância entre o esperado e o realizado, identificar os fatores que prejudicam o resultado e estabelecer planos. Método propício quando o objetivo da avaliação de desempenho é mais amplo e está focada na recompensa pelo valor agregado, mas também no desenvolvimento individual e organizacional. Esse modelo de gestão de desempenho maximiza o uso dos resultados da avaliação.
CRITÉRIOS	
CONGRUÊNCIA ESTRATÉGICA	Os critérios de avaliação de desempenho devem ser consistentes com a estratégia, com os objetivos, com a cultura e com os valores da organização.
VALIDADE	Um critério de avaliação de desempenho deve avaliar todos os aspectos relevantes, e tão somente, os aspectos relevantes do desempenho no trabalho. Critérios de avaliação que não abarcam as dimensões do trabalho com profundidade comprometem a informação. Esse gargalo é conhecido como deficiência de critério.
CONFIABILIDADE	Os critérios de avaliação devem minimizar a probabilidade de erros aleatórios. A construção desses critérios deve considerar os fatores que podem interferir no desempenho do trabalhador e não podem ser controlados por ele. Critérios que não preveem tais condições podem ser contaminados.
ACEITABILIDADE	Os critérios devem ser considerados adequados ou satisfatórios por aqueles que os utilizam.
ESPECIFICIDADE	Os critérios devem estabelecer de forma detalhada o que é esperado do trabalhador e como ele pode atender essa expectativa.
INDICADORES	
COMPORTAMENTO	Modelo de competências, pois em termos de padrões de desempenho comportamental possibilita que o trabalhador compreenda o que se espera dele. As competências também podem ser definidas para refletir os diferentes níveis de complexidade, responsabilidade e dificuldade que caracterizam postos de trabalho nos diferentes níveis de uma organização.
DESENVOLVIMENTO	
RESULTADO	Os indicadores devem ser objetivos e estabelecer os padrões de qualidade, de produtividade, de rentabilidade, de prazo, etc., aceitáveis.

Fonte: Adaptado de Noe *et al.* (2015); Pontes (2014); Snell e Bohlander (2013); Lussier e Hendon (2012); Pulakos (2004)

Quadro 4 - Métodos de avaliação de desempenho

Clas.	Método	Descrição	Apreciação crítica
Tradicionais/Clássicos	1. Atribuição de Grau/ Comparação Simples	Análise absoluta do desempenho do avaliado em relação a fatores preestabelecidos, numa escala que varia de péssimo a excepcional.	Desvantagens: ênfase no passado; não analisa os fatores que intervêm no desempenho; não geram planos de desenvolvimento; favorecem a subjetividade; dificultam a comunicação entre os envolvidos.
	2. Comparação Binária	Análise relativa entre pessoas de uma equipe de trabalho, considerando fatores predeterminados, numa escala que varia de péssimo a excepcional.	
	3. Listas de Verificação	Avaliador julga desempenho do trabalho e atribui valor a fatores predeterminados. É conhecido também como <i>Checklist</i> .	
	4. Relatórios	Pareceres da chefia imediata sobre a atuação profissional dos trabalhadores que estão sob sua responsabilidade.	Vantagem: favorece a livre expressão do avaliador; Desvantagens: foco no passado; favorece a subjetividade; dificulta comparar trabalhadores, pois inexistente padronização dos fatores avaliativos.
	5. Escolhas Forçadas	Análise absoluta do desempenho. Contém vários blocos com várias frases que focam o comportamento. O avaliador indica em cada bloco uma ou duas frases que melhor definem o desempenho do trabalhador e uma ou duas frases que mais se distanciam. O avaliador é forçado a apreciar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.	Vantagem: Reduz de certa forma a subjetividade; Desvantagens: é pouco conclusiva quanto a resultados; as frases elaboradas são escolhidas estatisticamente e podem destoar dos objetivos e metas organizacionais bem como não contemplar o desempenho do trabalhador; atém-se ao passado;
	6. Avaliação Forçada ou <i>Ranking</i> Compulsório	A partir de um parâmetro de desempenho esperado, são criados vários grupos de desempenho e estabelecidos o percentual máximo de trabalhadores que serão incluídos em cada grupo. O avaliador deve comparar os trabalhadores entre si e classificá-los.	Vantagens: instiga o autodesenvolvimento e altos resultados em organizações competitivas; Desvantagens: atém-se ao passado; estimula a competição em detrimento da cooperação; dificulta a comparação dos níveis de eficiência através dos tempos; eleger entre os bons aqueles que serão indicados para o nível inferior.
	7. Escalas Gráficas	Os fatores são descritos de forma clara, sintética e objetiva. O avaliador julga e indica o grau de desempenho do avaliado em uma escala que varia de “ótimo” a “fraco”.	Vantagens: facilidade de aplicação e de acompanhamento do histórico de desempenho do trabalhador; Desvantagens: facilita a subjetividade, o efeito tendência central, a propensão a avaliar a pessoa e não o desempenho; atém-se ao passado; não analisa os fatores que interferem no desempenho; não conduz a planos de desenvolvimento;
	8. Frases Descritivas	Formulário composto por um conjunto de frases que expressam o comportamento ideal e o comportamento negativo no trabalho.	Desvantagens: facilita a subjetividade, o efeito tendência central, a propensão a avaliar a pessoa e não o desempenho; atém-se ao passado; não analisa os fatores que interferem no desempenho; não conduz a planos de desenvolvimento;
	9. Incidentes Críticos	Determina as características extremas do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional	Vantagens: negociação prévia; mais objetivo; facilita a comunicação entre avaliador e avaliado; ênfase no futuro; Desvantagens: exige grande disciplina do avaliador; atém-se a excepcionalidades.
	10. Pesquisa de Campo	Realizada por especialista em avaliação de desempenho em conjunto com o chefe imediato. Consiste na classificação geral do desempenho do empregado; análise do desempenho; plano de ação; entrevista de avaliação; conclusão geral da avaliação.	Vantagens: diagnóstico padronizado do desempenho; identificação de potencial; planos de desenvolvimento profissional; ênfase no passado e no futuro; Desvantagens: alto custo, morosidade do processo, pouca participação do avaliado, tanto no processo de avaliação quanto nas providências.

	11. Avaliação de Atividades	Avalia o comportamento do trabalhador em relação às atividades previstas em seu cargo.	Vantagens: mais objetiva; padrão de desempenho determinado previamente; centrada nas atribuições básicas do cargo; foco no futuro; Desvantagens: inviável para avaliar atuação multidisciplinar e versátil.
Modernos/Contemporâneos	12. Avaliação de Desempenho por Objetivos (APO)	Baseia-se na capacidade de realização de objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados; reforça a autonomia do trabalhador apoiando-se na ideia de que as pessoas são maduras e competentes para a realização dos processos pelos quais se comprometeram.	Vantagens: objetivo; ênfase no futuro; facilita a comunicação entre avaliador e avaliado; Desvantagens: advém da incompreensão dos princípios da APO: imposição de objetivos, individualização; burocracia excessiva; apego às metas; objetivos incompatíveis com o potencial;
	13. Avaliação por Resultados	Comparação entre o previsto e o realizado; natureza essencialmente qualitativa. Requer a elaboração de formulários para subsidiar as ações referentes à avaliação de desempenho do empregado e sua capacitação profissional; requer a negociação do desempenho que é feita conjuntamente entre chefia e subordinado.	Vantagens: objetivo, participativo, foco no futuro; ênfase no desenvolvimento; Desvantagens: essencialmente qualitativo e restrito ao desenvolvimento pessoal.
	14. Avaliação participativa por objetivos	Aprimoramento da técnica de APO. Método democrático, participativo e motivador. Determinação mútua dos objetivos, em que o avaliado assume o compromisso de alcançá-los sendo seu dever negociar com a chefia imediata os recursos e os meios necessários. A avaliação é contínua e a retroação constante	Vantagens: objetivo; participativo; foco no futuro; visa ao desenvolvimento organizacional e pessoal.
	15. Avaliação de desempenho por Competências	Mensuração de competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teoria), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.	Vantagens: objetivo; participativo; foco no passado e no futuro; identificação de potencial; visa ao desenvolvimento organizacional e pessoal.
	16. Avaliação de Competências e Resultados	Trata-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e de resultados, objetivando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.	Vantagens: objetivo; participativo; foco no passado e no futuro; identificação de potencial; possibilita planos de desenvolvimento organizacional e pessoal;
	17. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Concebida no intuito de avaliar o desempenho organizacional permite o alinhamento entre o desempenho organizacional e individual, propicia o aperfeiçoamento de competências individuais essenciais ao desempenho organizacional desejado.	Vantagens: objetivo; participativo; foco no futuro; perspectivas: financeira; usuários; processos internos; aprendizagem organizacional por meio do desenvolvimento das pessoas; possibilita planos de desenvolvimento organizacional e pessoal;

Fonte: Adaptado de Pontes (2014); Marras; Tose (2012); Souza *et al.* (2012); Bergamini; Beraldo (2007); Leme (2006); Chiavenato (2004); Gil (2001)

2.4.2.4 Definição dos fatores, dos critérios e dos indicadores de desempenho

Os fatores e os critérios que norteiam a mensuração do desempenho devem ser, do mesmo modo, condizentes com os objetivos da avaliação e devem permitir a diferenciação do desempenho de forma justa e objetiva referenciados na cultura e nos valores da organização (DUTRA, 2014; PONTES, 2014; SNELL; BOHLANDER, 2013; PULAKOS, 2004; BARBOSA, 1996).

Isso implica que a descrição dos critérios de desempenho deve observar a congruência estratégica, a validade, a confiabilidade, a aceitabilidade e a especificidade do critério, ou seja, deve atentar-se às atribuições do trabalhador, à qualificação técnica, ao setor de atuação e às condições de trabalho, balizando-se pela cultura, pelos valores e pelas estratégias da organização para que a avaliação seja factível.

São os critérios de desempenho que nortearão a avaliação de desempenho, portanto, as inadequações de critérios comprometem os resultados da avaliação que, por sua vez, prejudicam as ações e decisões sobre o desempenho (NOE *et al.*, 2015; SNELL; BOHLANDER, 2013). O Quadro 3, apresentado na página 40, aponta as particularidades que devem ser atendidas na descrição de critérios de desempenho.

Embora essas orientações não sejam recentes e perpetuem nos estudos sobre o tema, muitas organizações ignoram-nas e, usualmente, optam pela adoção de critérios generalista, desconectados da estratégia organizacional, que são aplicados a todos os trabalhadores, independente da complexidade do cargo e das atribuições individuais, anulando todo o processo (BERGUE, 2010; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA, VEIGA, 1996; LUCENA, 1992).

Há que se atentar, também, para o estabelecimento dos indicadores de desempenho para que os trabalhadores tenham clareza do que se espera deles. Os indicadores explicitam os padrões de desempenho esperados em cada dimensão, permitindo a comparação entre o compromisso empenhado e o valor entregue (LUCENA, 1992).

O não estabelecimento desses indicadores dificulta a mensuração do desempenho e, conseqüentemente, impede a ação correta sobre as deficiências de desempenho e descaracteriza a avaliação do desempenho, que é substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos (LUCENA, 1992).

2.4.2.5 Fontes de avaliação

A definição dos avaliadores é outro elemento fundamental à sistematização da gestão de desempenho humano nas organizações.

Tradicionalmente é o gerente quem coleta as informações acerca do desempenho dos membros de sua equipe, entretanto, muitas fontes são possíveis (NOE *et al.*, 2015).

Diversificar as fontes de avaliação significa diversificar a percepção sobre o desempenho do trabalhador, o que pode resultar em uma imagem mais próxima da realidade, contanto que as fontes de avaliação sejam pertinentes e estejam aptas a avaliar (BERGAMINI, BERALDO, 2007; PULAKOS, 2004).

Nota-se que a preparação dos avaliadores é crucial ao processo. Quem avalia precisa conhecer a sistemática de gestão de desempenho e atuar com habilidade, imparcialidade e responsabilidade no processo de avaliação (BERGAMINI, BERALDO, 2007).

Ressalta-se que a definição do (s) avaliador (es) guarda uma relação intrínseca com o perfil da organização e com o (s) objetivo (s) da avaliação (PULAKOS, 2004). Assim, se o objetivo da avaliação for identificar os fatores que interferem do desempenho, o uso de múltiplas fontes parece ser adequado. Porém, Pulakos (2004) cita pesquisa⁵ que apontou comprometimento da qualidade de informações coletadas por múltiplas fontes quando o objetivo da avaliação está atrelado a desenvolvimento e a tomada de decisões.

Mas, o objetivo da avaliação, o perfil organizacional e a aptidão dos avaliadores não são suficientes para definir a (s) fonte (s) mais apropriada (s). Há vantagens e desvantagens na escolha de cada uma delas (LUSSIER; HENDON, 2012). A coleta de informações de desempenho de múltiplas fontes, por exemplo, proporciona várias vantagens, contudo, o tratamento das informações é mais complexo e trabalhoso (PULAKOS, 2004).

Em essência, a organização deve buscar maximizar o desempenho e, concomitante, minimizar o custo total do processo de avaliação. Nesse sentido, o dispêndio para aprimorar a qualidade da informação não deve superar o valor que pode ser agregado à organização a partir desses novos dados, ou seja, a definição das fontes de avaliação deve fundamentar-se, também, na relação custo *versus* benefício. Se a melhoria do desempenho superar o custo, a organização terá um retorno sobre o investimento (LUSSIER, HENDON, 2012).

O Quadro 5, página 45, apresenta as fontes de avaliação mais comumente adotadas. Na sequência, são discutidas as diversas formas de uso dos resultados da avaliação.

5. Greguras, G. J., Robie, C., Schleicher, D. J., & Goff, M. (2003). A field study of the effects of rating purpose on the quality of multisource ratings. *Personnel Psychology*, 56, 1-21 citado por Pulakos (2004).

Quadro 5 – Fontes de avaliação

Tipo	Características	Quem avalia
1. Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de cima para baixo; - Modelo recebeu críticas relativas à subjetividade; leva em conta somente a percepção do líder; 	Líder
2. Autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta participação do trabalhador no processo; promove a reflexão, o autoconhecimento e autocrítica; - Facilita a condução da entrevista; - Geralmente é completada com a avaliação do gestor; 	Avaliado
3. Avaliação conjunta	<ul style="list-style-type: none"> - Realizada pelo líder junto ao liderado; - Fortalece um diálogo de mão dupla; estimula a empatia; possibilita a identificação de pontos fortes e compreensão dos revezes que comprometem o desempenho; 	Líder e avaliado
4. Avaliação de pares	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação mútua de pessoas do mesmo nível hierárquico, da mesma equipe ou de outras equipes; fortalece o diálogo e a colaboração; 	Pessoas da equipe ou de outras equipes
5. Avaliação de subordinados	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedback</i> ascendente; permite identificar perfil do líder; - Permite ao gestor refletir sobre sua forma de liderar e mudar seu comportamento; - Os critérios de avaliação devem considerar a dimensão comportamental da liderança; 	Subordinados
6. Avaliação pelo cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação mais objetiva; - Percepção do usuário sobre o que lhe foi entregue, como foi entregue e a que custo; 	Cliente
7. Avaliação 360 graus	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de informações de diversas fontes, tanto do ambiente interno da organização, quanto do ambiente externo, gerando resultados mais confiáveis; - Maior participação e diálogo com a equipe e líder. - A comparação entre as avaliações e a autoavaliação deve levar a um processo de reflexão promovendo maior consciência das ações e dos reflexos de seus atos sobre os outros; 	Líder, subordinado, membros da equipe, clientes internos, clientes externos.
8. Comissão de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciação dos resultados da avaliação tradicional; - Identificação de potencial; 	Líder e membros da comissão

Fonte: Pontes (2014); Bergamini; Beraldo (2007)

2.4.2.6 Possibilidades de uso dos resultados da avaliação

As possibilidades de uso dos dados e das informações advindas dos processos de avaliação de desempenho são diversificadas. A utilização apropriada das informações deverá suscitar o conhecimento necessário para criação de condições que levem os trabalhadores a realizar o melhor de suas competências em consonância com as estratégias organizacionais de modo que contribuam para o crescimento e o desenvolvimento próprios e da organização (ARMSTRONG, 2015; OLIVEIRA, MEDEIROS, 2011).

Assim, as informações podem alimentar diversos sistemas da organização, munir os gestores com informações acerca das metas alcançadas, das necessidades de capacitação, das potencialidades e limitações dos trabalhadores e dos empecilhos que inviabilizaram o alcance dos objetivos institucionais. Todavia, o uso dos resultados da avaliação deve observar os objetivos estabelecidos para não perder a legitimidade e a credibilidade. Se o objetivo da avaliação está atrelado ao desenvolvimento, as causas das deficiências de desempenho devem ser identificadas e a organização deve estabelecer planos de melhoria ou de desenvolvimento e não utilizar o resultado para justificar demissões, por exemplo, caso contrário, o sistema de gestão de desempenho fracassará. Na Figura 6, página 47, vê-se alguns exemplos de possibilidades de uso dos resultados da avaliação.

Cabe ponderar que a ocasião de definição de possibilidades de uso dos resultados da avaliação oportuniza às pessoas envolvidas na estruturação da gestão de desempenho a reflexão sobre o instrumento, pois a extensão, a precisão, a profundidade e a pertinência das informações dependem do método adotado, dos fatores de avaliação escolhidos, da consistência dos critérios de desempenho, dentre outros elementos cruciais à construção da ferramenta.

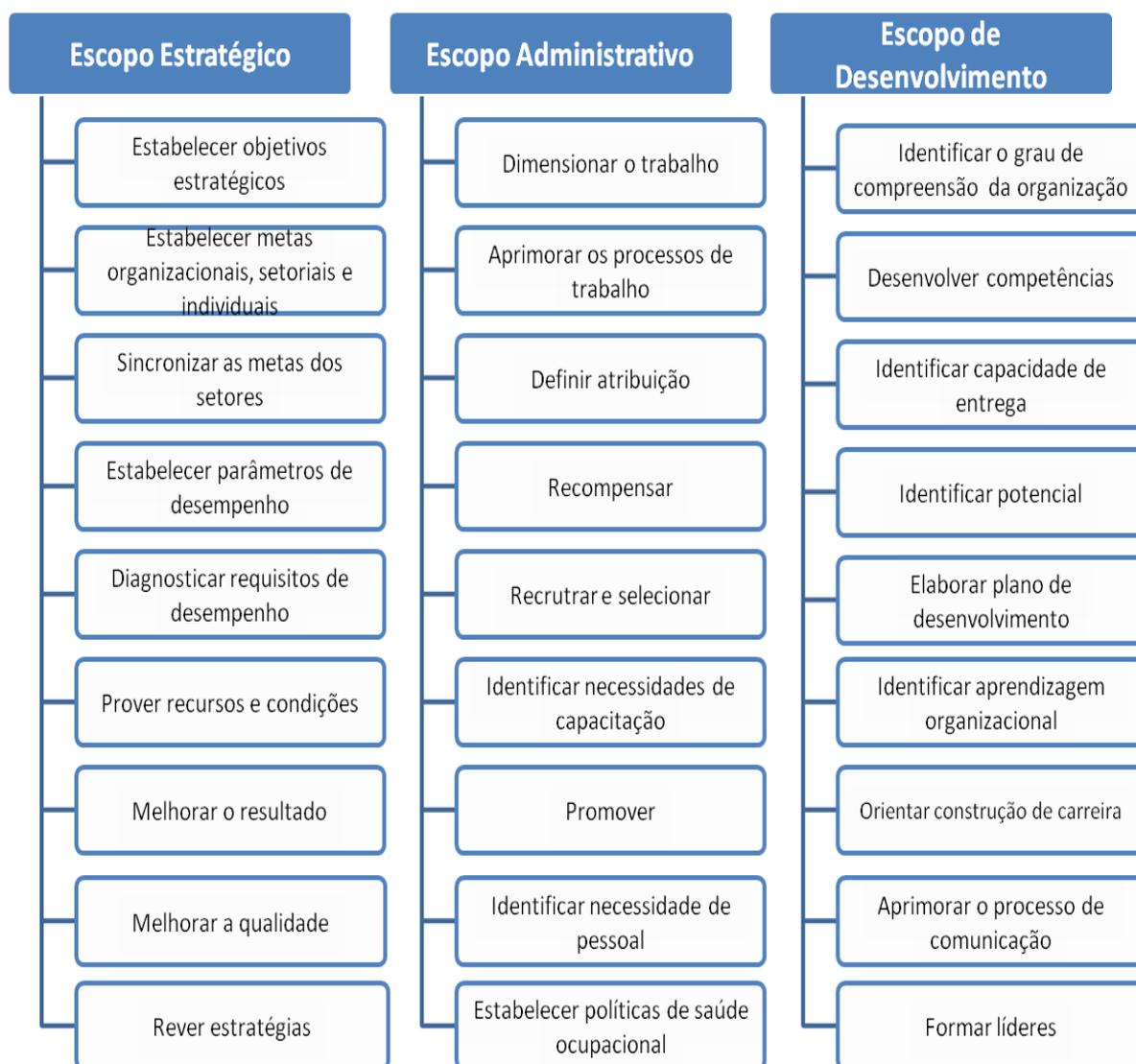
Logo, é um momento singular para uma revisão do instrumento que deverá garantir a obtenção de informações confiáveis e, para tanto, as recomendações concernentes à sua formalização e à gestão de desempenho – explicadas nos tópicos seguintes – precisam ser devidamente observadas.

Esse tópico e os tópicos anteriores expõem os elementos que compõem a formalização da gestão de desempenho humano nas organizações e as questões determinantes para que a ferramenta possa atingir o seu propósito.

Porém, entende-se que um instrumento de avaliação tecnicamente elaborado é essencial para captar informações confiáveis, mas não é suficiente para assegurar solidez à

gestão de desempenho. O êxito dessa sistemática depende necessariamente da atuação dos avaliadores, por isso, é essencial que sejam habilitados para conduzirem-na de forma apropriada (NOE *et al.*, 2015; SNELL; BOHLANDER, 2013; LUSSIER; HENDON, 2012; BERGAMINI; BERALDO, 2007; PULAKOS, 2004; GRILLO, 1983). Nesse sentido, a seguir, são abordadas as questões relativas à prática da gestão de desempenho.

Figura 6 – Possibilidades de uso dos resultados da avaliação



Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em Armstrong (2015); Noe *et al.* (2015); Dutra (2014); Snell e Bohlander (2013); Lussier e Hendon (2012); Marras e Tose (2012); Souza *et al.* (2012); Pulakos (2004); Lucena (1992)

2.4.3 Gestão de desempenho: a prática

A prática da gestão de desempenho inicia-se após a construção do documento normativo e do instrumento de avaliação haja vista que nesse momento todos os trabalhadores

já conhecem e reconhecem o sistema e a sua importância, os seus objetivos, as suas diretrizes e as normas gerais concernentes aos procedimentos que o constitui (LUCENA, 1992).

O documento normativo e o instrumento de avaliação são flexíveis e devem ser revisitados regularmente no intuito de aprimorar a gestão de desempenho. Esta, porém, é um processo bem dinâmico constituído por várias etapas e deve ser frequentemente avaliado e revisto.

Como qualquer outro processo, a gestão de desempenho tem um ciclo (ARMSTRONG, 2015), que é ilustrado na Figura 7, página 49, e, assim como nos demais processos, a observância de todas as etapas do ciclo é fundamental para que a gestão de desempenho humano nas organizações alcance seus propósitos.

Ressalta-se que é indispensável a participação dos trabalhadores em todas as etapas de implementação do processo para que ele seja legitimado e usado adequadamente de modo a retratar a realidade organizacional e produzir subsídios para que a gestão de desempenho seja factível (BERGUE, 2010; BERGAMINI E BERALDO, 2007; LUCENA, 1992).

Nos tópicos seguintes discutem-se os componentes da gestão do desempenho, que tem início com o planejamento do desempenho.

2.4.3.1 Planejamento do desempenho

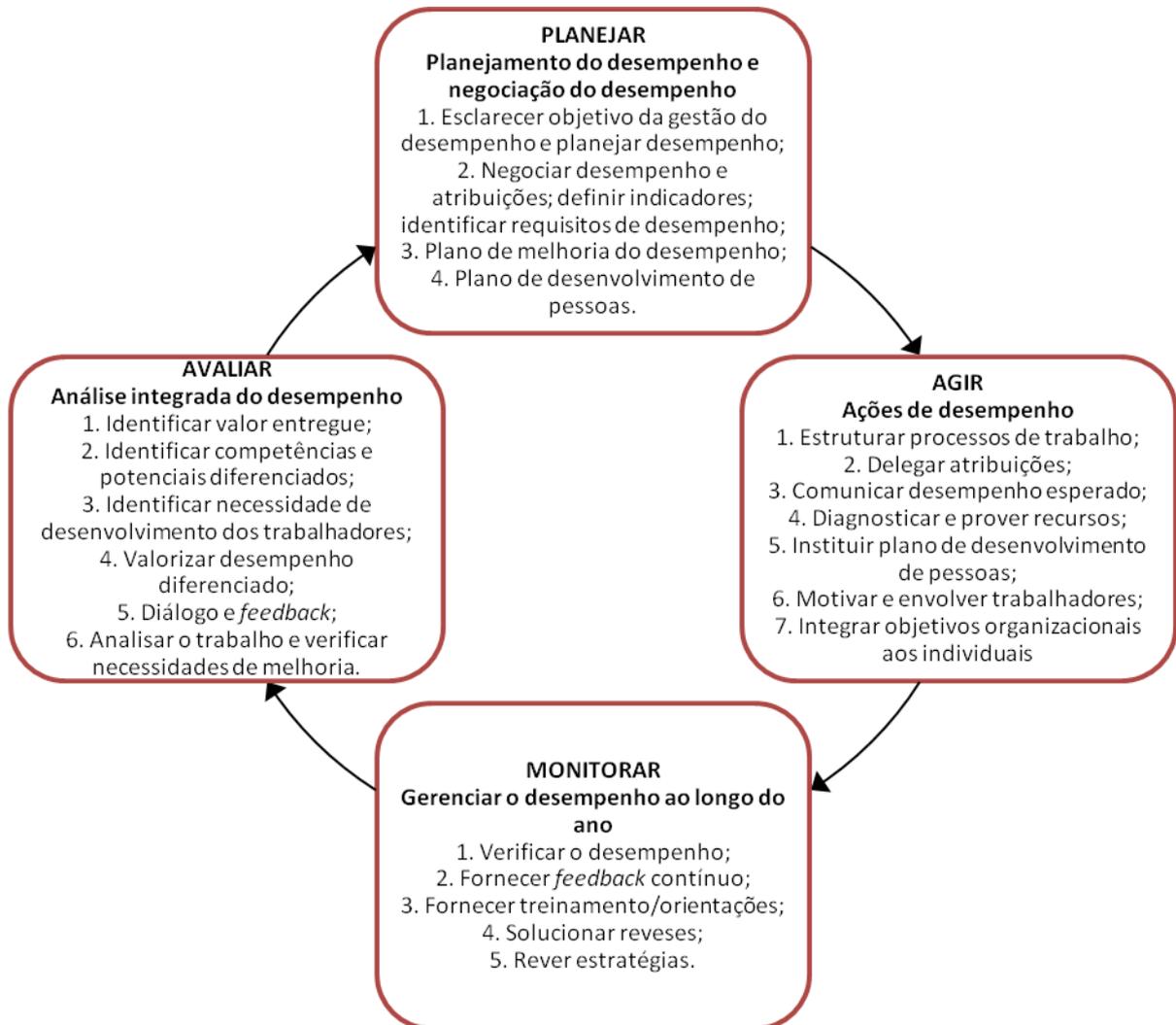
Como ocorre com todo processo, para que a gestão de desempenho seja exitosa deve-se dar especial atenção ao planejamento do desempenho cuja construção deve ser precedida de um diagnóstico minucioso da organização que permita a compreensão da sua missão, dos seus valores, da sua cultura e dos seus objetivos implícitos e explícitos (BERGUE, 2010; BERGAMINI; BERALDO, 2007; LUCENA, 1992; BERGAMINI, 1983).

Um aspecto muito importante do planejamento do desempenho é o processo de alinhamento das metas individuais aos objetivos estratégicos da organização (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014). O planejamento do desempenho parte do planejamento estratégico da organização; é estabelecido inicialmente no nível institucional e desdobrado para os setores até o nível individual, observando a interdependência entre os setores e entre os processos de trabalho (NOE *et al.*, 2015; DUTRA, 2014; PONTES, 2014).

Desse modo, requer o empenho dos gestores e demais trabalhadores no delineamento das ações para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, na definição dos padrões de desempenho esperados, como também, na identificação dos recursos indispensáveis para

garantir resultados que assegurem a competitividade organizacional (PONTES, 2014; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA, VEIGA, 1996; LUCENA, 1992).

Figura 7 – Ciclo da gestão de desempenho



Fonte: Adaptado de Armstrong (2015)

2.4.3.2 Comunicação do desempenho esperado

A expectativa de desempenho dos trabalhadores deve ser amplamente comunicada, nos aspectos quantitativos e qualitativos, para que todos estejam cientes do que é esperado deles e de como o trabalho de cada um ajusta-se às estratégias da organização (PONTES, 2014; SNELL; BOHLANDER, 2013; LEME, 2006).

Além de propiciar uma clareza de que caminho seguir e para quê, a comunicação do desempenho reforça o sentido de pertencimento à organização. O trabalhador se vê como

parte de uma rede e é estimulado a envolver-se e a comprometer-se ao compreender a importância do seu desempenho em cada dimensão (MARRAS; TOSE, 2012).

2.4.3.3 Identificação dos requisitos de desempenho

Do mesmo modo que as organizações carecem de recursos distintos para funcionar, certos requisitos ou condições são imperiosos para o desempenho humano, pois podem afetá-lo positiva ou negativamente (LUCENA, 1992).

Cabe aos gestores identificar os elementos que podem impactar o desempenho humano e eliminá-los para assegurar a entrega do resultado. Alguns elementos que influenciam o desempenho humano são apresentados no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Requisitos de desempenho

Requisitos	Características
Qualificação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, considerando os resultados desejados; - Responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades; - Competências compatíveis com as expectativas do negócio e a contribuição esperada do trabalhador; - A qualificação deficiente compromete o alcance dos resultados; - Qualificação insuficiente provoca desmotivação.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos valores e dos padrões de conduta da organização; - Direcionamento das ações necessárias aos resultados esperados; - Determinação dos fatores de avaliação em consonância com os valores compartilhados pelos membros da organização; - Estímulo ou desestímulo a ações; - Ponderação entre os valores individuais e os valores organizacionais, para que a relação do indivíduo com a organização e, conseqüentemente, os resultados não sejam afetados.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação do desempenho, acompanhamento, orientação, condução da avaliação e gestão de desempenho; - Identificação e resolução dos fatores intervenientes; - Atuação condizente com os valores e resultados organizacionais; - Desenvolvimento do trabalhador, concentrando-se nos pontos fortes e traçando ações para superar os pontos fracos; - Desenvolvimento de relações de trabalho saudáveis por meio do diálogo verdadeiro e do respeito; - Construção de ambientes estimuladores do comprometimento com o alto desempenho; - Estruturação adequada dos processos de trabalho e disseminação da informação.
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretação dos efeitos das mudanças do ambiente e adaptação da força de trabalho.
Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de condições técnicas e ambientais para a realização do trabalho; - Comunicação adequada; clareza dos objetivos, das metas e dos comportamentos esperados; - Recompensas e reconhecimento pelo desempenho.

Fonte: Adaptado de Dutra (2014); Pontes (2014); Marras e Tose (2012); Souza *et al.* (2012); Lucena (1992)

Pode-se observar a importância dos aspectos da gestão de desempenho acima elencados e a confluência entre eles. O desempenho foi planejado, tornou-se amplamente conhecido e foram identificados os requisitos necessários para alcançá-los. Agora é preciso negociar o desempenho com os trabalhadores, definindo ações e metas setoriais e individuais.

2.4.3.4 Negociação do desempenho e fixação dos critérios e dos indicadores

A negociação do desempenho consiste na pactuação de compromissos claros, objetivos e exequíveis, pautados nos objetivos estratégicos e na cultura da organização, considerada a competência individual (LEME, 2006). Esse procedimento gera uma obrigação mútua entre os trabalhadores e a organização: os trabalhadores comprometem-se em buscar os resultados contratados e a organização, por meio dos líderes, em prover os recursos e as condições necessárias para que as pessoas alcancem os resultados (DUTRA, 2014).

Certos cuidados são necessários quando da fixação das metas. Primeiro, essas devem ser condizentes com os objetivos estratégicos da organização e considerar a integração das unidades (DUTRA, 2014). Além disso, as metas e as ações devem ser de amplo conhecimento e o acompanhamento do desempenho deve ser contínuo, pois, somente dessa forma será possível rever a estratégia ou sanar os problemas que inviabilizam o alcance do resultado acordado. No mais, devem apresentar as características SMART – abreviação em inglês (ARMSTRONG, 2015; NOE *et al.*, 2015; DUTRA, 2014; LUSSIER; HENDON, 2012; MARRAS; TOSE, 2012):

- específicas (*specific*): claras e de fácil entendimento;
- mensuráveis (*measurable*): devem permitir a quantificação das metas e dos benefícios;
- alcançáveis (*attainable*): devem ser alcançáveis, compatíveis com a realidade organizacional;
- realistas (*realistic*): devem ser desafiadoras, mas viáveis, tanto em relação aos recursos pessoais quanto aos financeiros e aos meios disponíveis;
- temporais (*time bound*): devem ser estabelecidas para um determinado período de tempo, com prazo para o seu cumprimento.

Outro aspecto a ser analisado é que as metas devem ser construídas de forma a desafiar as pessoas a lidarem com situações de maior complexidade, pois valoriza o desenvolvimento das pessoas e agrega valor no longo prazo para a organização, orienta Dutra (2014). Para o autor, a negociação das metas deve, ainda, considerar outras dimensões do

desempenho como o comportamento (como os resultados serão alcançados), qualidade do trabalho realizado e entregue, dificuldade encontrada e esforço necessário. A inobservância dessas dimensões estimula a busca por resultados a qualquer preço e a qualquer custo e comprometem os resultados de longo prazo da organização.

Além disso, quando da negociação do desempenho, o líder deve considerar as condições necessárias para que sejam alcançados e assegurá-las para não comprometê-lo.

Discutiu-se a importância da negociação do desempenho no processo de gestão de desempenho e as questões que devem ser observadas nessa etapa. A seguir, discorre-se brevemente sobre acompanhamento do desempenho durante o ciclo de avaliação.

2.4.3.5 Acompanhamento do desempenho

Garantir que o desempenho planejado seja entregue nas condições que foram negociadas é fundamental, por isso, o acompanhamento do desempenho é muito importante à gestão de desempenho.

Lucena (1992) considera que o acompanhamento do desempenho é o ponto crítico da gestão de desempenho, pois é na realização das ações que os problemas ocorrem e o líder deve intervir para que esses problemas não comprometam o resultado organizacional.

Desse modo, o acompanhamento consiste na orientação do trabalho a partir da verificação contínua do desempenho e de *feedbacks* e, permite ainda, a identificação e a eliminação dos fatores restritivos, o provimento de recursos, a definição de prioridades, a criação e a manutenção de um clima propício ao estabelecimento de condições capazes de viabilizar o alcance e a sustentação dos padrões de excelência delineados e de estimular a integração e o comprometimento dos trabalhadores (SOUZA *et al.*, 2012; LUCENA, 1992).

Como se vê as habilidades dos gestores são praticadas de forma efetiva nessa etapa, cujo êxito depende necessariamente do diálogo e, ainda, da competência gerencial para fazer acontecer, motivando o alcance das metas, estimulando a participação e comportamentos colaborativos, incentivando à multifuncionalidade; para isso o líder precisa acreditar no processo, estar comprometido com resultados e ter a confiança da equipe (SOUZA *et al.*, 2012; LUCENA, 1992).

O acompanhamento constitui-se de avaliações parciais de desempenho. Porém, a organização precisa realizar, também, a avaliação de desempenho ao final do ciclo para certificar-se de que as expectativas de desempenho foram ou não alcançadas, no âmbito

individual, setorial e institucional, e sistematizar as informações para fundamentar ações e decisões. A seguir são abordadas as principais questões da avaliação final de desempenho.

2.4.3.6 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho abarca a análise pormenorizada e sistematizada da entrega de cada trabalhador, observando o desempenho negociado (em todas as dimensões), a cultura e os objetivos estratégicos da organização e os objetivos da avaliação de desempenho. Aprecia ainda, a competência e o potencial dos trabalhadores frente aos objetivos firmados, impelindo à fixação de uma política de desenvolvimento, bem como, de mobilidade na organização, além de indicar problemas estruturais, técnicos e comportamentais – a partir dos valores da organização –, que devem ser reparados ou extirpados para que haja melhoria do desempenho organizacional e pessoal.

Como é a avaliação de desempenho que propicia a obtenção das informações que subsidiam a tomada de decisão, a sua realização deve ser criteriosa, dada a necessidade de assegurar a veracidade e a completude das informações.

Desse modo, a compreensão dos objetivos da avaliação de desempenho, bem como, das diretrizes para a sua realização devem estar claros para todos os avaliadores, pois a avaliação não pode fundamentar em fatores discrepantes dos objetivos organizacionais (BERGAMINI; BERALDO, 2007). Avalia-se, somente, o que agrega valor à organização (SOUZA *et al.*, 2012). Por isso, todas as etapas da implementação da gestão do desempenho devem ser rigorosamente atendidas, especialmente aquelas relativas ao instrumento que norteará a avaliação.

Vale ponderar que, antes de um julgamento, a avaliação de desempenho deve significar a ocasião do diálogo entre chefe e subordinado, em que a ambas as partes é oferecida a oportunidade de questionar as suas respectivas ponderações, num clima de mútuo respeito (NOE *et al.*, 2015; SNELL, BOHLANDER, 2013; BERGAMINI, BERALDO, 2007). Portanto, a entrevista de avaliação é indispensável e, por isso, foi reservado um tópico específico para discutir as suas particularidades.

Assim, ainda que formalmente assumida pelos gestores, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é de todos os trabalhadores, avaliadores e avaliados (BERGAMINI; BERALDO, 2007). Por isso, a ambos é exigido preparo e maturidade para praticá-la com desenvoltura, transformando-a em uma técnica construtiva dentro da organização

(BERGAMINI; BERALDO, 2007), focada, não meramente no controle, mas no desenvolvimento institucional e pessoal (SOUZA *et al.*, 2012).

Cabe ressaltar que a avaliação, quando bem conduzida, traz benefícios para todos os envolvidos: a organização, as equipes de trabalho, o avaliador e o avaliado, como exemplificado na Figura 8.

Sendo assim, avaliadores e avaliados devem ser capacitados para desenvolver as competências relativas à avaliação, conforme as políticas, as diretrizes e as normas que orientam a gestão de desempenho, sendo indispensável que compreendam a cultura e os objetivos estratégicos da organização, os objetivos da avaliação de desempenho e conheçam o instrumento de avaliação, bem como os padrões de conduta esperados na gestão de desempenho humano, tendo em vista os valores organizacionais.

Figura 8 – Alguns benefícios da avaliação

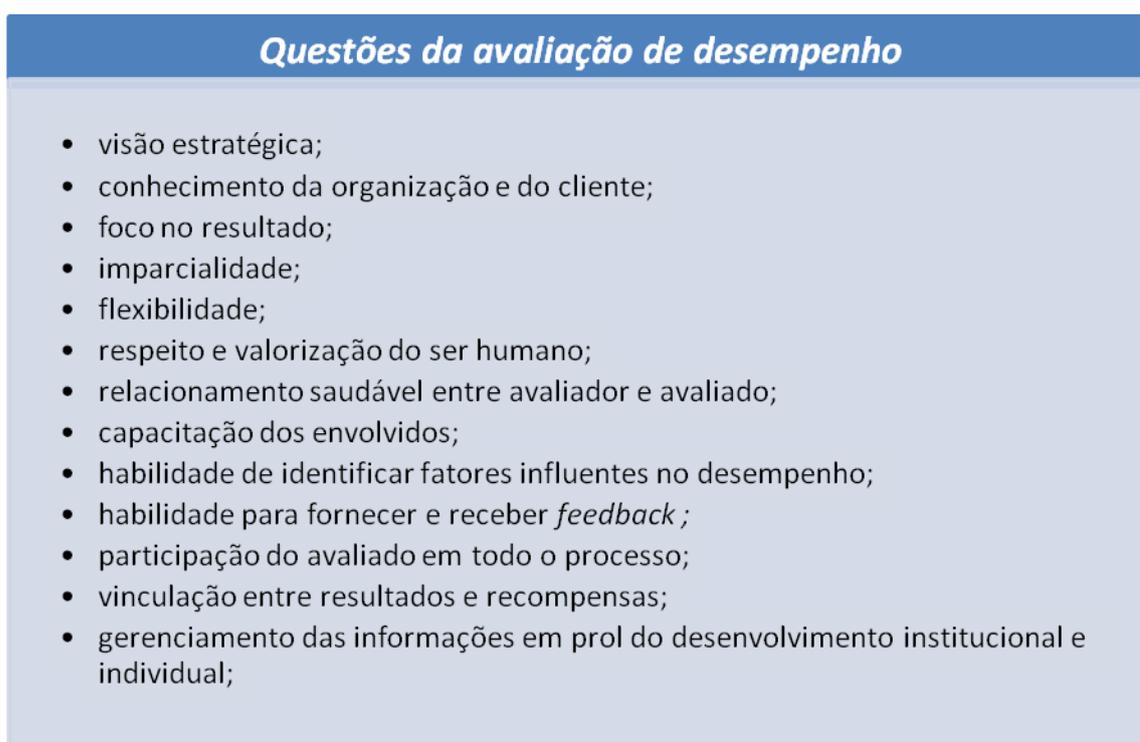
Organização	Equipe	Avaliador	Avaliado
<ul style="list-style-type: none"> •Obter informações sobre as competências e potenciais das pessoas que nela trabalham; •Identificar fatores que interferem no resultado; •Conhecer as expectativas dos trabalhadores ; •Buscar melhores níveis de satisfação dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer o diálogo; •Fortalecer a confiança; •Estreitar as relações interpessoais; •Definir estratégias de colaboração; 	<ul style="list-style-type: none"> •Compreender a atuação da equipe; •Gerenciar conflitos; •Buscar maior comprometimento dos trabalhadores; •Integrar o trabalhador à organização; •Elaborar planos de desenvolvimento; •Elaborar programas de treinamento e de capacitação; •Desenvolver a liderança situacional; •Estreitar as relações interpessoais; •Fortalecer o diálogo e a confiança; •Identificar potencial e competência; •Identificar inadequação do trabalhador em relação ao cargo; 	<ul style="list-style-type: none"> •Esclarecer a visão da organização sobre o seu desempenho; •Identificar quais competências são valorizadas pela organização; •Esclarecer os fatores sistêmicos que afetam o seu desempenho; •Debater o seu desenvolvimento profissional; •Discutir necessidades de aprimoramento e de qualificação; •Fortalecer o diálogo; •Estreitar as relações interpessoais; •Ampliar a interação entre objetivos individuais e organizacionais; •Obter reconhecimento pelo desempenho alcançado.

Fonte: Pontes (2014); Souza *et al.* (2012); Bergamini e Beraldo (2007); Lucena (1992)

Entretanto, ainda que todas as recomendações das etapas anteriores tenham sido rigorosamente observadas, podem ocorrer equívocos na avaliação e prejudicar a qualidade da

informação e, além de despender custo e tempo, podem induzir a organização a erros crassos. Logo, todos, desde o avaliado até a alta gestão, devem responsabilizar-se por conduzir a avaliação de forma objetiva e transparente para consolidar a sua credibilidade (BERGAMINI, BERALDO, 2007). Nesse sentido, na Figura 9 são apontadas algumas questões que envolvem a avaliação e devem ser observadas pela organização, pelo avaliador e pelo avaliado para assegurar consistência à informação.

Figura 9 – Questões da avaliação



Fonte: Souza *et al.*, (2012); Bergamini e Beraldo (2007)

É importante ressaltar que, em geral, as pessoas têm a predisposição natural de realizar da melhor forma suas responsabilidades, apesar disso, há possibilidade de que cometam determinados equívocos. Logo, é normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, diferentes variáveis possam interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se deseja fazer (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Os desvios cometidos em virtude de disfunções perceptivas do avaliador são conceituados como “vícios da avaliação” e são extremamente nocivos à gestão do desempenho humano, pois comprometem os resultados finais obtidos pelo sistema de avaliação ao oferecer um retrato parcial da realidade (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Desse modo, torna-se imprescindível capacitar os avaliadores a fim de alertá-los sobre como seus julgamentos podem ser afetados pelo próprio mecanismo de percepção das

circunstâncias ambientais e sociais que os envolvem e esclarecê-los quanto ao comportamento gerencial esperado na gestão do desempenho humano, tendo em vista os valores organizacionais. Cabe destacar que a capacitação dos avaliadores, embora não possa eliminar os vícios da avaliação, pode atenuá-los (BERGAMINI; BERALDO, 2007; GRILLO, 1983).

Os avaliadores precisam estar atentos às variáveis que podem comprometer a sua percepção, por isso, é preciso conhecê-las. Assim, apresenta-se, no Quadro 7, página 57, os vícios de avaliação mais frequentes nos processos de avaliação de desempenho humano para que os envolvidos atentem-se para eles ao realizarem a avaliação no intuito de impedir que comprometam a qualidade da informação.

No próximo tópico será abordada a próxima fase da avaliação de desempenho que é a entrevista de avaliação.

Quadro 7 - Vícios da avaliação de desempenho

Vícios	Descrição	Exemplo
1. <i>Subjetivismo</i>	Atribuição de qualidades e de defeitos ao avaliado que são próprios do observador ou avaliador.	Projeção de antipatias e simpatias sem suficientes razões objetivas.
2. <i>Unilateralidade</i>	Valorização apenas dos aspectos que o avaliador julga importantes.	Aprovação apenas de quem trabalha da forma pela qual o próprio avaliador o faria.
3. <i>Tendência Central</i>	Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes.	Ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos são normalmente bons.
4. <i>Efeito de Halo</i>	Contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.	O avaliador considera que o grau de desempenho em um determinado critério foi 60%, mas atribui 80%, assumindo a mesma classificação no decorrer de todas as características.
5. <i>Memória recente</i>	Atém-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.	Próximo ao período de avaliação os níveis de desempenho podem melhorar de maneira incomum. Ou um fato isolado pode ser valorizado em demasia.
6. <i>Supervalorização da avaliação</i>	Acredita que o simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.	O avaliador espera que seus avaliados mudem suas condutas de maneira milagrosa a partir da avaliação.
7. <i>Desvalorização da avaliação</i>	Acredita que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor que em nada possa colaborar para o melhor aproveitamento das pessoas na empresa.	Informações incorretas e incompletas, com falta de orientação posterior.
8. <i>Falta de técnica</i>	Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.	Resultados da avaliação são dados heterogêneos ou sem sentido relevante e não permitem comparação entre os trabalhadores.
9. <i>Força do hábito</i>	Insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou como relação aos seus demais colegas.	Todos são iguais entre si, não desenvolvem nem regridem com o decorrer do tempo.
10. <i>Posições contrárias</i>	Distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas através do sistema de avaliação.	Uso da avaliação de desempenho para determinar cortes de pessoal em massa.
11. <i>Impressão de qualidade</i>	Supervalorização das habilidades notáveis do avaliado sem levar muito em conta os demais atributos ou os resultados obtidos no período.	Um trabalhador tem raciocínios que merecem destaque. O avaliador concentra-se nesse perfil e ignora as habilidades que precisam ser desenvolvidas e o resultado entregue.

Fonte: Adaptado de Marras e Tose (2012); Bergamini e Beraldo (2007)

2.4.3.7 Entrevista de avaliação

A entrevista de avaliação é talvez a parte mais importante do processo de avaliação de desempenho, portanto, os líderes devem ser preparados para planejar e fornecer *feedback*. O treinamento de *feedback* deve abranger pelo menos três áreas básicas: comunicação efetiva, diagnóstico das causas dos problemas de desempenho, estabelecimento de planos de melhoria, de metas e de objetivos (SNELL, BOHLANDER, 2013).

Os avaliados esperam dos líderes comentários sobre o seu desempenho; se o seu desempenho corresponde à expectativa da organização e como eles podem melhorá-lo, por isso é importante que o líder forneça o *feedback* contínuo sobre o desempenho da equipe ou individual; isso reforça o diálogo e fortalece as relações interpessoais e coloca o líder no papel de *coaching* em vez de juiz (SNELL, BOHLANDER, 2013).

Vale ressaltar que o *feedback* deve ser de duplo sentido. O avaliado deve ter a oportunidade de expressar livremente os seus sentimentos em relação à avaliação. Essa iniciativa transcende o interesse pela satisfação ou insatisfação do avaliado; ela estimula o seu desenvolvimento ao discutir os seus problemas e as possibilidades de resolução (SNELL, BOHLANDER, 2013).

Na entrevista de avaliação o avaliador deve concentrar-se na resolução dos problemas identificados. As críticas só devem ser realizadas quando tratar-se de problemas recorrentes. Se o avaliado precisar melhorar o seu desempenho em muitos aspectos, o avaliador deve concentrar-se nas questões mais importantes para o trabalho e usar a crítica de forma construtiva, para isso ele deve certificar-se de que é realmente necessário; de que é um problema recorrente ou um padrão consistente de comportamento sobre o qual o funcionário tem controle; considerar a pessoa, pois cada pessoa lida com a crítica de uma maneira diferente; ser específico e não exagerar; ser solidário (SNELL, BOHLANDER, 2013).

Assim, a entrevista de avaliação é um momento favorável à motivação dos trabalhadores, pois dá ao líder a oportunidade de discutir com o avaliado sobre a sua contribuição para o resultado organizacional valorizando os seus pontos fortes e estabelecendo planos de desenvolvimento para os seus pontos fracos; permite conhecer as suas necessidades e buscar alinhar seus interesses aos interesses institucionais; discutir possibilidades de crescimento; incentivar o trabalhador a perseguir os objetivos propostos; identificar fatores que estimulam o trabalhador; desenvolver a liderança situacional

(ARMSTRONG, 2015; NOE *et al.*, 2015; DUTRA, 2014; PONTES, 2014; SNELL, BOHLANDER, 2013; MARRAS; TOSE, 2012).

Após a conclusão da avaliação de desempenho e da entrevista de avaliação, os resultados da avaliação devem ser disponibilizados para que subsidiem ações e decisões sobre o desempenho. Alguns exemplos de possibilidades de uso dos resultados da avaliação foram apresentados no item 2.4.2.6.

2.4.3.8 Disponibilizar resultados de desempenho

Como visto nos tópicos anteriores, os resultados de desempenho obtidos na avaliação têm a finalidade de subsidiar decisões estratégicas, administrativas e de desenvolvimento, conforme política organizacional e objetivos estabelecidos no documento normativo. Logo, os resultados da avaliação de desempenho devem ser analisados e sistematizados para que possam ser utilizados de forma adequada.

As organizações devem criar mecanismos para que essas informações sejam disponibilizadas com segurança.

Vale ponderar que é importante que os trabalhadores tenham a compreensão de como contribuíram com o desempenho organizacional (LUCENA, 1992). A organização pode utilizar-se dos seus mecanismos de comunicação para informá-los.

A estratégia de comunicação contribui para consolidar a gestão de desempenho, pois o trabalhador pode perceber que a gestão de desempenho não ficou no campo das ideias, mas alcançou o seu objetivo. Além disso, pode contribuir para envolver o trabalhador e motivá-lo a desenvolver-se para cada vez mais agregar valor para a organização, já que consegue relacionar os objetivos estratégicos da organização com os seus objetivos individuais.

Algumas organizações optam por divulgar gráficos com o desempenho dos setores enquanto outras divulgam, inclusive, o desempenho individual. Porém, é preciso considerar que a gestão de desempenho deve focar em estratégias que, a um só tempo, agreguem valor tanto para a organização quanto para as pessoas (DUTRA, 2014) e não no controle, intimidação ou punição. Se desvirtuada a sua finalidade, o sistema perderá a legitimidade (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

A seguir discute-se sobre a avaliação da sistemática de gestão de desempenho.

2.4.3.9 Avaliação da sistemática de gestão de desempenho

A gestão de desempenho nas organizações é um processo dinâmico que deve ser regularmente revisitado. A cada ciclo, deve-se rever os critérios e o processo, sempre de forma participativa (DUTRA, 2014).

Os sistemas de gerenciamento de desempenho efetivos possuem em comum algumas características, apresentadas no Quadro 8, página 61, que devem ser observadas na revisão da sistemática. Além disso, é importante analisar o *feedback* dos envolvidos a partir dos princípios de objetividade, justiça (integridade das informações) e utilidade do sistema (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA, VEIGA, 1996).

Além de não alcançar os objetivos propostos, desperdiçar tempo, esforço e dinheiro, sistemas mal implementados geram graves problemas para a organização. A seguir, na Figura 10, são enumerados alguns dos problemas comumente identificados.

Figura 10 – Desvantagens/perigos de sistemas de gestão de desempenho mal implementados

Desvantagens/perigos de sistemas de gestão de desempenho mal implementados
<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores podem desistir devido a resultados percebidos como injustos (pedir demissão e sair fisicamente ou sair psicologicamente); • Uso de informações deturpadas; • Baixa autoestima em virtude de <i>feedbacks</i> inadequados e imprecisos; • Desperdício de tempo, esforço e dinheiro; • Conflitos interpessoais; • Diminuição da motivação; • Desgaste profissional e insatisfação; • Maior probabilidade de litígio em virtude de percepção de injustiça; • Sistemas mal implementados não trazem benefícios, mas demandam ações de avaliados e avaliadores, resultando em desperdício de tempo e de esforço; • Padrões e classificações variáveis e injustos; • Valores pessoais, tendências e relacionamentos frequentemente substituem padrões organizacionais; • Falta de transparência em relações aos parâmetros de desempenho e ao uso dos resultados;

Fonte: Adaptado de Aguinis (2005)

Quadro 8 – Características de sistemas de gestão de desempenho efetivos

Características	Descrição
Congruência estratégica	Alinhamento entre os objetivos individuais, setoriais e estratégicos.
Completude	Todos os trabalhadores são avaliados; todas as dimensões relevantes são avaliadas; a avaliação deve contemplar todo o período; <i>feedback</i> destacando os pontos fortes e estabelecendo plano de melhoria para os pontos fracos.
Praticidade	Não demandam de tempo ou recursos excessivos para a sua realização e seus resultados são legitimados (não há perda de tempo, esforço e dinheiro)
Significância	Fatores, critérios e indicadores de desempenho pertinentes; acompanhamento do desempenho; desenvolvimento; resultados guiam decisões importantes.
Especificidade	Fornece informações detalhadas e orientação concreta aos trabalhadores sobre o que se espera deles e como eles podem atender a essas expectativas.
Sistematização	Utilização de tecnologias que permitam identificar desempenhos efetivos e ineficazes dos trabalhadores em vários níveis e classificá-los.
Confiabilidade	Os critérios de avaliação permitem uma medição consistente e sem erros.
Validade	Critérios de avaliação relevantes (avalia todos os fatores críticos), não são deficientes (não deixa nenhum fator crítico de fora) e não são contaminados (não incluem fatores que não podem ser controlados pelo trabalhador).
Aceitabilidade e justiça	É aceito e percebido como justo por todos os envolvidos.
Inclusão	Avaliação de múltiplas fontes e de forma contínua.
Abertura	Sistema transparente e sem surpresas. Avaliação contínua; <i>feedback</i> contínuo; entrevista de avaliação. Comunicação factuais, abertas e honestas.
Corrigibilidade	Previsão de mecanismo que possibilita a correção de erro. Por ex.: avaliados podem impetrar recursos contra resultados considerados injustos.
Padronização	As diretrizes da gestão de desempenho são observadas em todos os casos.
Ética	Valores organizações e padrões de conduta estabelecidos são cumpridos.

Fonte: Adaptado de Aguinis (2005)

Explanou-se sobre a importância da gestão de desempenho, as questões críticas à sua efetividade e os procedimentos a serem observados para que a metodologia seja exitosa, como também, os problemas trazidos por um sistema de gestão de desempenho mal implementado. Atentar-se para essas considerações é fundamental para que o sistema seja bem-sucedido e possa garantir desempenhos institucionais e individuais elevados.

A seguir são discutidas algumas variáveis que podem afetar o desempenho humano para que a organização possa estabelecer estratégias para reduzir ou eliminar a suas interferências nos resultados organizacionais.

2.5 Fatores intervenientes no desempenho humano

O desempenho individual é influenciado por diversas variáveis relacionadas ao sistema, ao indivíduo ou variáveis relacionadas ao contexto organizacional sobre as quais o indivíduo não tem controle (ARMSTRONG, 2015).

Nesse sentido, Jones (1995) *apud* Armstrong (2015) ponderou que a gestão de desempenho deveria ser do contexto organizacional e não do desempenho individual, pois o desempenho individual é estimulado pelas condições criadas pela organização como informações sobre metas, recursos, tecnologias, estrutura e políticas. Igualmente, Deming (1986) *apud* Armstrong (2015) discutiu a pertinência da avaliação de desempenho humano, quando, de fato, o mau desempenho procede, sobretudo, de variações no sistema.

Coens e Jenkins (2002) também citados por Armstrong (2015), por sua vez, enfatizaram que um sistema organizacional é composto por pessoas que fazem o seu trabalho, mas não apenas por elas. Inclui, também, os métodos, a estrutura, o suporte, os materiais, os equipamentos, os clientes, a cultura do trabalho, ambientes, interno e externo, e a interação desses componentes. Eles criticam a adoção de estratégia para a melhoria do desempenho de somente uma das partes enquanto nada é feito em relação aos outros componentes.

Lucena (1992) corrobora nesse sentido ao ponderar que o desempenho humano é afetado por múltiplas variáveis relacionadas à qualificação profissional, à cultura organizacional, ao estilo gerencial, bem como, por variáveis do ambiente externo.

Já Marras e Tose (2012) mencionam que deve ser dada grande atenção aos fatores que afetam a motivação dada a magnitude da sua contribuição para o alcance dos resultados. Eles agrupam as variáveis que consideram influenciar o desempenho da seguinte forma:

a) *Variável teleológica*: refere-se às metas, parâmetros e resultados exigidos pela empresa. O trabalhador tem de saber qual o desempenho, tanto qualitativo quanto quantitativo, que a empresa espera dele para planejar com clareza suas ações (MARRAS; TOSE, 2012).

b) *Variável cognitiva*: diz respeito aos conhecimentos exigidos para a realização das atribuições de forma adequada. Os resultados dependem dos conhecimentos que o trabalhador possui sobre o seu trabalho (MARRAS; TOSE, 2012).

c) *Variável volitiva*: é o querer fazer. É determinada pelos fatores que o motivam para querer atingir determinada meta ou resultado (MARRAS; TOSE, 2012).

d) *Variável tecnológica*: leva em conta as condições técnicas disponíveis para que o trabalhador realize o seu trabalho (MARRAS; TOSE, 2012).

e) *Variável compensatória*: é o reconhecimento pelo desempenho. Essa compensação não significa necessariamente ganhos financeiros. O ambiente de trabalho, a possibilidade de desenvolvimento profissional, a qualidade de vida no trabalho, são condições oferecidas pela organização que agem fortemente na decisão do trabalhador para a obtenção de um desempenho superior (MARRAS; TOSE, 2012).

Portanto, entende-se que o estímulo à melhoria das condições individuais de desempenho é pertinente, mas, como discutido previamente, a gestão de desempenho deve ser conduzida com perspicácia para identificar e eliminar os fatores intervenientes no intuito de garantir as condições necessárias para a realização do desempenho negociado. Esses fatores incluem, além de questões próprias do indivíduo, todas as variáveis sistêmicas não controladas pelo trabalhador, apontadas nesse tópico e ilustradas na Figura 11.

Figura 11 – Fatores intervenientes no desempenho humano

Características organizacionais	Ambiente de tarefa	Características do Trabalhador
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e clima • Políticas de benefícios/recompensas • Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal • Políticas e práticas de administração de pessoal • Imagem da organização • Leis e regulamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos • Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho • Características e escopo do trabalho • Clareza de objetivos • Adequação de prazos • Qualidade de gerenciamento de desempenho • Suporte gerencial • Condições físicas do ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Conhecimentos • Atitudes • História funcional • Idade • Sexo • Escolaridade • Motivação • Personalidade • Relações interpessoais • Percepções de equidade • Objetivos e expectativas • Carreira • Satisfação e frustração no trabalho

Fonte: Adaptado de Armstrong (2015), Snell e Bohlander (2013); Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996)

A partir das teorias apresentadas e das discussões realizadas é possível compreender que a sistemática de gestão de desempenho pode garantir o desenvolvimento organizacional e individual desde que construída e conduzida conforme as recomendações teóricas, de forma criteriosa e participativa, pois a sua utilidade depende da legitimidade, da credibilidade e do compromisso de todos os trabalhadores, sobretudo, da alta gestão.

Vale ponderar que a gestão de desempenho hoje é aceita e tem sua importância reconhecida graças aos estudiosos que, ao se debruçarem sobre o tema no intuito de identificarem os principais problemas que impediam o sucesso do instrumento, contribuíram para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, a seguir, discorre-se sobre evolução da gestão de desempenho humano na Administração Pública.

2.6 A avaliação de desempenho na Administração Pública

A concepção de avaliação de desempenho e de gestão do desempenho humano na Administração Pública sofreu severas modificações desde a sua introdução nos instrumentos legais até a atualidade. Por meio da apreciação de atos normativos expedidos no período de 1936 a 2008, quando foi publicada a lei que ora regulamenta a avaliação de desempenho no serviço público e à luz das publicações científicas acerca desses temas, é possível analisar a evolução da compreensão desses instrumentos.

2.7.1 Lei do Reajustamento e o regulamento das promoções

Wahrlich (1976), Grillo (1983) e Barbosa (1996), consideram que o início da administração moderna no serviço público brasileiro ocorre com a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, chamada “Lei do Reajustamento”, que institucionalizou o sistema do mérito para ingresso no serviço público através do concurso público, fixou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos e estabeleceu a avaliação de desempenho como requisito para o desenvolvimento na carreira.

O plano de classificação de cargos tinha por objetivo eliminar a diversidade de vencimentos para cargos de igual complexidade e readequar o quantitativo de pessoal conforme a necessidade da administração, visto que fora constatado que alguns órgãos contavam com um quadro de pessoal ocioso enquanto outros demandavam de um quantitativo maior de força de trabalho (WAHRLICH, 1976).

Embora a ascensão dos funcionários na carreira estivesse atrelada apenas a expectativas de aumentos salariais, o que suscitou duras críticas, a Lei do Reajustamento constituiu um marco fundamental para a reforma administrativa e, principalmente, para a reforma da administração de pessoal (WAHRLICH, 1976), pois, na ocasião, as admissões não obedeciam a critérios de seleção definidos e cada repartição pública tinha um quadro próprio de pessoal com salários desiguais (GRILLO, 1983).

A reforma administrativa baseou-se nos princípios da administração científica e clássica. Os conceitos e os processos adotados na classificação de cargos originaram-se do taylorismo e as demais concepções da organização racional que se lhe seguiram, bem como os movimentos em prol de economia e eficiência. A divisão do trabalho de acordo com a diferenciação entre espécie ou natureza do trabalho produziu as carreiras; entretanto, a divisão do trabalho de acordo com a gradação por autoridade e responsabilidade não foram

contempladas pelas classes que propiciava apenas uma melhoria salarial aos que progrediam em função da antiguidade e do merecimento (WAHRLICH, 1976).

Outro aspecto relevante da Lei 284/1936 foi a instituição do Conselho Federal de Serviço Público Civil (CFSPC) e das Comissões de Eficiência, órgãos responsáveis por iniciar o processo de reforma da Administração Pública, com repercussões altamente positivas (GRILLO, 1983).

O CFSPC era composto por cinco cidadãos com especialização em organização científica do trabalho e em administração em geral. Estava diretamente subordinado à Presidência da República com a incumbência de aprimorar a gestão de pessoas no setor público. Suas atribuições foram previstas no art. 10 da Lei 284:

Art. 10. Compete ao C.F.S.P.C.:

- a) estudar a organização dos serviços públicos e propor ao Governo qualquer medida necessária ao seu aperfeiçoamento;
- b) promover a realização dos concursos de provas, de títulos, ou de provas e títulos, para provimento de cargos administrativos e técnicos, organizar os programas dos referidos concursos e nomear as respectivas bancas examinadoras excluídos sempre os do magisterio, regulados nas leis especiais, bem como fixar as normas gerais que deverão ser observadas nas respectivas inscrições;
- c) homologar e dar publicidade à classificação dos candidatos que se tiverem submetido a concurso;
- d) opinar, quando ouvido, sobre os recursos interpostos contra classificações nos concursos realizados;
- e) expedir certificados aos concorrentes classificados em concurso;
- f) opinar nos processos de destituição de funcionários de seus cargos por falta de idoneidade moral para exercê-los;
- g) opinar em consultas dos Ministros de Estado, sobre procedência ou improcedência das reclamações apresentadas pelos funcionários;
- h) opinar sobre propostas, normas e planos de racionalização de serviços públicos elaborados pelas Comissões de Eficiência;
- i) elaborar o respectivo regimento interno;
- j) apresentar, anualmente, ao Presidente da República, relatório de seus trabalhos, contendo dados pormenorizados sobre o funcionalismo e os serviços públicos federais;
- k) determinar quais os cargos públicos que, além de outras exigências legais ou regulamentares, somente possam ser exercidos pelos portadores de certificado de conclusão de curso secundário e diplomas científicos de bacharel, médico, engenheiro, perito-contador, atuário e outros, expedidos por institutos oficiais ou fiscalizados pelo Governo Federal;
- l) propor ao Presidente da República, para ser levado ao conhecimento do Poder Legislativo, a redução dos quadros dos funcionários públicos, colocando-os dentro das estritas necessidades do serviço.

Foi criada uma Comissão de Eficiência em cada Ministério no intuito de auxiliar o CFSPC. As atribuições dessas comissões foram especificadas no art. 17 da Lei 284 e consistiam em:

- a) estudar permanentemente a organização dos serviços affectos ao respectivo Ministerio, afim de identificar as causas que lhes diminuem o rendimento;
- b) propor ao Ministro as modificações que julgar necessarias á racionalização progressiva dos serviços;
- c) Propor as alterações que julgar convenientes na lotação ou relotação do pessoal das repartições, serviços ou estabelecimentos;
- d) propor as promoções e transferencias dos funcionarios na fórmula desta lei;
- e) habilitar o C.F.S.P.C. a apreciar a procedencia im procedencia das reclamações apresentadas pelos funcionarios.

De acordo com Wahrlich (1976) a Lei do Reajustamento foi um movimento de reforma concentrado nas atividades meio, na instrumentalidade administrativa, ou seja, uma reforma voltada para dentro da própria administração, objetivando aumentar a eficiência administrativa através de maior racionalidade e do sistema do mérito.

Considera-se que a Lei 284/1936 é a demarcação entre a Administração Patrimonialista e a Administração Burocrática. A inclusão de critérios de mérito para ingresso e progresso nas carreiras da Administração Pública, bem como a criação de um Plano de Classificação de Cargos exprime a aspiração pelo rompimento do clientelismo e pela modernização da gestão pública com a adoção dos princípios da administração weberiana (WAHRLICH, 1976).

O Decreto nº 2.290, de 28 de Janeiro de 1938, regulamentou as promoções dos funcionários públicos conforme previsto na Lei 284/1936.

A promoção foi definida como o acesso do funcionário à classe imediatamente superior à que ele ocupava, na carreira profissional a que pertencia, condicionada à existência de vaga.

A concessão de promoções observava ao critério de antiguidade na classe e ao critério de merecimento, alternadamente, exceto a promoção para a última classe da carreira que se dava exclusivamente por mérito.

A promoção por antiguidade era concedida ao funcionário que figurasse na lista tríplice elaborada pela Comissão de Eficiência do Ministério e que atendesse os seguintes critérios: maior tempo de serviço; interstício igual ou superior a dois anos de efetivo exercício na classe; qualificação para o exercício da profissão comprovada mediante apresentação de diploma.

A promoção por merecimento era concedida ao funcionário escolhido pelo Presidente da República, dentre os que figurassem na lista tríplice, previamente organizada, para cada vaga, pela Comissão de Eficiência do Ministério.

O merecimento de cada funcionário era apurado em pontos negativos e positivos. Conforme art. 22, “a assiduidade, a pontualidade horária, a disciplina e o zelo funcional, são considerados condições fundamentais de merecimento, importando o seu não preenchimento, pelo funcionário, durante a permanência na classe, em pontos negativos”.

A cada falta era atribuído um ponto negativo. Atrasos e saídas antecipadas também recebiam ponto negativo, sendo atribuído um ponto negativo a cada três ocorrências.

A falta de disciplina e a falta de zelo eram punidas por meio das penas de advertência, de repreensão ou de suspensão impostas ao funcionário, dependendo da gravidade do ato ou de reincidência. Cada advertência correspondia a dois pontos negativos, cada repreensão a quatro pontos negativos e cada dia de suspensão a seis pontos negativos.

No art. 27 foram estabelecidos os critérios de merecimento:

As condições essenciais definem propriamente o merecimento e serão apuradas, em pontos positivos, de acordo com a discriminação seguinte:

- a) valor intrínseco de informações ou pareceres; exatidão, escrupulo e perfeição dos trabalhos de rotina, de zero a trinta pontos;
- b) compreensão de responsabilidade, de zero a vinte pontos;c) qualidades de cooperação, do zero a dez pontos;d) firmeza de caráter e discrição, de zero a dez pontos;e) conhecimento prático sobre os assuntos da repartição, do ministério e do serviço público, de zero a vinte pontos;f) urbanidade no tratamento com os demais funcionários e com o público, de zero a dez pontos.

A capacidade de direção e a produção de monografias sobre assuntos de serviço público eram consideradas condições complementares do merecimento do funcionário, apuráveis em pontos positivos, variáveis de zero a dez.

O Decreto nº 2.290/1938 foi revogado pelo Decreto nº 24.646, de 10 de março de 1948.

Além das penalidades anteriormente previstas no Decreto nº 2.290/1938, foi incluída a penalidade de destituição de função pelo Decreto nº 24.646/1948. O funcionário indisciplinado ou negligente poderia ser punido com destituição de função. Cada destituição de função acarretaria em trinta pontos negativos para o funcionário.

Quanto às condições essenciais, a pontuação passou a ocorrer da seguinte forma: para as respostas “sim” eram atribuídos quatro pontos; para as respostas “mais ou menos” eram atribuídos dois pontos; para as repostas “não”, o funcionário recebia pontuação igual a zero, ou seja, não eram atribuídos pontos.

Em 29 de dezembro de 1952 foi assinado o Decreto nº 32.015, que revogou o Decreto nº 24.646/1948.

Esse decreto estabeleceu que a promoção obedecesse ao critério de antiguidade de classe e ao de merecimento, alternadamente, salvo quanto à classe final de carreira, em que a primeira promoção seria por antiguidade e as duas seguintes seriam concedidas mediante apuração de merecimento.

Em todos os decretos publicados foi mantida a compreensão da sistemática de avaliação de desempenho inicialmente adotada (GRILLO, 1983; WAHRLICH, 1979). Cabe salientar que os critérios de apuração de merecimento eram aplicáveis a todos os cargos e contemplavam a avaliação de comportamento (DUTRA, 2014), porém, de forma subjetiva, ou seja, não eram estabelecidos parâmetros de comparação.

Adotava-se a avaliação direta ou heteroavaliação. Essa prática recebe sérias críticas, pois tende a reforçar as disfunções perceptivas como subjetividade, unilateralidade, tendência central, efeito halo, leniência ou desprestígio (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Ao definir as condições necessárias à condução do processo de avaliação, a legislação não faz referência à capacitação do avaliador e à necessidade de *feedback* ao funcionário. Cabe frisar que a previsão de reclamação contra omissões e enganos em relação à avaliação por mérito só foi incluída no Decreto n.º 32.015/1952. As normas anteriores somente faziam referências a recursos contra a progressão por antiguidade.

Grillo (1983, página 25) reconhece que a Lei do Reajustamento contribuiu para dinamizar o processo de reforma da administração pública, mas frisa, “... com o correr do tempo, essas medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores, fato, aliás, que se repete nos dias atuais”.

Na concepção da Lei 284/1936 e dos decretos que a sucederam, regulamentando-a, a avaliação de desempenho visava ao aumento da eficiência administrativa, com a parcimônia na utilização dos recursos públicos. Não estava atrelada ao desenvolvimento institucional e nem ao desenvolvimento individual, pois o resultado da avaliação não subsidiava os demais sistemas de gestão de pessoas e limitava-se a um mecanismo precário de concessão de mérito visto que se pautava exclusivamente no desempenho passado com incentivos tão somente pecuniários (GRILLO, 1983; WAHRLICH, 1976).

2.6.2 Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público

Por intermédio do Decreto-lei 579/1938 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP que substituiu o Conselho Federal do Serviço Público Civil. As atribuições do DASP eram bem amplas. Consistiam em atividades de planejamento, de

organização, de coordenação e de fiscalização do orçamento, da gestão de pessoal e de materiais, na inspeção dos serviços públicos e no auxílio à presidência da república na análise de projetos de leis submetidos à sanção. O DASP era assessorado pelas Comissões de Eficiência dos Ministérios que tinham a incumbência de modernizar a gestão pública no intuito de assegurar a eficiência e a economicidade.

O estabelecimento do DASP contribuiu para a consolidação da noção de eficiência e de meritocracia no serviço público; institucionalizou o treinamento e o aperfeiçoamento dos funcionários públicos e corroborou para a difusão de ideias modernizadoras da administração e o reconhecimento da necessidade de estudo e de sistematização da administração de pessoal (WAHRLICH, 1974).

Grillo (1982) esclarece que com a deposição de Getúlio Vargas em 1945 o DASP começou a sofrer uma série de reformas estruturais que debilitaram a sua atuação. Coube ao Decreto 66.222, de 17 de fevereiro de 1970, a reorganização do DASP, definindo a sua atribuição e competência.

2.6.3 Primeiro Estatuto dos Funcionários Civis da União

Através do Decreto-lei nº 1713, de 28 de outubro de 1939, foi estabelecido o primeiro Estatuto dos Servidores Funcionários Civis da União.

O Estatuto instituiu a avaliação dos funcionários para permanência no serviço público, por um período de setecentos e trinta dias, ou seja, dois anos, período denominado estágio probatório. Nesse período os estagiários eram avaliados nos seguintes requisitos: idoneidade moral, aptidão, disciplina, assiduidade, dedicação ao serviço, eficiência.

As promoções dos funcionários deveriam obedecer ao critério de antiguidade de classe e ao de merecimento, alternadamente, exceto a promoção à classe final de carreira que ocorria somente em virtude de apuração de merecimento.

O Estatuto delegou às Comissões de Eficiência a competência de elaborar as propostas de promoção e ao Serviço de Pessoal a condução do processo, estabelecendo que o merecimento fosse apurado objetivamente, segundo o preenchimento de condições definidas em regulamento.

Há que se ressaltar o exposto no Art. 58 que fez constar que os funcionários que demonstrassem parcialidade no julgamento do merecimento fossem punidos disciplinarmente pela autoridade a que estivessem subordinados. Ainda incluiu, no Art. 62, que as recomendações, pedidos e solicitações de terceiros em favor da promoção de funcionário

determinariam a punição deste na conformidade do que estivesse estabelecido no Regulamento de Promoções.

O Estatuto também previu diversas penalidades. O funcionário negligente poderia ser advertido verbalmente. A demissão poderia ser aplicada em caso de conduta inadequada ao serviço público ou por ineficiência ou inaptidão para o serviço.

O Estatuto estabeleceu, ainda, que o Governo poderia conferir prêmios, por intermédio do DASP, dentro dos recursos orçamentários, aos funcionários autores de trabalhos considerados de interesse público ou de utilidade para a administração.

Com a publicação do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis a avaliação de desempenho começou a ser adotada com duas finalidades: averiguação de aptidão para permanência no serviço público e também continuou a ser usada para evolução na carreira.

A sistemática de avaliação para ascensão na carreira permaneceu como estabelecido na Lei 284/1936 e seus decretos, porém, o Estatuto enfatizou a necessidade de que o merecimento fosse apurado objetivamente e estabeleceu punições para o julgamento parcial, sem, contudo, estabelecer os parâmetros ou metas desejáveis. Cabe salientar o incentivo ao desenvolvimento profissional e organizacional com a instituição de premiações a funcionários que desenvolvessem trabalhos considerados de interesse ou de utilidade pública.

2.6.4 Segundo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União

Em 1952, a Lei nº 1711 foi aprovada pelo Congresso Nacional e suprimiu o Decreto-lei 1713/1939. O novo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União alterou os critérios de avaliação no estágio probatório, excluindo a aptidão e a dedicação ao serviço do rol de condições a serem apreciadas para a permanência no serviço público.

Quanto aos critérios para promoção, houve alteração em relação à promoção para a última classe da carreira, que deixou de ser exclusivamente por mérito e passou a ser feita à razão de um terço por antiguidade e dois terços por merecimento.

Este estatuto omitiu a punição por parcialidade na apuração do merecimento e excluiu também a punição ao funcionário por recomendações, pedidos e solicitações de terceiros em favor da sua promoção.

A penalidade de advertência deixou de constar. E a desobediência ou falta de cumprimento dos deveres era punida com repreensão expressa. A pena de demissão sofreu alterações consideráveis apontando precisamente as situações aplicáveis. A ineficiência ou inaptidão deixaram de ser passíveis de demissão.

O reconhecimento dos funcionários autores de trabalhos considerados de interesse público ou de utilidade para a administração, através de premiação, também foi suprimido.

O novo estatuto não trouxe mudanças na sistemática de avaliação de desempenho que continuou a valorizar a antiguidade e o mérito para ascensão funcional, a partir de critérios subjetivos, avaliados exclusivamente pela chefia imediata e que se atinham a desempenhos passados.

2.6.5 O Segundo Plano de Classificação de Cargos

O segundo plano de classificação dos cargos foi instituído por meio da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960.

A promoção continua a considerar os critérios de antiguidade e merecimento, porém, foi alterada passando a ser feita à razão de um terço por antiguidade e dois terços por merecimento em todos os níveis.

A lei definiu merecimento como a demonstração positiva pelo funcionário, durante sua permanência na classe, de pontualidade e assiduidade, de capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compressão dos deveres e, bem assim, de qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior.

Instituíram-se duas formas de ascensão funcional. A progressão, que consistia na mudança de nível na mesma classe, e o acesso, através do qual o funcionário poderia pleitear a movimentação para uma classe de nível superior desde que exigisse a mesma formação. Metade das vagas era reservada ao provimento por acesso e o restante ao provimento por concurso público.

Grillo (1983) menciona que, diferentemente do plano de classificação anterior, a definição de carreira não se limitava a aumentos salariais, mas embasava-se no grau de dificuldade das atribuições e níveis de responsabilidades.

Outro avanço considerável foi a previsão de especificação das classes que deveriam apresentar além da denominação e código, a descrição sintética das atribuições e responsabilidades, bem como a qualificação exigida (GRILLO, 1983).

Grillo (1983) menciona que, com o segundo plano de classificação de cargos, foi instituído o método de avaliação de desempenho conhecido como Escala Gráfica. O funcionário era avaliado semestralmente e o resultado da avaliação era registrado no Boletim de Merecimento. A cada dois anos era calculado o grau de merecimento do funcionário.

O funcionário era cientificado do resultado e tinha o prazo de oito dias para recorrer, caso discordasse da avaliação. À Comissão de Promoção cabia examinar o recurso e decidir. Grillo (1983) pondera que o *feedback* do resultado da avaliação ao funcionário e a existência da Comissão de Promoção para julgar as insatisfações parece ter sido o meio encontrado para reduzir a subjetividade e suas disfunções.

Porém, decorridos cinco anos de uso, os Boletins de Merecimento foram considerados ineficazes e o seu uso foi suspenso. Grillo (1983) menciona que o diretor do DASP apontou, mais tarde, que a leniência era a causa do fracasso.

2.6.6 Decreto-Lei 200

Bresser-Pereira (1996) considera que o Decreto-lei 200/1967 é a primeira iniciativa de implantação de administração gerencial no Brasil.

O decreto promoveu a descentralização da administração pública ao criar as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações e estabelece que as atividades da Administração Federal obedeçam aos seguintes princípios fundamentais: planejamento; coordenação; descentralização; delegação de competência (descentralização para assegurar mais rapidez e objetividade às decisões); controle (pela chefia, pelos órgãos e da aplicação de dinheiro pela contabilidade e auditoria).

Além disso, determinou a alteração da legislação e normas com o objetivo de ajustá-las aos seguintes princípios: valorização e dignificação da função pública e do servidor; aumento da produtividade; profissionalização dos servidores e da gestão; conduta profissional pautada por normas éticas; eliminação do pessoal ocioso.

Cabe destacar que o decreto buscou o fortalecimento do sistema de mérito, inclusive para provimento em cargos em comissão e funções gratificadas, como também, buscou estimular o desenvolvimento dos servidores ao estabelecer medidas para o reconhecimento de sugestões, planos e projetos que resultassem em produtividade e redução dos custos.

O decreto ainda previu que a ineficiência no desempenho das atribuições ou a desídia no cumprimento dos deveres seriam objetos de apuração por meio de processo administrativo que poderia resultar em dispensa ou demissão do servidor.

Coube também ao Decreto-Lei 200 restringir o papel do DASP à administração de pessoal, incumbindo-o de zelar pela criteriosa aplicação dos princípios de administração de pessoal com vistas ao tratamento justo de todos os servidores civis e a promover medidas

visando ao bem-estar social dos servidores civis da União e ao aprimoramento das relações humanas no trabalho.

O objetivo da avaliação continua atrelado à eficiência, porém, nota-se uma modificação na compreensão dos fatores que contribuem para a produtividade do servidor. O fator pecuniário é mantido como reconhecimento do mérito, mas instala-se uma preocupação com o bem-estar do servidor e com as relações de trabalho. Também há um incentivo à modernização dos processos de trabalho com a premiação de sugestões, de plano ou de projetos que originasse aumento de produtividade e redução dos custos.

2.6.7 Um novo Plano de Classificação de Cargos

A Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970 estabeleceu novas diretrizes para o agrupamento dos cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais. Instituiu que a ascensão e a progressão funcionais obedeceriam, exclusivamente, processo de avaliação de desempenho, realizado pela chefia, associados a um sistema de treinamento e qualificação destinado a assegurar a permanente atualização e elevação do nível de eficiência do funcionalismo. O critério antiguidade não mais contribuía para a ascensão funcional.

Há uma alteração na concepção da avaliação de desempenho que deixa de se ater somente ao desempenho passado e à retribuição pecuniária, passando a subsidiar a política de capacitação. Essa atitude caracteriza o início de uma preocupação com o desenvolvimento institucional por meio da profissionalização dos servidores.

2.6.8 Decreto 80602/1977

Em outubro de 1977 foi publicado o Decreto nº 80.602, com uma nova proposta para aferir o desempenho dos servidores, dessa vez pretendia “forçar os chefes a efetivamente avaliarem os seus subordinados e fazer vigorar na prática uma verdadeira meritocracia”, enfatiza Barbosa (1996, p. 77).

O decreto 80.602 regulamentou a progressão funcional e o aumento do mérito previstos na Lei 5645/1970, ambos vinculados ao desempenho do funcionário, uma vez que a promoção por antiguidade foi extinta.

Nos termos desse decreto a progressão funcional era elevação do servidor à classe imediatamente superior àquela a que pertence, dentro da respectiva categoria funcional, enquanto o aumento por mérito consistia na movimentação do servidor da referência em que estava localizado para a imediatamente superior, dentro da respectiva classe.

O decreto definiu que avaliação do desempenho funcional dos servidores, realizada de 12 em 12 meses pela respectiva chefia, era indispensável para a concessão da progressão funcional e do aumento por mérito. O interstício para progressão estava atrelado ao desempenho podendo ser de 12, 24, 30 ou 36 meses a depender do conceito obtido. Uma variação no desempenho do funcionário poderia afetar o interstício para a sua próxima elevação na escala salarial.

Não foi instituído instrumento específico para a avaliação de desempenho que era representada pelo resultado do julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento funcional do servidor. Quanto ao julgamento do mérito, era irrecorrível. O método de avaliação consistia na distribuição forçada, podendo ser classificados até 20% com MB (muito bom), 70% B (bom) e 10% R (regular) (WAHRLICH, 1979; CARVALHO, 1970).

Essa cota não era aplicável aos servidores detentores de cargo em comissão, todavia, a cota dos funcionários era comprometida pelo aumento da cota dos detentores de cargo em comissão. Além disso, o decreto estabeleceu uma lotação máxima de servidores em cada classe das categorias funcionais. Portanto a progressão estava condicionada a origem de vaga (WAHRLICH, 1979).

Nesse processo o chefe imediato tem o papel de juiz ao estabelecer análise sem um acordo preestabelecido e a partir da sua observação. Wahrlich (1979) defende a necessidade de avaliações laterais e autoavaliações, pois, segundo a autora, avaliações subsidiárias asseguram maior riqueza de dados informativos e dariam maior validade às avaliações. Ela ainda menciona que Bergamini (1971) e Hoyler (1965) criticam a avaliação relativa feita pela chefia como um processo adequado, quando utilizado isoladamente. Preferem vê-la como um instrumento auxiliar na avaliação absoluta.

Uma das críticas à metodologia estabelecida pelo decreto 80.602/1977 é o estímulo à competitividade, uma vez que ninguém poderia aspirar a melhorar a sua avaliação sem que isso ocasionasse a derrocada de outro funcionário na avaliação seguinte (WAHRLICH, 1979). A autora ainda critica o sistema de cotas, pois em repartições em que o percentual de funcionários com desempenho habitual “muito bom” fossem maior os funcionários merecedores do conceito “muito bom” seriam avaliados como “bom”. Para a autora esses casos poderiam intensificar potencialidades de conflito.

O processo conflitivo poderia ser ainda mais acentuado pelo fato de ser a avaliação irrecorrível (WAHRLICH, 1979, p. 102). Para a autora “a irrevocabilidade pressupõe a desnecessidade de transmissão, pelo chefe ao subordinado, das razões em que se baseia o seu

juízo”, no entanto, a entrevista para notificação da avaliação é indispensável à melhoria das relações humanas e ao reforço da hierarquia formal (HOYLER, 1965 *apud* WAHRLICH, 1979). A entrevista, se realizada adequadamente, proporciona ampla possibilidade de liberação de tensões porventura existentes, logo, a melhoria do moral. Além disso, é o momento propício para que a chefia possa esclarecer o subordinado em que aspectos o seu trabalho precisa ser aprimorado (WAHRLICH, 1979).

Wahrlich (1979) critica, também, a inexistência de avaliação dos detentores de funções gratificadas e cargos de direção e pondera que isso pode estimular o conformismo e até a subserviência, tornando o serviço público, progressivamente, mais ineficiente e ineficaz.

2.6.9 Decreto 84669/1980

Decorridos menos de três anos, o Decreto nº 80.602/1977 foi substituído pelo Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. O sistema de avaliação de distribuição forçada foi abandonado e retornou-se ao método de escala gráfica.

Voltou a ressaltar a promoção por tempo de serviço, como consta no seu art. 3º: “Far-se-á a progressão horizontal nos percentuais de 50% (cinquenta por cento) por merecimento e 50% (cinquenta por cento) por antigüidade”.

Esse decreto estabeleceu que a mudança dentro da mesma classe fosse denominada progressão horizontal e a mudança de classe, progressão vertical, sendo que esta dependia da existência de vaga.

A avaliação era realizada pelo chefe imediato com a utilização de um modelo de ficha de avaliação que era aplicado a todo o funcionalismo público, independente de cargo ou função, Figura 12, página 77.

Aos servidores era atribuído “conceito 1” ou “conceito 2”. O interstício para progressão para os que recebiam “conceito 2” era de dezoito meses, enquanto os servidores com “conceito 1” cumpriam o interstício de doze meses. O quantitativo máximo de servidores que podiam ser classificados com “conceito 1” em cada categoria funcional era de 50%. Os outros 50% obrigatoriamente receberiam “conceito 2”. Além disso, o decreto restringiu o percentual de servidores em cada categoria funcional.

O decreto determinou a constituição de uma comissão em cada ministério com o objetivo de zelar pelo cumprimento das normas de avaliação de desempenho.

2.6.10 Regime Jurídico Único

A Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) que substituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos de 1952.

A avaliação para aquisição da estabilidade passou a considerar os seguintes critérios:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório [...] durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

Os critérios e condições para promoção e progressão na carreira passaram a ser previstos em cada plano de carreira, entretanto, o art. 237, alude a outras formas de reconhecimento de mérito:

Art. 237. Poderão ser instituídos, no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os seguintes incentivos funcionais, além daqueles já previstos nos respectivos planos de carreira:

- I - prêmios pela apresentação de ideias, inventos ou trabalhos que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais;
- II - concessão de medalhas, diplomas de honra ao mérito, condecoração e elogio.

O RJU converteu a licença prêmio em licença para capacitação, que pode ser requerida pelo servidor a cada quinquênio para realização de curso de capacitação, de aperfeiçoamento, de especialização, de mestrado, de doutorado ou de pós-doutorado e para realização de estágio. A licença é de até 90 dias, podendo ser parcelada em até três vezes com período mínimo de 30 dias. Também previu o afastamento para cursar mestrado ou doutorado.

Tais alterações resultaram da propagação da Nova Administração Pública que propunha, entre outras reformas, o enxugamento do aparelho do estado e um gerenciamento dos servidores com base em competência e mérito (NUNBERG, 1998).

Figura 12 - Modelo de ficha de avaliação de desempenho

FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPREGADO		PERÍODO AVALIAÇÃO DE
NOME DO SERVIDOR: _____		____/____/____ A ____/____/____
CATEGORIA FUNCIONAL: _____		
REFERÊNCIA: _____ ÓRGÃO		
DE EXERCÍCIO _____		
1. QUALIDADE E QUANTIDADE DO TRABALHO	Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão. Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.	<input type="checkbox"/> 05 pontos <input type="checkbox"/> 10 pontos <input type="checkbox"/> 20 pontos <input type="checkbox"/> 30 pontos <input type="checkbox"/> 40 pontos
2. INICIATIVA E COOPERAÇÃO	Capacidade de visualizar situações a agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço. Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo.	<input type="checkbox"/> 05 pontos <input type="checkbox"/> 10 pontos <input type="checkbox"/> 15 pontos <input type="checkbox"/> 20 pontos
3. ASSIDUIDADE E URBANIDADE	Presença permanente no local de trabalho. Relacionamento com os colegas e as partes.	<input type="checkbox"/> 09 pontos <input type="checkbox"/> 10 pontos <input type="checkbox"/> 15 pontos
4. PONTUALIDADE E DISCIPLINA	Cumprimento do horário estabelecido. Observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.	<input type="checkbox"/> 05 pontos <input type="checkbox"/> 10 pontos <input type="checkbox"/> 15 pontos
5. ANTIGUIDADE	Tempo de serviço público: 1 (hum) ponto para cada ano de efetivo exercício, até 30 pontos.	<input type="checkbox"/> Até 30 pontos
AVALIADOR	6. SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS AO SERVIDOR	<input type="checkbox"/> Total de pontos
	EM ____/____/____	

Fonte: Decreto 84.669/1980

2.6.11 Emenda Constitucional 19/1998

Através da Emenda Constitucional nº 19/1998, em seu art. 37, § 8º, a avaliação de desempenho foi incluída no texto constitucional e aborda os aspectos institucional e funcional, ou seja, analisa o desempenho das entidades administrativas e dos servidores públicos, respectivamente.

Além disso, incluiu a possibilidade de perda de cargo público mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho.

Estabeleceu, ainda, a obrigatoriedade de edição de lei para disciplinar a participação dos usuários na avaliação do serviço público, conforme art. 37:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

- I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;
- II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;
- III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Assim, a avaliação de desempenho passou a ser adotada pelas organizações públicas com três finalidades: comprovação de aptidão para o exercício do cargo, desenvolvimento na carreira e perda de cargo público. Porém, em 2005, a Lei 11.091 trouxe uma nova concepção de avaliação de desempenho, como exposto a seguir.

2.6.12 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

À Lei 11091, de 12 de janeiro de 2005, cabe especial destaque, pois, por meio dela se deu a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

A Lei estabeleceu os princípios e as diretrizes a serem observados na gestão do Plano de Carreira, que pode ser considerado um plano estratégico de gestão de pessoas, pois visa ao desenvolvimento do servidor atrelado ao desenvolvimento institucional. Propõe que seja assegurada a qualidade do processo de trabalho, por meio de capacitação continuada e mensuração do desempenho alinhada ao planejamento estratégico da instituição (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014; DUTRA, 2014).

Em seu art. 3º, inciso IX, determinou que a avaliação de desempenho dos servidores, “deve consistir em um processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”. Isso demonstra uma compreensão mais moderna da avaliação de desempenho, bem como, da gestão do desempenho humano. Nesses termos que a avaliação de desempenho deixa de se prender a um julgamento do comportamento passado e passa a constituir um mecanismo de apreciação do desenvolvimento organizacional mediante critérios objetivos, previamente definidos.

A progressão na carreira ocorre por mérito e por capacitação, observado o interstício de dezoito meses. A progressão por mérito depende de aprovação em avaliação de desempenho, observado o nível de capacitação. A progressão por capacitação é concedida mediante certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, com o ambiente organizacional e com a carga horária mínima exigida.

O PCCTAE também condicionou a liberação do servidor para a realização de cursos de mestrado e doutorado a resultado favorável na avaliação de desempenho.

Foi estabelecido o incentivo à qualificação que consiste em um percentual que é concedido ao servidor que galgar uma titulação superior à exigida para o exercício do cargo.

O PCCTAE previu a criação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, que deve conter: i) dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; ii) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e iii) Programa de Avaliação de Desempenho.

Conforme o Art. 24, o plano de desenvolvimento institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino contemplará o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes estabelecidos para a gestão do PCCTAE.

O PCCTAE definiu, também, as atribuições gerais dos integrantes do plano de carreira, quais sejam: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas IFE's; executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a IFE disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão das IFE's. As atribuições específicas de cada cargo foram detalhadas em ofício do Ministério da Educação.

O plano estabeleceu que as IFE's, primeiro, formulassem o plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE, posteriormente, elaborassem o programa de capacitação e aperfeiçoamento e, por fim, o programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas. Assim, a avaliação de desempenho está atrelada aos demais sistemas de gestão de pessoas. Logo, entende-se que o plano propôs uma gestão estratégica de pessoas.

No Quadro 2, na página 25, expôs-se, resumidamente, a evolução da gestão de desempenho apontando a dimensão, os objetivos e as características da sistemática em cada período, inclusive na Administração Pública. A seguir, discute-se as diretrizes atuais para a gestão do desempenho humano nas organizações públicas com especial atenção à carreira dos servidores técnicos administrativos em educação.

2.6.13 As diretrizes atuais da gestão de desempenho nas organizações públicas

Como visto na seção anterior, a gestão de desempenho humano na Administração Pública sofreu amplas mudanças da sua inserção nos aparatos legais à atualidade. O exame das principais normas da Administração Pública Federal, emitidas entre 1936 e 2008, quando promulgada a lei que ora rege a gestão de desempenho das organizações públicas, à luz das

teorias acerca do tema, viabiliza a análise da evolução da concepção sobre essa ferramenta na Administração Pública, como mostram os Quadros 2 e 9, páginas 21 e 82, respectivamente.

Discutiu-se que os estudiosos da Administração Pública acordam que a Lei do Reajustamento (Lei 284/1936) demarcou o início da administração moderna na Administração Pública (BARBOSA, 1996; GRILLO, 1983; WAHRLICH, 1976), pois, ao impor o sistema de mérito para ingresso e evolução na carreira, propôs a cisão com a administração paternalista e buscou radicar a administração burocrática com um corpo de servidores qualificados e empenhados com a eficiência na prestação dos serviços públicos (FROES; MELO NETO, 2007). Desde então, ora ligados à remuneração, ora à progressão nas carreiras, foram sendo desenvolvidos mecanismos para implementar procedimentos de gestão de desempenho nas organizações públicas (BRASIL, 2013).

No período em que vigorou a administração pública burocrática, as diretrizes postas para a gestão de desempenho visavam à eficiência administrativa com parcimônia no uso dos recursos públicos. Os critérios para aferir o mérito eram padronizados e restringiam-se à avaliação do comportamento, enquanto o resultado da avaliação, pautado apenas no desempenho passado, reduzia-se a um mecanismo precário de outorga do mérito com incentivos tão somente pecuniários (GRILLO, 1983; WAHRLICH, 1976; BRASIL, 1960; BRASIL, 1952; BRASIL, 1948; BRASIL, 1938; BRASIL, 1936).

Porém, em 1970 foi publicado um novo plano de classificação de cargos que aprimorou a proposta de gestão de desempenho até então adotada ao enxertar uma nova visão da avaliação de desempenho que deixou de ater-se apenas ao desempenho passado e à retribuição pecuniária e passou a subsidiar políticas de capacitação. Essa ação lampejou a preocupação com o desenvolvimento institucional através da profissionalização dos servidores. Mas, a administração pública continuou adstrita aos próprios interesses, sendo seu objeto de preocupação a redução de custos e o aumento da produtividade (BRASIL, 1970).

No entanto, uma reformulação das carreiras da Administração Pública ocorreu na década de 1990, a partir da instauração da administração pública gerencial no Brasil.

Essa reforma, cujos objetivos e diretrizes foram estabelecidos pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE –, apoiava-se nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social e previa a adoção de práticas de gestão do setor privado como o estabelecimento de indicadores de desempenho explícitos e o rígido controle dos resultados (MATIAS-PEREIRA, 2008; BRASIL, 1995).

Vale ponderar que as reformas propostas pelo PDRAE, que buscaram orientar a transformação da Administração Pública em estruturas mais ágeis, mais eficazes e mais

eficientes, seguiram uma tendência internacional, imposta, sobretudo, pelo Consenso de Washington (BERGUE, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2008).

Assim, a Nova Administração Pública deu mais autonomia e flexibilidade às organizações que precisaram remodelar o seu trabalho pautando-o na melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, na racionalização e na efetividade do gasto público, no desenvolvimento permanente do servidor público, na gestão por competências e na gestão de desempenho humano (BERGUE, 2010; BRASIL, 2006).

Nesse contexto, a gestão de desempenho foi revista no intuito de torná-la uma ferramenta estratégica de gestão capaz de assegurar o envolvimento dos servidores com os objetivos organizacionais pela busca e pela manutenção do desenvolvimento organizacional e pela melhoria da prestação dos serviços públicos, tanto em relação à qualidade quanto à prontidão no atendimento.

Logo, através de atos normativos, exigiu-se da Administração Pública uma gestão de desempenho humano que possibilitasse a gestão estratégica da organização, bem como a gestão estratégica de pessoas.

Em específico, nesta pesquisa são investigadas as particularidades da gestão de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das instituições federais de ensino (IFE). Nesse sentido, são as Leis 11.091/2005 e 11.784/2008 e os Decretos 5.707/2006 e 5.825/2006 que nortearam os principais pontos da gestão de desempenho atrelado à ideia de alinhamento dos objetivos organizacionais aos objetivos individuais.

Esses dispositivos legais distanciaram-se dos anteriores nos seguintes aspectos:

1. Não fixaram modelo ou critérios de avaliação; estabeleceram as diretrizes da gestão de desempenho; determinaram que os instrumentos de avaliação fossem estruturados conforme os princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e a adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados esperados da gestão de desempenho das IFE's;
2. O desempenho da equipe de trabalho e o desempenho individual devem ser planejados em conformidade com os objetivos estratégicos da IFE e visando ao desenvolvimento dos servidores;
3. O desempenho deve ser negociado entre o servidor e a IFE com pactuação de metas atreladas aos objetivos institucionais, objetivamente mensuráveis e quantificáveis, considerando como parâmetro o resultado da organização como um todo no ano anterior e dando origem a um plano de trabalho;

Quadro 9 – Marcos legais da gestão de desempenho no serviço público

Lei	Objetivos	Dimensão	Método	Fontes	Feedback	Resultados vinculados
Lei 284/1936	Eficiência	Comportamento	Escala Gráfica	Direta. Relativa	Não	1. Ascensão funcional; 2. Recompensa pecuniária; 3. Desarticulada com o desenvolvimento institucional e individual; 4. Desvinculação de outros sistemas de gestão de pessoas.
Lei 3780/1960	Eficiência	Comportamento	Escala Gráfica	Direta. Relativa	Sim	1. Elevação funcional por mérito e antiguidade; 2. Recompensa pecuniária; 3. Desarticulada com o desenvolvimento institucional e individual; 4. Desvinculação de outros sistemas de gestão de pessoas.
Lei 5645/1970 Decreto 80602/1977	Eficiência	Comportamento	Distribuição Forçada.	Direta. Relativa	Não	1. Elevação funcional por mérito 2. Programas de capacitação
Decreto 84.669/1980	Eficiência	Comportamento	Escala Gráfica	Direta. Relativa	Sim	1. Elevação funcional por mérito e antiguidade. 2. Recompensa pecuniária; 3. Desarticulada com o desenvolvimento institucional e individual; 4. Desvinculação de outros sistemas de gestão de pessoas.
Lei 11091/2005 Decretos: 5707/2006 5825/2006	Desenvolvimento institucional e individual	1. Comportamento 2. Resultados 3. Desenvolvimento	Avaliação de competências e de Resultados	360°	Sim	1. Desenvolvimento de estratégia organizacional 2. Alimenta outros sistemas de gestão de pessoas. 3. Alinhamento do desenvolvimento organizacional ao desenvolvimento individual.
Lei 11784/2008	Desenvolvimento institucional e individual	1. Comportamento 2. Resultados 3. Desenvolvimento	Avaliação de competências e de Resultados	360°	Sim	1. Desenvolvimento de estratégia organizacional 2. Alimenta outros sistemas de gestão de pessoas. 3. Alinhamento do desenvolvimento organizacional ao desenvolvimento individual.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

4. Os requisitos de desempenho devem ser identificados e considerados quando do estabelecimento dos padrões de desempenho esperados;

5. O processo de avaliação de desempenho deve balizar-se no desenvolvimento institucional e no desenvolvimento das potencialidades dos servidores e na realização profissional como cidadãos e subsidiar o planejamento estratégico da IFE, a definição de diretrizes e de políticas de gestão de pessoas e de melhoria da qualidade dos serviços públicos;

6. A avaliação de desempenho deve ser feita de forma sistemática e permanente, mediante critérios objetivos, previamente definidos, decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários e deve envolver a força de trabalho, os integrantes da equipe de trabalho, a IFE e os usuários do serviço;

7. A avaliação de desempenho deve consistir em um processo pedagógico, coletivo e participativo e abarcar, de forma integrada, a avaliação das ações da IFE, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais, inclusive as de chefia;

8. O desempenho terá recompensa pecuniária a partir da aferição do mérito para concessão de progressão;

9. O desempenho individual deve ser estimulado por meio do desenvolvimento de competências, individuais e gerenciais; do apoio às iniciativas individuais de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; do aproveitamento das habilidades e conhecimentos dos servidores e do envolvimento dos servidores no planejamento institucional, no aprimoramento dos processos de trabalho e na construção coletiva de soluções para as questões institucionais.

Vale ponderar que esses atos normativos visam à melhoria da qualidade dos serviços públicos, a subsidiar políticas de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração, à movimentação de pessoal e à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, ao estabelecimento de planos de melhoria dos processos de trabalho e de políticas de desenvolvimento institucional.

Uma leitura acurada das normas mostra uma grande preocupação do legislador em assegurar que o processo de gestão de desempenho constitua-se em uma ferramenta estratégica de gestão ao determinar o estabelecimento de um processo formal e a observância dos elementos críticos da avaliação, bem como, dos quesitos que podem comprometê-la,

como, por exemplo, a definição de fatores e de critérios subjetivos ou não relacionados ao objetivo da avaliação.

Assim, o texto legal explicita que a gestão de desempenho deve ser um processo sistemático e permanente, e deve consistir no planejamento, na negociação, no acompanhamento contínuo, na mensuração do desempenho, na entrevista de avaliação, no uso dos resultados da avaliação e na retroalimentação do sistema.

O planejamento do desempenho individual e da equipe de trabalho deve partir das metas globais – determinadas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual – e das metas institucionais – Plano de Desenvolvimento Institucional – e deve ser publicizado para que todos os demandantes dos serviços públicos prestados pela instituição estejam cientes do seu compromisso junto à sociedade. Os resultados alcançados a cada ciclo de avaliação também devem ter ampla divulgação.

Considerou-se, também, a relevância da negociação do desempenho entre instituição e servidores, bem como, não ignorou que as condições de trabalho devem ser observadas tanto na negociação do desempenho quanto na avaliação.

Vale, do mesmo modo, ressaltar a atenção aos fatores influentes da avaliação ao definir as fontes de avaliação, assim como ao estabelecer as diretrizes para a construção dos fatores e dos critérios de avaliação.

Nesse sentido, a Lei determina que a avaliação deve ser feita por múltiplas fontes: pela chefia imediata, pela equipe de trabalho, pelos usuários dos serviços e pelo próprio servidor. Se ocupante de cargo em comissão ou função gratificada, o servidor também será avaliado pelos seus subordinados.

Já os fatores e os critérios de avaliação devem ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades ou atribuições dos servidores. Seguindo o mesmo princípio, recomendou que os resultados obtidos na avaliação sejam discutidos entre avaliador e avaliado.

Os resultados da avaliação de desempenho devem subsidiar decisões estratégicas e decisões de gestão de pessoas. Se o resultado da avaliação individual for inferior a cinquenta por cento da pontuação total prevista, o servidor deve ser submetido a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob responsabilidade do respectivo órgão ou entidade de exercício. A Lei enuncia que a análise de adequação funcional visa a identificar as causas do resultado obtido na avaliação de desempenho e a servir de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor.

Outro fator de grande importância foi o aspecto democrático trazido pela Lei 11.091/2005 e pelos Decretos 5.707/2006 e 5.825/2006 e reforçado pela Lei 11.784/2008. Por essas normas ficou garantida a participação dos servidores em todas as etapas do processo de gestão de desempenho, inclusive como membros da Comissão de Acompanhamento, instituída por ato do dirigente máximo do órgão ou da entidade, e composta por membros indicados pela administração do órgão ou da entidade e por membros indicados pelos servidores, e que participa de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho. Além disso, a Comissão de Acompanhamento tem a prerrogativa de julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

Os atos normativos preveem, ainda, revisão e ajuste dos instrumentos da gestão de desempenho e a realização contínua de estudos e projetos para aprimorar a sistemática.

Diante disso, pode-se concluir que as diretrizes legais estão em consonância com os fundamentos teóricos acerca da gestão de desempenho, conforme consta na Figura 13, página 86. Além disso, adequam-se às proposições da administração pública gerencial com a adoção de ferramenta de gestão própria à iniciativa privada e atuação com foco no cidadão-cliente no que se refere à qualidade do gasto, à eficácia, à eficiência e à qualidade no atendimento e na prestação de serviço e ao fortalecimento dos mecanismos de controle social.

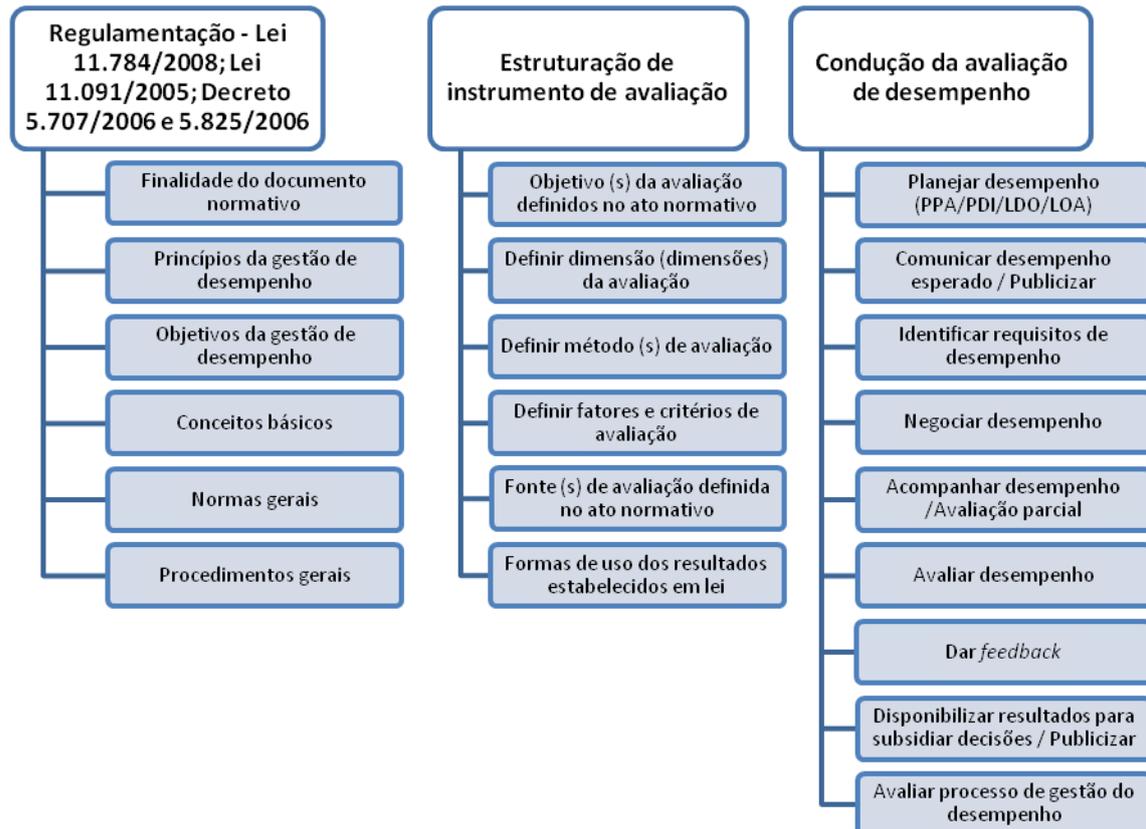
Ainda nesse sentido, constata-se as diretrizes estabelecidas pelos atos normativos que orientam a implementação da gestão de desempenho dos servidores técnicos administrativos das instituições federais de ensino, estão em consonância com as características dos sistemas de gestão de desempenho bem-sucedidos, como é mostrado no Quadro 8, página 61, (AGUINIS, 2005), quais sejam: congruência estratégica; significância; aceitabilidade e justiça; inclusão; abertura; corrigibilidade; padronização; ética. As demais características devem ser asseguradas na construção do instrumento de avaliação.

Cabe ressaltar que tais atos buscaram, ainda, institucionalizar a gestão por competências na administração pública, orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a).

A gestão de competências direciona as ações de recrutamento e seleção, de treinamento, de gestão de carreira e as estratégias de captação e de desenvolvimento de competências a partir da estratégia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Nesse modelo “a gestão as pessoas precisa ser capaz de gerar maior competitividade para empresa por meio das pessoas” (MARRAS; TOSE, 2012).

Destaca-se, contudo, que as instituições são responsáveis pela efetivação da gestão de desempenho, incluindo a regulamentação e a instrumentalização. Diante disso, torna-se necessário desenvolver competências para compreender a proposição legal e conduzir a implementação de um sistema de gestão de desempenho capaz de assegurar os objetivos estabelecidos.

Figura 13 – Diretrizes legais para a gestão de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

2.7 Fatores influentes na gestão de desempenho nas organizações públicas

Nota-se que desde os anos 1970, a gestão de desempenho humano nas organizações públicas brasileiras é reiteradamente objeto de estudo e os estudiosos do tema propuseram nesse ínterim muitas sugestões profícuas para a implementação da ferramenta, mas, percebe-se que as falhas citadas outrora ainda persistem (PINTO, BEHR, 2015; SANTOS, FEUERSCHÜTTE, 2011; ODELIUS, SANTOS, 2007; GRILLO, 1983; CARVALHO, 1979).

Cabe frisar que as diretrizes legais para a efetivação da gestão de desempenho nas organizações públicas correspondem à concepção de gestão de desempenho adotada pelos estudiosos do tema, todavia, várias pesquisas apontam que o que se tem na prática é a adoção de planos ineficientes para a gestão do desempenho humano nas organizações públicas, sem o

adequado conjunto de ações para melhoria dos desempenhos (PINTO, BEHR, 2015; BAPTISTA, 2012; SANTOS, FEUERSCHÜTTE, 2011; ODELIUS, SANTOS, 2006).

Deste modo, apesar da ideia de gestão de desempenho estar na esfera pública há tempos, não se conseguiu superar os planos da formalização e do discurso e reproduzi-la e legitimá-la como técnica de gestão na maioria das organizações (BARBOSA, 1996).

Parafraseando Bergue (2010), tem-se que a gestão de desempenho é indispensável ao processo de transformação da administração pública. Assim, é necessária a identificação das questões fundamentais à limitação da avaliação de desempenho a um procedimento formalístico desvinculado da gestão de desempenho para que medidas sejam tomadas no sentido de atenuá-las para que a implementação da sistemática seja proveitosa.

Para Bergue (2010), a adaptação da política de gestão de desempenho, no contexto da qual está inserida a avaliação de desempenho, sofre restrições relativas a fatores culturais em sentido amplo. Dentre eles os paradigmas dos modelos de gestão adotados pela administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Apesar dos atributos distintos “sugerir uma sucessão de estágios da administração pública brasileira, de fato os elementos traduzem-se em dimensões sobrepostas, por vezes perfeitamente visíveis na realidade e em comportamentos de agentes públicos de forma geral” (BERGUE, 2010, p. 185).

A perspectiva patrimonialista, especialmente em relação à gestão de pessoas, pode ser definida a partir de traços característicos, que se traduzem em ações sutis, capazes de refletir valores ou crenças pessoais dos gestores como, por exemplo: a) confusão do patrimônio público com a propriedade do administrador; b) uso do aparelho administrativo como extensão de poder do dirigente; c) tendência ao nepotismo; d) distribuição de cargos como reconhecimento de lealdade (BERGUE, 2010).

Por vezes é possível identificar a dificuldade de alguns gestores em definir precisamente a fronteira entre o público e o privado, diferenciando o patrimônio público do patrimônio privado e, em decorrência disso, o aparelho do estado é usado como extensão do seu poder (BERGUE; 2010).

No paradigma patrimonialista os servidores são entendidos como empregados do dirigente e não do ente estatal. Os cargos comissionados e as funções gratificadas não raro são percebidos pelo administrador como prebenda da qual pode dispor para os propósitos que julgar convenientes. A compreensão da organização pública como espaço de domínio pessoal favorece a prática do nepotismo (BERGUE; 2010).

Já as características da administração burocrática apresentam-se quando, em nome da eficiência, privilegia-se um “arranjo mecanicista formal que, [...], traduz em termos mais amplos a doutrina taylorista-fordista de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização dos procedimentos” (BERGUE; 2010).

Portanto, deve-se atentar a algumas questões como a cultura organizacional, as particularidades afetas à natureza e condições da estrutura humana, as diretrizes e os objetivos organizacionais para a “legitimação do processo – sem o que qualquer esforço empreendido resultará em grande potencial de insucesso –”, que depende das pessoas saber e reconhecer os propósitos e as consequências do processo de aferição (BERGUE, 2010, p. 274).

Nota-se que a administração pública mostra significativa resistência à implementação de rotinas mais efetivas de avaliação de desempenho e, diferentemente da iniciativa privada, as reservas à sistemática são postas, sobretudo, pelos avaliadores (BERGUE, 2010). O autor sugere que as possíveis causas dessa posição refratária sejam as dificuldades relativas à conclusão do processo de avaliação e à execução das medidas dele decorrentes.

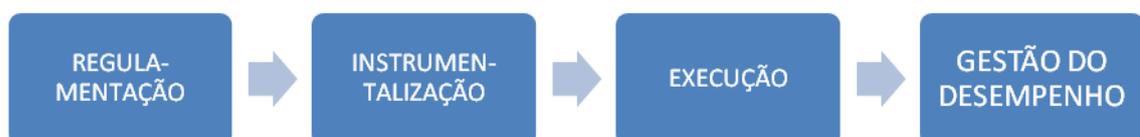
Outra questão está relacionada à estruturação dos processos na administração pública como a inserção de tecnologias de gestão por mecanismos legais, de cima para baixo (BERGUE, 2010).

Para atender às determinações legais, as organizações reproduzem procedimentos, fazendo as adaptações para adequá-los a sua realidade. Essa atitude embora travestida de praticidade, de rapidez e de eficiência, limita a reflexão sobre a tecnologia e os conceitos a ela subjacentes, como por exemplo, o de planejamento e o de resultados (BERGUE, 2010).

De igual modo, o legalismo impacta na gestão de desempenho, pois, a lei “por mais extensa e detalhada que seja não consegue contemplar a complexidade das relações que se pretende regular e tende a ser protagonista do formalismo” (BERGUE, 2010, p. 281).

Sendo assim, a partir dos fatores alusivos à implementação da gestão de desempenho vistos nesse arcabouço teórico, a fim de colaborar para a efetividade da sistemática na administração pública, propõe-se investigar essa gestão nas IFE’s em consonância com o roteiro teórico exposto nesse estudo.

Figura 14 – Roteiro de investigação da gestão de desempenho nas IFE’s



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3 METODOLOGIA

Esta sessão explica a metodologia adotada na realização desse estudo, logo, ocupa-se da classificação da pesquisa, explica a estratégia de estudo escolhida, a definição da amostra, assim como apresenta os métodos utilizados para a coleta, para a análise e para o tratamento dos dados, apontando as limitações às quais a metodologia sujeitou-se.

3.1 Tipo de pesquisa

Esse estudo, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Sua principal preocupação não foi numerar ou medir os eventos examinados nem produzir generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito, mas a compreensão intensa de fenômenos e a expressão dos seus sentidos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo, através da utilização de um conjunto de técnicas interpretativas. Tendo em vista que em uma pesquisa qualitativa a interpretação, a percepção do pesquisador é o principal instrumento de investigação, foi necessário estar em contato direto e prolongado com o campo, para apreender os significados das condutas observadas e obter os dados descritivos sobre gestão de desempenho nas unidades estudadas (CHIZZOTTI, 2006; GOLDENBERG, 2004; NEVES, 1996; GODOY, 1995; ALVES, 1991).

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica por faltar-se de consultas a estudos e a pesquisas acerca o tema em questão, sobretudo em livros, dissertações, teses e artigos científicos; documental por utilizar-se da análise de documentos institucionais e das normas que disciplinam a gestão de desempenho humano na Administração Pública; e de campo, ou naturalista, por consistir na apreciação de fatos ou fenômenos espontâneos como a obtenção de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores responsáveis pela supervisão do processo de avaliação de desempenho humano nas organizações (VERGARA, 2009; GIL, 2008; FLICK, 2004; MARCONI, LAKATOS 2003; TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado nesse estudo foi o Estudo de Caso, pois buscou-se compreender o âmago de uma situação peculiar (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com Yin (2001), comumente os estudos de caso são a estratégia selecionada quando o enfoque é posto sobre fenômenos atuais em um contexto específico e o

pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, não podendo manipular comportamentos relevantes.

O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, permitindo a compreensão mais ampla possível, através da coleta sistemática de informações verificadas na sua interação no contexto real. Abarca a descrição pormenorizada, a análise de resultados e de ações, a disseminação da apreensão e a orientação para tomada de decisões ou justificativas de intervenções, ou, até, a explicação dos motivos pelos quais essas foram ou não tomadas ou efetivadas (GIL, 2008; CHIZZOTTI, 2006).

O estudo de caso pode ser de caso único ou de casos múltiplos (YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso pode estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos – Estudos Comparativos de Casos –, ou pode analisar dois ou mais sujeitos sem objetivar compará-los – Estudos Multicasos (TRIVIÑOS, 1987).

Yin (2001) pondera que os estudos de caso são a estratégia elegida quando se questiona como e por que. Suas características são dadas pela abrangência da unidade e a complexidade, sendo esta relacionada ao arcabouço teórico (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo da gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação das IFE's é um estudo empírico de um fenômeno atual em um contexto real que busca compreender se gestão de desempenho humano está aliada à prática de desenvolvimento organizacional e humano e em conformidade com os dispositivos legais.

Demandou a apreciação das organizações, objetivando conhecer a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas, bem como a característica da estrutura, a cultura e a função social da instituição, no intuito de identificar se a sistemática adotada pode assegurar os objetivos propostos pelas normas e pela teoria e sugerir as adequações pertinentes.

O estudo foi realizado em cinco IFE's, sendo que em três foram analisadas mais de uma unidade, conforme Quadro 10, p. 92, tendo em vista suas particularidades. Isso possibilitou contrapor a prática adotada com as diretrizes legais, com as concepções expressas nos documentos institucionais e com a teoria, sem intentar compará-las entre si. Por isso, considerou-se o Estudo de Caso a estratégia mais propícia, sendo esse um Estudo Multicaso.

3.3 Universo e amostra

Ao buscar analisar a gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino, tem-se o universo composto pelas Universidades Federais, pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e pelos

Centros Federais de Educação Tecnológica. Assim, a definição da amostragem nessa pesquisa compreendeu decidir em quantas e em quais IFE's os dados seriam coletados.

No portal e-mec constata-se que há sessenta e três Universidades Federais, trinta e oito Institutos Federais e dois Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2015). Em junho de 2013, encontravam-se em exercício nas instituições federais de ensino 121.239 servidores técnico-administrativos em educação, sendo: 98.974 servidores lotados nas instituições federais de ensino superior e 22.265 lotados nos institutos federais e nos centros federais de educação tecnológica (BRASIL, 2014).

De acordo com Yin (2001), a lógica de amostragem é incompatível com os estudos de caso uma vez que esses não devem ser utilizados para avaliar a incidência de fenômenos, mas a profundidade desses, assim, o estudo de caso não segue nenhuma lógica de amostragem, mas a lógica da replicação. A abordagem da replicação considera que cada caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se buscam evidências convergentes em relação aos fatos e às conclusões para o caso; desse modo, acredita-se, que as conclusões de cada caso sejam as informações que carecem de replicação por outros casos individuais.

Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003) consideram que os estudos qualitativos ou exploratórios utilizam-se de amostragem não probabilística por não requererem elevado grau de precisão na amostra. Os tipos mais comuns são por acessibilidade, por tipicidade, intencional e por cotas. Já Vergara (2009) apresenta dois tipos de amostragens não probabilísticas: as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

A determinação das unidades de estudo dessa pesquisa amparou-se na abordagem de amostragem não probabilística selecionando-as por acessibilidade, ou seja, as unidades foram definidas tendo em vista a facilidade de acesso a elas (VERGARA, 2009; GIL, 2008).

No Quadro 10, p. 92, são especificadas as instituições contatadas para solicitação de autorização para a realização da pesquisa explicitando as instituições e respectivas unidades nas quais a pesquisa foi realizada.

Quadro 10 – Unidades de estudo

IFE	Unidade organizacional	Forma de contato	Pessoa contatada ⁶	Pesquisa autorizada?	Autorizador ⁷	Pesquisa realizada?	Motivo de não realização da pesquisa na unidade
IFSP	Reitoria	E-mail e tel.	Aldemir Versani de S. Callou	Sim	Eduardo Antônio Modena	Sim	-
IFSULDEMINAS	Reitoria	E-mail	Joarle Magalhães Soares	Sim	Marcelo Bregagnoli	Sim	-
	Inconfidentes					Sim	-
	Machado					Sim	-
	Muzambinho					Sim	-
IF Sudeste MG	Reitoria	E-mail	Abel Arbex Acaui	Sim	Paulo Rogério Araújo Guimarães	Sim	-
	Rio Pomba					Não	Indisponibilidade entrevistado
	Barbacena					Não	Recusa entrevistado ⁸
	Juiz de Fora					Não	Impedimento do entrevistado ⁹
	Santos Dumont					Não	Impedimento entrevistadora ¹⁰
IFMG	Reitoria	E-mail e tel.	Marilícia B. Mól Gonçalves	Sim	Caio Mário Bueno Silva	Não	Indisponibilidade entrevistado
	Bambui					Sim	-
	Formiga					Sim	-
	Ouro Preto					Não	Recusa do entrevistado ¹¹
UFES	Reitoria	E-mail	Edebrande Cavalieri	Sim	Reinaldo Centoducatte	Sim	-
UFJF	Reitoria	E-mail e tel.	Adriana	¹²	-	Não	Ausência de autorização
UFSJ	Reitoria	E-mail	Gustavo Melo Silva ¹³	¹⁴	-	Não	Ausência de autorização
UFSCar	Reitoria	E-mail	Elisabeth Márcia Martucci ¹⁵	¹⁶	-	Não	Ausência de autorização

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

⁶ Ocupantes do cargo de Chefe de Gabinete.

⁷ Ocupantes do cargo de Reitor.

⁸ A entrevista foi agendada, mas o entrevistado desistiu de participar.

⁹ Fui a Juiz de Fora realizar a entrevista, mas ocorreu um incidente que impediu o entrevistado de comparecer. Inviabilidade de realizar a entrevista a distância. Motivo: deficiência auditiva do entrevistado.

¹⁰ Esgotamento do prazo.

¹¹ Foi explicada a necessidade da entrevista e houve concordância em realizá-la, mas não houve confirmação da solicitação de agendamento.

¹² A instituição não se manifestou contrária nem a favor à realização da pesquisa.

¹³ O Chefe de Gabinete informou que encaminhou a solicitação de autorização de realização da pesquisa na UFSJ para a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

¹⁴ A instituição não se manifestou contrária nem a favor à realização da pesquisa.

¹⁵ A Chefe de Gabinete informou que a solicitação de autorização de realização da pesquisa na UFSCar foi encaminhada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

¹⁶ A instituição não se manifestou contrária nem a favor à realização da pesquisa.

3.4 Coleta dos dados

Nas pesquisas qualitativas o pesquisador deve esforçar-se para conter a subjetividade. Embora não seja possível realizá-la plenamente, é imprescindível que seja uma meta constante para amenizar os vieses que podem inutilizar a evidência científica. O contexto da análise, o referencial teórico, a ocasião sócio-histórica, o perfil do pesquisador, o *ethos* do pesquisado, influenciam o resultado do estudo (GOLDENBERG, 2004).

Logo, é preciso mobilizar distintos instrumentos metodológicos de recorte, composição de amostra e seleção com o intuito de obter dados e elementos diversificados que possibilitam a análise e a interpretação em bases mais amplas e na confrontação de informações. A obtenção de dados por meio de diferentes fontes e o seu estudo através de estratégias distintas assegura maior validade aos resultados. Denzin (1970) e Webb, Campbell, Schwartz e Sechrest (1966) são citados por Duarte (2009) e por Figaro (2014) como defensores dessa concepção. O recolhimento de dados por intermédio de múltiplas fontes é denominado como triangulação de dados (DENZIN, 1989 em DUARTE, 2009).

Assim, no intuito de obter uma análise mais sólida sobre a questão de pesquisa, adotou-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico para a construção do arcabouço teórico que norteou o desenvolvimento da pesquisa; análise da legislação que normatiza a avaliação de desempenho humano na Administração Pública; apreciação de documentos institucionais que estabelecem a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da instituição e dos documentos que regem a avaliação de desempenho humano em cada IFE; entrevistas semiestruturadas com servidores responsáveis pela avaliação de desempenho humano nas organizações, conforme Quadro 11, p. 95.

Esta pesquisa procurou realizar um estudo multicaso com o intuito de conhecer os procedimentos de avaliação de desempenho adotados nas IFE's especificadas no Quadro 10, p. 92. Através de um estudo teórico e por meio da análise das metodologias de avaliação de desempenho e investigação da política de gestão de desempenho humano nessas instituições, buscou identificar os aspectos empíricos positivos e negativos à luz da teoria, consistindo em uma "análise situacional" (TRIVIÑOS, 1987).

No primeiro momento, o estudo abarcou uma pesquisa bibliográfica, especialmente em livros, revistas, dissertações, teses, boletins e manuais que abordam estudos sobre o tema, assegurando o arcabouço teórico necessário para compreensão do assunto em pauta.

Depois, foram levantadas as diretrizes e os critérios determinados pela legislação federal para implantação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação. Tais normas são pertinentes a todas as instituições analisadas, pois em todas elas os servidores técnico-administrativos são regidos pela Lei 11.091/2005, que criou o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

O terceiro momento teve-se à pesquisa documental que permitiu conhecer as instituições e a gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos implantada em cada IFE. A obtenção dessas informações se deu através de pesquisa nos sites das instituições ou por meio de solicitação dos documentos aos responsáveis. Foram examinados documentos institucionais como resoluções, manuais e formulários, especificados no Quadro 12, p. 96, que permitiram conhecer a metodologia adotada em cada instituição e analisá-la de acordo com a legislação e com o referencial teórico estudado.

Após a análise dos documentos institucionais (resoluções, manuais e formulários) que possibilitaram o estudo da sistemática de apreciação do desempenho humano em cada instituição, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os servidores responsáveis pela implantação e pelo acompanhamento da gestão de desempenho em cada instituição (servidores lotados nas Diretorias de Gestão de Pessoas e que são responsáveis pelo acompanhamento da avaliação de desempenho), caracterizados no Quadro 11, p. 95, no intuito de entender a percepção da instituição acerca do instrumento utilizado e sua concepção sobre a ferramenta de gestão, consistindo no quarto momento de coleta de dados.

As entrevistas caracterizam-se como semiestruturadas, pois seguiram um roteiro com perguntas pré-concebidas, dando liberdade ao entrevistador de formular e de realizar outras questões que se fizeram necessárias durante a entrevista (VERGARA, 2009; FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista, Apêndice A, buscou identificar a concepção de gestão de desempenho pela instituição (BERGUE, 2010), as questões relativas à construção do instrumento de avaliação (NOE *et al.*, 2015; PONTES, 2014; SNELL, BOHLANDER, 2013; LUSSIER, HENDON, 2012; PULAKOS, 2004) e à implementação da gestão de desempenho, como congruência estratégica, conhecimento da sistemática por parte dos envolvidos, legitimidade, preparo dos avaliadores, verificação e ponderação dos fatores intervenientes no desempenho, uso dos resultados (ARMSTRONG, 2015; NOE *et al.*, 2015; PONTES, 2014; SNELL, BOHLANDER, 2013; LUSSIER, HENDON, 2012; BERGUE, 2010; BERGAMINI, BERALDO, 2007; PULAKOS, 2004, LUCENA, 1992), e ainda promover uma reflexão acerca do mecanismo adotado (ARMSTRONG, 2015; DUTRA, 2014; BERGUE, 2010).

Quadro 11 – Caracterização dos entrevistados

IFE	Unidade organizacional	Data da entrevista	Modo de realização da entrevista	Duração entrevista	Entrevistado (a)	Cargo / Função
IFSP	Reitoria	23/02/2016	Presencial	1 h 28 min	Suprimido. Justificativa: Sigilo da pesquisa	Assistente em Administração ¹⁷
IFSULDEMINAS	Reitoria	22/02/2016	Presencial	1 h 47 min		Diretora de Gestão de Pessoas
	Inconfidentes	26/02/2016	Por telefone	59 min		Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal
	Machado	04/03/2016	Presencial	57 min		Assistente em Administração ¹⁸
						Assistente em Administração ¹⁹
Muzambinho	23/02/2016	Via telefone	40 min	Gerente de Gestão de Pessoas		
IF Sudeste MG	Reitoria	19/02/2016	Presencial	28 min		Analista de Tecnologia da Informação ²⁰
IFMG	Bambui	02/03/2016	Via <i>Skype</i>	50 min		Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas
	Formiga	07/02/2016	Via <i>Skype</i>	2 h 2 min		Coordenadora de Gestão de Pessoas
UFES	Reitoria	17/02/2016	Via <i>Skype</i>	1 h 5 min		Coordenadora do Setor de Gestão de Pessoas
						Diretoria da Divisão de Avaliação

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

¹⁷ Compõe a equipe responsável pela avaliação de desempenho dos servidores.

¹⁸ Responsável pela avaliação de desempenho dos servidores.

¹⁹ Auxilia no processo de avaliação de desempenho.

²⁰ Idem.

Quadro 12 – Documentos analisados

IFE	Unidade organizacional	Documentos Analisados	Assunto	Acesso
IFSP	Reitoria	Resolução 349/2008 Conselho Diretor CEFET SP	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira de Técnico-administrativos em Educação do CEFET SP	http://www2.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/78-resolues-2008.html?start=50
		PDI 2014/2018	Plano de Desenvolvimento Institucional	http://www2.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/pdi.html
IFSULDEMINAS	Reitoria	Resolução 04/2012 CONSUP	Regulamento da Avaliação de Desempenho de Servidor Técnico Administrativo	www.ifsuldeminas.edu.br
		PDI 2014/2018 (comum a todos os campi)	Plano de Desenvolvimento Institucional	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/acoes_e_programas_/PDI_2014-2018Ifsuldeminas.pdf
	Inconfidentes	Programa de Avaliação de desempenho dos Técnico-administrativos da EAFI-MG.	Regulamenta programa de avaliação de desempenho	Anexo I
	Machado	Formulário de avaliação de desempenho	-	Anexo II
	Muzambinho	Resolução 04/2012 CONSUP	Regulamento da Avaliação de Desempenho de Servidor Técnico Administrativo	www.ifsuldeminas.edu.br
IF Sudeste MG	Reitoria	Formulário de avaliação de desempenho	-	Anexo III
IFMG	Bambui	Formulário de avaliação de desempenho	-	Anexo IV
	Formiga	Formulário de avaliação de desempenho	-	
			PDI 2014/2018 (comum a todos os campi do IFMG)	Plano de Desenvolvimento Institucional

UFES	Reitoria	PDI 2015/2019	Plano de Desenvolvimento Institucional	http://www.proplan.ufes.br/planejamento-pdi-2015-2019
		Resolução 22/2009 do Conselho Universitário	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PDIC/PCCTAE) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	http://www.daocs.ufes.br/resolucoes
		Resolução 30/2010 do Conselho Universitário	Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo (PAD/UFES)	http://www.daocs.ufes.br/resolucoes
		Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – UFES 2015 DDP/PROGEP/UFES	Orientações sobre o Programa de Avaliação de Desempenho e sobre o sistema eletrônico de avaliação de desempenho	http://www.progep.ufes.br

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.5 Tratamento dos dados

As informações coletadas no Estudo Multicaso foram analisadas a partir de um diálogo com o referencial teórico, com a utilização da análise de conteúdo do aparato legal, dos documentos institucionais e das entrevistas semiestruturadas.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), a apresentação dos dados por formas distintas favorece indiscutivelmente a qualidade das interpretações. Todavia, os autores salientam que a diversificação dos métodos de análise não substitui a reflexão teórica prévia que, para eles, é a única a fornecer critérios claros e estáveis para a coleta, para a organização e, mormente, para a interpretação dos dados, asseverando, assim, a coerência e o sentido da pesquisa.

A análise de conteúdo dos instrumentos legais e dos documentos institucionais, especificados no Quadro 12, p. 96, possibilitou a apresentação, de forma simplificada, dos dados brutos obtidos na legislação e na normalização interna de cada organização, facilitando o acesso ulterior às informações para estabelecer um paralelo entre a teoria e a prática proposta (CHAUMIER *apud* BARDIN, 2002).

A análise desses documentos consistiu em verificar se as diretrizes legais são observadas pela organização na regulamentação interna e na instrumentalização da gestão de desempenho e se o instrumento de avaliação adotado está afinado com a regulamentação, focando, sobretudo, nos aspectos considerados críticos nesse arcabouço teórico. Além disso, procurou-se identificar se o instrumento de avaliação possibilita alcançar as propostas da gestão de desempenho previstas na regulamentação. Nas unidades que não possuem regulamentação (Quadro 12, p. 96) procurou-se inferir essas informações a partir da análise do instrumento de avaliação.

Já o desenvolvimento da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas ocorreu conforme orientações de Bardin (2002) e consistiu nas etapas explicitadas a seguir:

a) Pré-análise: compreende a fase de organização dos dados coletados. Consistiu da transcrição da entrevista gravada em áudio, seguida por uma leitura flutuante e pela preparação do texto para análise, objetivando o aprofundamento da interpretação e da compreensão do conteúdo.

b) Análise do material: consiste na sistematização por meio da codificação e da categorização. Assim, utilizando planilha eletrônica especificou-se os entrevistados, fez-se o recorte das entrevistas transcritas, incluindo os textos nas células pertinentes. Após a revisão dos excertos da entrevista e da análise do seu significado, atribuiu-se um código aos respectivos excertos conforme a sua interpretação a partir da fundamentação teórica desse

estudo. Em seguida, as unidades de registro, já codificadas, foram agrupadas em categorias definidas na literatura ou observadas no contexto do objeto de estudo, é a categorização. Após, por meio do recurso “tabela dinâmica” da planilha eletrônica foi possível agrupar as categorias e suas respectivas subcategorias (código) facilitando, desse modo, a interpretação dos dados.

c) Tratamento dos resultados e interpretação: consiste em transformar os resultados brutos em informações válidas e significativas. A classificação da tabela dinâmica na planilha eletrônica facilitou a análise dos dados que foram apreciados e interpretados a partir do arcabouço teórico, produzindo informações consistentes para a pesquisa. Na apresentação dos resultados da pesquisa foram utilizados códigos para preservar a identidade dos entrevistados.

Tem-se que a análise de conteúdo constitui uma estratégia de análise usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda categoria de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, auxilia na reinterpretação das mensagens e na compreensão de seus significados num nível que supera uma leitura comum (MORAES, 1999).

Assim sendo, nesse estudo, a interpretação e a compreensão dos dados deram-se através da triangulação centrada num conjunto de instrumentos de coleta de dados: revisão bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Essas análises possibilitaram confrontar teoria e prática na visão organizacional proposta e na visão implementada.

3.6 Limitações do método

A análise dos documentos institucionais foi em parte prejudicada porque algumas unidades de estudo não possuíam a regulamentação da avaliação de desempenho. Desse modo, as informações se restringiram à análise do formulário de avaliação.

A pesquisa de campo também pode ter sido comprometida caso algum participante tenha omitido ou desvirtuado a sua real percepção em relação ao processo por receio, desinteresse ou repúdio à pesquisa. No entanto, todos foram esclarecidos da importância desse estudo.

Outro fator limitador, quando do tratamento dos dados coletados, diz respeito à experiência e à história de vida do pesquisador, que podem ter influenciado na interpretação. Entretanto, procurou-se certo distanciamento, apesar de entender que não há neutralidade científica.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização das organizações

As Universidades Federais e as instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica²¹ são autarquias vinculadas ao Ministério da Educação. Com autonomia didático-científica, administrativa e gestão financeira e patrimonial, têm como pilares o ensino, a pesquisa e a extensão (BRASIL, 2008; BRASIL, 1996).

Sua força de trabalho é constituída por servidores públicos do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal²² e do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação²³.

Esse estudo ateve-se à análise da gestão de desempenho dos servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação nas instituições especificadas no Quadro 10, p. 82, que são caracterizadas abaixo. e caracterizadas a seguir:

1. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)²⁴:

Fundada em 1954, a UFES possui quatro *campi* – Campus Goiabeiras e Campus Maruipé, em Vitória, Campus Alegre e Campus São Mateus.

A UFES oferece 102 cursos de graduação presencial. Na pós-graduação possui 48 cursos de mestrado acadêmico, 8 cursos de mestrado profissional e 26 cursos de doutorado. São 19 mil estudantes matriculados na graduação e 3.180 na pós-graduação.

A universidade, cuja sede administrativa central está localizada no campus universitário de Goiabeiras, em Vitória, possui um quadro de 3.619 servidores, sendo 1.570 docentes e 2.049 técnico-administrativos.

As políticas e ações voltadas à gestão de pessoas competem à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas que realiza suas atribuições por meio dos departamentos que compõem a sua estrutura: Departamento de Atenção à Saúde (DAS), Departamento de Desenvolvimento de

²¹ A Lei 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Centros Federais de Educação Tecnológica; Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; Colégio Pedro II.

²² Composto pelos cargos da carreira de Magistério Superior, de Professor Titular-Livre do Magistério Superior; de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Lei 11.772/2012.

²³ Lei 11.091/2005. Os técnicos administrativos das Universidades Federais e das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são da mesma carreira.

²⁴ Informações obtidas no site oficial da instituição: www.ufes.br.

Pessoas (DDP), Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), e Departamento de Gestão de Restaurantes (DGR), além da Seção de Atendimento e Recadastramento (Sare). O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) é responsável por todas as atividades relacionadas à avaliação de desempenho, capacitação e qualificação de servidores da UFES.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados através da Lei 11.892/2008 e compreendeu a integração de instituições já consolidadas da rede profissional como os Centros Federais de Educação Tecnológica, as Escolas Agrotécnicas Federais e Colégios Técnicos vinculados a universidades. Interessante destacar que essas instituições já possuíam uma estrutura formal própria e em alguns casos foram mantidas apesar a transformação em uma nova instituição.

É o caso das unidades de gestão de pessoas e todo o aparato normativo que continuou sendo utilizado. Por esse motivo a pesquisa optou por conhecer as práticas de gestão de desempenho em mais de um campus.

2. Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG):

O IFMG foi criado a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e hoje é composto por 11 *campi*: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista; 6 *campi* avançados: Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Itabirito, Piumhi e Ponte Nova; e 1 Polo de Inovação em Formiga²⁵.

O IFMG oferta cursos nas modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, concomitante, subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* e possui cerca de 15 mil alunos²⁶.

A instituição, cuja sede administrativa está situada em Belo Horizonte, conta com um quadro de 1.774 servidores, sendo 910 docentes e 864 técnico-administrativos²⁷.

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas é responsável pelo planejamento e acompanhamento das estratégias e políticas de gestão de pessoas do IFMG, bem como pela

²⁵ Informações obtidas no site oficial da instituição: www.ifmg.edu.br.

²⁶ Plataforma Nilo Peçanha. Maio/2018.

²⁷ Idem.

coordenação e acompanhamento da implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)²⁸.

Para dimensionamento e melhor delimitação de suas atribuições e atividades, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas atualmente subdivide-se em duas diretorias: a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade de Vida (DDPES) e a Diretoria de Administração de Pessoas (DAPES). A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Qualidade de Vida (DDPES) é responsável pela implantação e realização de políticas de recrutamento e seleção, de movimentação, de capacitação e desenvolvimento na carreira, de qualificação, de avaliação de desempenho, de promoção da saúde e qualidade de vida dos servidores²⁹.

3. Instituto Federal de São Paulo:

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo surgiu a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo.

O IFSP possui cerca de 37.400 alunos matriculados nas 37 unidades distribuídas pelo estado de São Paulo.

A instituição, cuja sede administrativa está situada em São Paulo, conta com um quadro de 4.305 servidores, sendo 2.481 docentes e 1.824 técnico-administrativos.

A Diretoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (DDGP), responsável por desenvolver, propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas à gestão estratégica de pessoas no âmbito do IFSP compreende: a Diretoria Adjunta de Desenvolvimento de Pessoal (DADP); a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal (CDP); a Coordenadoria de Assistência à Saúde do Servidor (CSS); a Coordenadoria de Perícia Médica (COM).

4. Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais:

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais foi criado em dezembro de 2008, e integrou, em uma única instituição, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (Cefet-RP), a Escola Agrotécnica Federal de Barbacena e o Colégio Técnico Universitário (CTU) da UFJF.

²⁸ Informações obtidas no site oficial da instituição: www.ifmg.edu.br.

²⁹ Idem.

Atualmente a instituição é composta por campi localizados nas cidades de Barbacena, Bom Sucesso, Cataguases, Juiz de Fora, Manhuaçu, Muriaé, Rio Pomba, Santos Dumont, São João del-Rei e Ubá. O município de Juiz de Fora abriga, ainda, a Reitoria do instituto.

Com uma oferta de 160 cursos, o IF Sudeste MG possui cerca de 16.460 alunos matriculados.

A instituição conta com um quadro de 576 docentes e 629 técnico-administrativos, totalizando 1.205 servidores.

As políticas e ações voltadas à gestão de pessoas são de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas.

5. Instituto Federal do Sul de Minas Gerais:

A unificação das escolas agrotécnicas federais de Inconfidentes, Machado e Muzambinho deu origem ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), que atualmente, também possui campi em Passos, Poços de Caldas, Pouso Alegre e campi avançados em Carmo de Minas e Três Corações, além de núcleos avançados e polos de rede em diversas cidades da região.

O IFSULDEMINAS oferta cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes (pós-médio), especialização técnica, Proeja, graduação e pós-graduação. São 166 cursos no total e mais de 26.900 alunos matriculados.

A Reitoria, unidade administrativa central, está localizada no município de Pouso Alegre.

A instituição conta com um quadro de 1.083 servidores, sendo 528 docentes e 555 técnico-administrativos.

As políticas e ações voltadas à gestão de pessoas são de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas.

4.2 Análise dos documentos das IFES pesquisadas

A fundamentação teórica utilizada no desenvolvimento dessa pesquisa expôs que a gestão do desempenho é um processo inerente à gestão das organizações e a sua formalização propicia a transformação de dados fragmentados em informações importantes que podem ser usadas para alimentar diversos sistemas de gestão (SANTOS, VIEIRA, 2010; NÓBREGA, 2006; LUCENA, 1992).

Entretanto, a formalização da gestão de desempenho precisa ser criteriosa para assegurar a obtenção de informações condizentes com a realidade. Nesse sentido, a análise de conteúdo dos documentos buscou compreender a gestão de desempenho nas unidades de estudo, a partir do roteiro identificado na literatura, que conduziu a elaboração do referencial teórico, no intuito de identificar se a formalização da sistemática de gestão de desempenho observou as questões críticas à implementação da metodologia para que tenha condições de alcançar informações confiáveis capazes de apoiar a tomada de decisões estratégicas e outras ações sobre o desempenho.

Desse modo, a seguir, são apresentadas as questões relativas à regulamentação, à instrumentalização e à prática da gestão de desempenho de acordo com os documentos institucionais.

4.2.2 Regulamentação da Gestão de Desempenho nas IFE's pesquisadas

Como já exposto, a formalização da gestão de desempenho inicia-se com a construção do regulamento que norteará toda a implementação do sistema. Esse documento orienta todas as ações do avaliado, do avaliador, bem como da organização em relação à gestão do desempenho e, para que tenha legitimidade e apoio, deve ser construído de forma participativa e observar a cultura organizacional, a natureza e condição dos trabalhadores e as diretrizes e os objetivos institucionais (BERGUE, 2010; BERGAMINI, BERALDO, 2007; LUCENA, 1992).

Todas as unidades de estudo têm o procedimento de avaliação de desempenho formalizado e adotam instrumento de avaliação de desempenho, porém, algumas não possuem uma regulamentação do processo de gestão de desempenho³⁰. Portanto, não foi possível identificar algumas questões próprias do documento normativo – como os princípios norteadores da gestão de desempenho, os objetivos, as dimensões, o ciclo, as fontes de avaliação e as formas de uso da avaliação – em algumas unidades analisadas, mas considerou-se as informações que foram possíveis apreender a partir do instrumento de avaliação.

Desse modo, foi possível compreender que as regulamentações analisadas atendem em parte às diretrizes legais, assim como às orientações teóricas. Elas definem os objetivos da avaliação, o ciclo de avaliação, as formas de uso dos resultados e os procedimentos formais e

seus respectivos responsáveis, porém, circunscrita aos termos legais. Vê-se que a construção dos documentos não partiu da cultura organizacional e dos seus objetivos estratégicos, pois não há referência a esses.

Quanto à atuação do avaliador e do avaliado, no que diz respeito aos valores e padrões de condutas esperados no decorrer do processo, não há nenhuma menção nos documentos normativos, assim como não há previsão de decisões sobre a inobservância da norma e sobre as deficiências de desempenho, exceto quanto à progressão, que não será concedida em caso de desempenho insuficiente.

Cabe salientar que a utilidade da sistemática de gestão de desempenho perpassa pela aceitação e pela legitimidade dos envolvidos o que pressupõe clareza acerca dos objetivos e dos procedimentos da ferramenta, bem como, percepção de processo justo e relevante (MARRAS; TOSE, 2012; BERGUE, 2010; BERGAMINI; BERALDO, 2007; LUCENA, 1992). Nesse sentido a participação das pessoas é fundamental. Porém, uma leitura criteriosa dos documentos permite sugerir que na maioria das instituições pesquisadas a construção da regulamentação da sistemática de gestão de desempenho não abrangeu a coletividade como recomendam Bergue (2010) e Lucena (1992), pois se atém ao texto legal com algumas omissões.

Do mesmo modo, deve-se dar ampla publicidade ao documento normativo para que avaliados, avaliadores e demais envolvidos estejam cientes de todas as particularidades do processo e para que todos tenham clareza da metodologia e dos aspectos importantes a serem observados para assegurar o alcance dos seus objetivos (LUCENA, 1992). Apesar disso, somente uma³¹ instituição estabelece no documento normativo que os objetivos, as diretrizes e as formas de uso da avaliação de desempenho devem ser esclarecidos a todos os servidores.

A regulamentação também estabelece diretrizes para a instrumentalização do sistema de gestão de desempenho. Trata-se de um mecanismo de formalização da gestão de desempenho que permite o registro dos resultados de desempenho e de todos os fatores intervenientes para que sejam analisados e gerem informações para a organização, bem como, mostra o desempenho do trabalhador através dos tempos e mantém o registro dos planos de melhoria. Logo, a instrumentação da gestão de desempenho é, também, um processo vital, pois guia a obtenção de informações cuja solidez é essencial à gestão de desempenho.

³⁰ O Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais/Reitoria, os *campi* Bambui e Formiga do IFMG, o *campus* Machado do IFSULDEMINAS, não possuem regulamentação do processo de avaliação de desempenho.

³¹ IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes.

4.2.3 Instrumentalização da Gestão de Desempenho nas IFE's pesquisadas

A instrumentalização do sistema compreende a definição dos objetivos da avaliação, das dimensões da avaliação, do método a ser utilizado, dos fatores, critérios e indicadores de desempenho, da forma de obtenção das informações e da forma de uso dos resultados.

Tem-se que as instituições que regulamentaram a gestão do desempenho definiram objetivos da avaliação idênticos aos determinados pela legislação, bem como as formas de uso dos resultados. Porém, os formulários de avaliação de desempenho dessas instituições, bem como, das organizações que não possuem a regulamentação, atem-se à mensuração do desempenho passado e restringem-se à avaliação de comportamento, portanto, distanciam dos objetivos legalmente estabelecidos.

Quanto à definição dos fatores, dos critérios de avaliação e dos indicadores de desempenho, vê-se que os documentos normativos analisados orientam que devem estar ajustados aos objetivos e às estratégias organizacionais, um excerto da lei. Contudo, não há orientação pormenorizada quanto à construção desses itens e a análise dos formulários de avaliação, construídos com os atos regulatórios e amplamente utilizados, permitiu identificar que os critérios de avaliação não atendem a esse quesito.

Não é demais ressaltar que a construção dos fatores, dos critérios de avaliação e dos indicadores de desempenho, devem observar os objetivos da avaliação – aqueles estabelecidos pela legislação e reproduzidos nos documentos normativos – e devem possibilitar a diferenciação do desempenho de forma justa e objetiva de acordo com a cultura e com os valores da organização (DUTRA, 2014; PONTES, 2014; SNELL; BOHLANDER, 2013; PULAKOS, 2004; BARBOSA, 1996).

São os critérios de desempenho que regem a avaliação de desempenho, portanto, as inadequações de critérios deturpam os resultados da avaliação e, conseqüentemente, limitam as ações e decisões sobre o desempenho (NOE *et al.*, 2015; SNELL; BOHLANDER, 2013).

Porém, percebe-se que os critérios de avaliação nos instrumentos de avaliação analisados são suscetíveis a equívocos perceptivos, não abarcam com profundidade todas as dimensões do desempenho, não exprimem de forma detalhada o que se espera do trabalhador e são desvinculados dos objetivos estratégicos da organização (NOE *et al.*, 2015; PONTES, 2014; SNELL; BOHLANDER 2013; LUSSIER; HENDON, 2012; BERGAMINI; BERALDO, 2007; PULAKOS, 2004).

Desse modo, os critérios de avaliação de desempenho nas organizações estudadas não observam as condições básicas para assegurar informações consistentes que possibilitem uma gestão de desempenho efetiva, quais sejam: devem ser consistentes com a estratégia, com os objetivos, com a cultura e com os valores da organização (congruência estratégica); devem abarcar todas as dimensões do trabalho com profundidade (validade); devem minimizar a probabilidade de erros aleatórios (confiabilidade); devem ser adequados e satisfatórios para quem os utiliza (aceitabilidade); devem detalhar o que é esperado do trabalhador e como ele pode atender essa expectativa (especificidade) (NOE *et al.*, 2015; PONTES, 2014; SNELL, BOHLANDER, 2013; LUSSIER, HENDON, 2012; PULAKOS, 2004).

Vale ponderar que os critérios de avaliação não observam as peculiaridades do cargo e do setor de atuação do servidor, portanto, todos os servidores são avaliados segundo os mesmos critérios, independente das suas atribuições e da complexidade do cargo, o que compromete a legitimidade da ferramenta (BERGUE, 2010; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA, VEIGA, 1996; LUCENA, 1992). Todavia, uma das unidades³² de estudo estabelece a exigência de um plano de metas, logo, entende-se que a avaliação da dimensão de resultado deve ser construída conforme a peculiaridade do cargo e do setor, entretanto, não há orientação no instrumento nesse sentido. Os fatores de avaliação de comportamento são generalistas em todas as organizações estudadas.

Outro elemento importante na instrumentalização da gestão de desempenho é a escolha do método apropriado para a avaliação. Não há um método que seja o melhor para todas as organizações, pois o método mais conveniente é aquele cuja ênfase e cuja abordagem melhor se adéquam aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2004).

A análise dos instrumentos de avaliação dessas instituições permite observar que o método de avaliação que predomina é o Escala Gráfica, que consiste na descrição de fatores de forma clara, sintética e objetiva e o avaliador julga e indica o grau de desempenho do avaliado em uma escala. As vantagens desse método consistem na facilidade de aplicação e de acompanhamento do histórico de desempenho do trabalhador, enquanto as desvantagens incluem maior probabilidade de subjetividade, o efeito tendência central, a propensão a avaliar a pessoa e não o desempenho. É um método que atém-se ao passado, não analisa os fatores que interferem no desempenho e não possibilita obter informações suficientes para

³² IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes.

conduzir planos de desenvolvimento (PONTES, 2014; MARRAS; TOSE, 2012; SOUZA *et al.*, 2012; BERGAMINI; BERALDO, 2007; CHIAVENATO, 2004; GIL, 2001).

Contudo, alguns instrumentos de avaliação³³ incluem, também, espaços apropriados para que o avaliador e o avaliado façam observações sobre o desempenho e sugiram planos de melhoria.

Uma das organizações³⁴ utiliza, além da escala gráfica, o método Avaliação por Resultados, que consiste na elaboração de um plano de trabalho, a partir da negociação do desempenho que é feita conjuntamente entre chefia e subordinado, para comparação entre o previsto e o realizado. O método tem natureza essencialmente qualitativa e visa a subsidiar as ações referentes à gestão de desempenho do servidor e estabelecer planos de capacitação profissional (PONTES, 2014; SOUZA *et al.*, 2012).

Quanto à dimensão de avaliação, verifica-se que prevalece, nas unidades estudadas, a comportamental, conforme Figura 15, p. 109. Porém, em cinco³⁵ delas é possível obter informações para subsidiar a elaboração de plano de desenvolvimento dos servidores, pois há orientação no formulário de avaliação para que o servidor e a chefia imediata apresentem planos de melhoria do desempenho por meio de treinamento, capacitações ou outras ações. Mas, somente o Campus Inconfidentes do IFSULDEMINAS traz explicitamente no documento normativo a previsão da avaliação da dimensão de resultado e de comportamento. Vale ponderar, portanto, que há uma incongruência entre os instrumentos de avaliação dessas instituições e as diretrizes legais, uma vez que estas estabelecem a avaliação de desempenho nas três dimensões: comportamento, resultado e desenvolvimento.

A avaliação na dimensão comportamental, ainda que defina comportamentos observáveis como parâmetros, será sempre a retratação do desempenho segundo a percepção do avaliador (DUTRA, 2014). Portanto, no caso das organizações em estudo, em que não há uma parametrização para esses critérios, será difícil a redução da subjetividade. Logo, a capacitação dos avaliadores e dos avaliados é ainda mais necessária para que os vícios de avaliação possam ser minimizados (BERGAMINI, BERALDO, 2007).

³³ IF Sudeste MG, IFSP, UFES, IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes, IFSULDEMINAS – Campus Machado

³⁴ IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes.

³⁵ IFSULDEMINAS-Campus Inconfidentes, IFSULDEMINAS-Campus Machado; IF Sudeste MG, IFSP, UFES, Machado

Figura 15 – Dimensões da avaliação de desempenho



Fonte: elaborado pela autora (2018)

O documento normativo do IFSULDEMINAS - Campus Inconfidentes, o único que prevê a avaliação por resultados, mostra também a preocupação da organização em reduzir a subjetividade da **avaliação** ao estabelecer a construção coletiva do plano de metas, a partir dos objetivos estratégicos da instituição, e o acompanhamento contínuo do desempenho. Esclarece, ainda, que a avaliação deve considerar como parâmetro as metas estabelecidas no plano de metas, devendo tudo ser registrado e uma cópia arquivada na pasta funcional do servidor.

Os atos normativos estabelecem também as fontes de avaliação. A análise desses permitiu identificar que somente o Campus Machado do IFSULDEMINAS atende plenamente às determinações legais quanto à definição dos avaliadores, que deve incluir o gestor a quem o servidor é subordinado, a equipe de trabalho do servidor, a autoavaliação e a avaliação do usuário, interno e externo, e, no caso de servidor que exerce função gratificada ou cargo de direção, a avaliação dos subordinados.

A avaliação da chefia imediata ocorre em todas as unidades, confirmando o exposto no referencial teórico que menciona que tradicionalmente quem coleta as informações acerca do desempenho dos trabalhadores é o seu superior hierárquico (NOE *et al.*, 2015), seguida da autoavaliação, que acontece em oito unidades³⁶. Já a avaliação do usuário externo é realizada apenas pelos *campi* Machado e Inconfidentes do IFSULDEMINAS. A UFES realiza a

³⁶ O documento normativo do IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes prevê que a autoavaliação deve ser proposta pela Comissão Interna de Avaliação de desempenho caso o servidor discorde da avaliação da chefia imediata.

avaliação do usuário interno³⁷. A Figura 16, p. 110, expõe as fontes de avaliação mais comuns entre as instituições.

Embora as deficiências do instrumento e a ausência de orientação quanto à atuação dos líderes possam comprometer as informações solicitadas ou não trazer à tona informações pertinentes, os resultados da avaliação alimentam outros sistemas, como, por exemplo, o sistema que acompanha o desenvolvimento do servidor na carreira, o que ocorre por meio da progressão, forma de desenvolvimento na carreira que tem caráter exclusivamente pecuniário. Podem ainda subsidiar outras ações, como estabelecem os documentos normativos.

Vale ponderar que as regulamentações acerca das formas de uso dos resultados da avaliação de desempenho estão em consonância com as diretrizes estabelecidas na legislação. Contudo, a análise do instrumento de avaliação permite concluir que o instrumento não assegura a obtenção de informações suficientes para subsidiar as decisões previstas, expostas no Quadro 13, p. 111:

Figura 16 – Identificação das fontes de avaliação



Fonte: elaborado pela autora (2018)

³⁷ As demais organizações não realizam a avaliação do usuário.

Quadro 13 – Possibilidades de uso dos resultados de avaliação

Formas de uso dos resultados da avaliação conforme o (s) documento (s) normativo (s) ou instrumento de avaliação:	
Subsidiar a revisão do planejamento estratégico da instituição, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE.	5
Propor melhoria dos processos de trabalho.	5
Propiciar melhoria da qualidade dos serviços.	7
Identificar e avaliar o desempenho individual e da equipe considerando as metas estratégicas e as condições de trabalho.	5
Subsidiar a elaboração de programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores.	5
Subsidiar a elaboração de programas de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal.	5
Subsidiar a elaboração de políticas de saúde ocupacional.	5
Promover o desenvolvimento institucional.	5
Promover a reflexão do servidor acerca da sua responsabilidade para com os resultados previstos no planejamento dos serviços.	3
Estimular a participação do servidor no processo de gestão de desempenho.	1
Conceder a progressão funcional por mérito profissional.	9

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como pode ser observado, na totalidade das unidades de estudo, os resultados da avaliação de desempenho são usados para a concessão de progressão funcional, enquanto as finalidades menos frequentes são “promover a reflexão do servidor acerca da sua responsabilidade para com os resultados previstos no planejamento dos serviços” e “estimular a participação do servidor no processo de gestão de desempenho”.

Em seguida, a análise dos documentos se ateu às questões da prática da gestão de desempenho.

4.2.4 Instrumentalização da Gestão de Desempenho nas IFE’s pesquisadas

Na análise dos documentos, quando da apreciação das questões relativas à prática da gestão de desempenho, buscou-se identificar a ocorrência do planejamento e da negociação do desempenho, com ampla comunicação aos servidores e com esclarecimento da correlação entre o desempenho individual esperado e os objetivos estratégicos da organização.

Observou-se que as normatizações referem-se ao planejamento do desempenho em conformidade com a legislação, mas o instrumento de avaliação não dá conta de atender a esses propósitos e não permite identificar se ocorre o planejamento de desempenho nas unidades administrativas de forma paralela ao processo de gestão de desempenho instituído,

sendo a exceção, o plano de trabalho que é previsto na regulamentação da sistemática de avaliação de desempenho do IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes que, também, é a única que prevê que o desempenho deve ser planejado e amplamente divulgado.

Os atos normativos da UFES e do IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes estabelecem que a avaliação de desempenho deve ser precedida de pactuação de metas. Nas demais não há menção à negociação do desempenho, conforme estabelece a legislação e é reconhecidamente necessária nos registros teóricos (ARMSTRONG, 2015; NOE *et al.*, 2015; DUTRA, 2014; LUSSIER; HENDON, 2012; MARRAS; TOSE, 2012). Em todos os casos não há orientação sobre os procedimentos necessários ao estabelecimento das metas e de parâmetros para apreciação do desempenho.

Tendo em vista que o planejamento do desempenho não foi identificado como prática nos documentos, também não foi possível aferir se a organização possui algum critério para identificar os requisitos de desempenho e atendê-los no intuito de reduzir os impactos sobre o desempenho dos servidores.

Como é sabido, é fundamental garantir que o desempenho planejado seja entregue nas condições que foram negociadas. Para isso é necessário o acompanhamento contínuo do desempenho e a realização de ações para a eliminação dos fatores restritivos (LUCENA, 1992). Na análise dos documentos foi possível identificar que os documentos normativos da UFES, do IFSP e do IFSULDEMINAS - Campus Inconfidentes orientam o acompanhamento contínuo do desempenho, contudo, apenas este último estabelece procedimentos acerca do acompanhamento contínuo do desempenho e recomenda o registro dos progressos, das mudanças e das orientações no plano de metas, bem como de todas as ações concernentes a ele. Nas regulamentações das outras duas instituições não há orientação sobre como deve ocorrer esse acompanhamento, além disso, não instituiu mecanismo para registrar essas ações e suas consequências para auxiliar a avaliação final de desempenho.

São também essas três instituições que estabelecem a avaliação de desempenho parcial em seu documento normativo, mas não há vinculação dessa avaliação parcial com a avaliação final. Porém, em todas as regulamentações são estabelecidos os ciclos de avaliação, prevalecendo o período de doze meses, no IFSP o ciclo de avaliação estabelecido é dezoito meses e nas demais instituições, que possuem somente o formulário de avaliação, é possível inferir que o ciclo de avaliação é de dezoito meses. Há que se ressaltar que o período estabelecido na legislação é de no máximo doze meses em consonância com a literatura.

Embora a avaliação deva ocorrer de forma continuada essa avaliação final é importante. Consiste em um ritual cujo objetivo transcende à comparação entre o planejado e o alcançado. É o momento propício para o líder motivar e envolver o avaliado, fortalecer o diálogo, alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais para que ambos, organização e trabalhador, alcancem suas expectativas de desenvolvimento (NOE *et al.*, 2015; SNELL, BOHLANDER, 2013; BERGAMINI, BERALDO, 2007; GRILLO, 1983).

Ante ao exposto, a teoria tem buscado destacar a importância do líder para o êxito da sistemática de gestão do desempenho. Sendo assim, frisa que a avaliação de desempenho deve significar acima de tudo um diálogo entre o avaliador e o avaliado em que ambos possam apresentar as suas ponderações, explicar-se e compreender os fatores intervenientes no desempenho para que juntos possam construir um plano de melhoria do desempenho (NOE *et al.*, 2015; SNELL, BOHLANDER, 2013; BERGAMINI, BERALDO, 2007; GRILLO, 1983). Todavia, a análise dos documentos normativos não verificou nenhuma alusão à importância da atuação do líder no processo, assim como, à necessidade de capacitar os avaliadores para desenvolver competências para conduzir a gestão de desempenho.

Já o *feedback* do desempenho, considerado uma das partes mais importantes do processo de avaliação de desempenho por possibilitar a comunicação efetiva, o diagnóstico das causas dos problemas de desempenho, a definição de planos de melhoria, de metas e de objetivos (SNELL, BOHLANDER, 2013) é estabelecido nos regulamentos das unidades do IFSULDEMINAS (Reitoria, Campus Machado e Campus Inconfidentes). O IFSULDEMINAS - Campus Machado não estabelece o *feedback* como ato contínuo à avaliação, mas adota formulário em que a chefia deve realizar a avaliação do servidor com a equipe de trabalho, o que pressupõe uma reunião. As demais organizações não fazem referência ao *feedback* de desempenho, mas estabeleceram que os avaliados devem ter ciência do resultado da avaliação, por isso, assinam os formulários após a atribuição da nota pelos avaliadores.

Dando sequência às informações obtidas na análise dos documentos internos das unidades de estudo, tem-se que apenas cinco dessas unidades³⁸ incluem questões relativas à identificação de fatores que impactam o desempenho no instrumento de avaliação, entretanto,

³⁸ IFSULDEMINAS-Campus Machado; IFSULDEMINAS-Campus Inconfidentes; IF Sudeste MG; UFES, IFSP.

em nenhuma delas esses fatores são ponderados no resultado da avaliação como propõe a legislação.

Já a publicização dos dados distancia dos preceitos legais que valorizam e estimulam a participação social ao determinar ampla publicidade das expectativas de desempenho e dos resultados de desempenho.

Em relação à discordância quanto aos resultados da avaliação, apenas a regulamentação do IFSP não faz previsão recursal.

Os documentos normativos não fazem referência ao tratamento e à sistematização dos dados para que possam ser utilizados conforme os objetivos organizacionais, exceto o adotado pelo IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes.

Ao analisar se a sistemática adotada contribui para o desenvolvimento da organização e para o desenvolvimento dos servidores a partir do documento normativo e do instrumento de avaliação, conclui-se que o procedimento pode contribuir em alguns aspectos, mas não permite obter informações suficientes e com a solidez necessária para ser utilizada como uma ferramenta estratégica de gestão, nem mesmo para o alcance das finalidades propostas nos documentos normativos.

Entretanto, o IFSULDEMINAS – Campus Inconfidentes poderá ter um resultado mais amplo da avaliação de desempenho, principalmente por prevê a análise dos dados por uma comissão constituída especificamente para esse fim; os resultados devem ser tabulados, sendo registrados os resultados individuais, setoriais e institucionais e, posteriormente, os resultados tabulados e os relatórios da avaliação devem ser disponibilizados para a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e para o Diretor-Geral. O Diretor-Geral em conjunto com a equipe de gestão deverá elaborar o plano de recomendações que posteriormente será apreciado por todos os servidores. Contudo, o instrumento pode não assegurar informações suficientes para ser utilizado como uma ferramenta estratégica, principalmente por faltar orientação quanto à metodologia para a elaboração do plano de trabalho.

Quanto à revisão do ato normativo não há previsão em nenhuma regulamentação. A seguir, no Quadro 14, página 115, faz-se um paralelo entre a gestão de desempenho proposta na legislação e gestão de desempenho identificada nos documentos internos das instituições pesquisadas.

Na sequência procede-se a análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas nas instituições supracitadas.

Quadro 14 – Comparativo entre a gestão de desempenho legalmente instituída e a gestão de desempenho identificada

	Gestão de desempenho legalmente instituída	Gestão de desempenho identificada
Atos normativos	Leis 11.091/2005 e 11.784/2008; Decretos: 5.707/2006 e 5.825/2006.	Resoluções, manuais e formulários de avaliação das instituições pesquisadas.
Objetivos	Desenvolvimento institucional e individual; melhoria da qualidade dos serviços públicos e a prontidão no atendimento.	Objetivo previsto no documento normativo está de acordo com a legislação, mas os critérios de avaliação não asseguram o alcance de tais objetivos.
Dimensão	1. Comportamento; 2. Resultados; 3. Desenvolvimento.	Prevalece a avaliação de comportamento.
Método	Avaliação de competências e resultados; ênfase: passado e futuro.	Prevalece o método Escala Gráfica; ênfase no passado.
Fatores e critérios de avaliação	Devem observar a congruência estratégica, validade, confiabilidade, aceitabilidade, especificidade.	Critérios de avaliação padronizados e desvinculados dos objetivos estratégicos da organização; sem parâmetros para avaliação.
Fontes	360°	Prevalece a avaliação do líder, da equipe de trabalho e a autoavaliação.
Planejamento e comunicação do desempenho	Desempenho deve ser planejado de forma participativa conforme os objetivos estratégicos da IFE e visando ao desenvolvimento institucional e do servidor tendo como referência o PPA, a LDO, a LOA e o PDI.	Somente uma instituição prevê no documento normativo o planejamento do desempenho, porém, sem direcionamento.
Identificação dos requisitos	Os requisitos de desempenho devem ser identificados e considerados quando do estabelecimento dos padrões de desempenho esperados.	Não menciona a necessidade de identificação dos requisitos de desempenho.
Negociação do desempenho	Pactuação de metas atreladas aos objetivos institucionais, objetivamente mensuráveis e quantificáveis.	Apenas uma unidade organizacional prevê a avaliação de desempenho deve ser precedida da negociação do desempenho.
Acompanhamento contínuo	A avaliação de desempenho deve ser feita de forma sistemática e permanente.	Em geral a avaliação do desempenho ocorre ao final do ciclo estabelecido no documento normativo.
Avaliação	A avaliação de desempenho como processo pedagógico, coletivo e participativo; deve abarcar de forma integrada a avaliação das ações da IFE, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais, inclusive as de chefia.	Avaliação como mecanismo de controle, pois além-se apenas ao desempenho passado, e abarca tão somente a avaliação das atividades individuais.
Feedback	Sim	Apenas quatro das nove unidades estudadas preveem entrevista de avaliação.
Resultados vinculados	1. Desenvolvimento de estratégia organizacional; 2. Alimenta outros sistemas de gestão de pessoas; 3. Alinhamento do desenvolvimento organizacional ao desenvolvimento individual.	1, Progressão funcional; 2. Em alguns casos pode subsidiar a elaboração de programas de capacitação; 3. Uma dentre as nove instituições instituiu procedimento para elaboração de planos de melhoria.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

4.3 Análise de conteúdo das entrevistas realizadas nas IFE's

O processo de análise de conteúdo foi realizado baseando-se na definição das categorias de análise *a priori*, ou seja, as categorias foram definidas previamente à leitura do material das entrevistas. Foram considerados para a definição das categorias de análise os pressupostos abordados anteriormente neste trabalho, de acordo com a sistematização da gestão de desempenho humano nas organizações.

Desse modo, têm-se três categorias de análise definidas, resultantes do agrupamento de subcategorias (códigos), conforme descrito abaixo:

- 1.1. Diretrizes: que inclui conceito apreendido, objetivos e princípios da gestão estabelecidos no documento;
- 1.2. Procedimentos: orientações sobre a condução da gestão de desempenho, no aspecto formal e prático; interdependência setorial; cultura organizacional referente ao planejamento;
- 1.3. Normas gerais: inclui orientações acerca das condições de progressão, peso dos critérios de avaliação, definição do uso dos resultados;
- 1.4. Forma de construção: inclui a identificação dos participantes na elaboração da regulamentação e do instrumento da avaliação;
- 1.5. Ciclo de avaliação: interstício de avaliação;
- 1.6. Políticas de desenvolvimento institucional: ações relativas à capacitação dos gestores e da Gestão de Pessoas;
2. Instrumentalização
 - 2.1. Adequação de critério: inclui validade, confiabilidade, especificidade e clareza do critério, além de congruência estratégica;
 - 2.2. Fontes de avaliação: identificar avaliadores;
 - 2.3. Completude: identificar se o instrumento permite avaliar todos os fatores relevantes, as dimensões da avaliação (avaliação de resultado, de comportamento e de desenvolvimento); avaliação qualitativa e quantitativa e amplitude do uso dos resultados;
 - 2.4. Instrumento deficiente: problemas gerais referentes a limitações do instrumento de avaliação (método, fatores de avaliação, etc.);
3. Prática

3.1. Suporte gerencial: inclui planejamento do desempenho, comunicação do desempenho esperado; identificação de requisitos de desempenho, negociação do desempenho, acompanhamento do desempenho, solução de reveses e avaliação;

3.2. Significância: importância percebida pelos avaliados acerca da gestão do desempenho; pertinência de critérios e tomada de decisões.

3.3. *Feedback*: inclui *feedback* ascendente e descendente;

3.4. Fatores intervenientes: elementos que influenciam no desempenho; cultura organizacional: corporativismo, resistência à implementação, envolvimento do servidor; legalismo: regulamentos, políticas ou cultura que impede a regulamentação da gestão de desempenho ou a restringe a um procedimento burocrático; fatores organizacionais não controlados pelo chefe imediato; composição da equipe: ações relativas à seleção dos gestores;

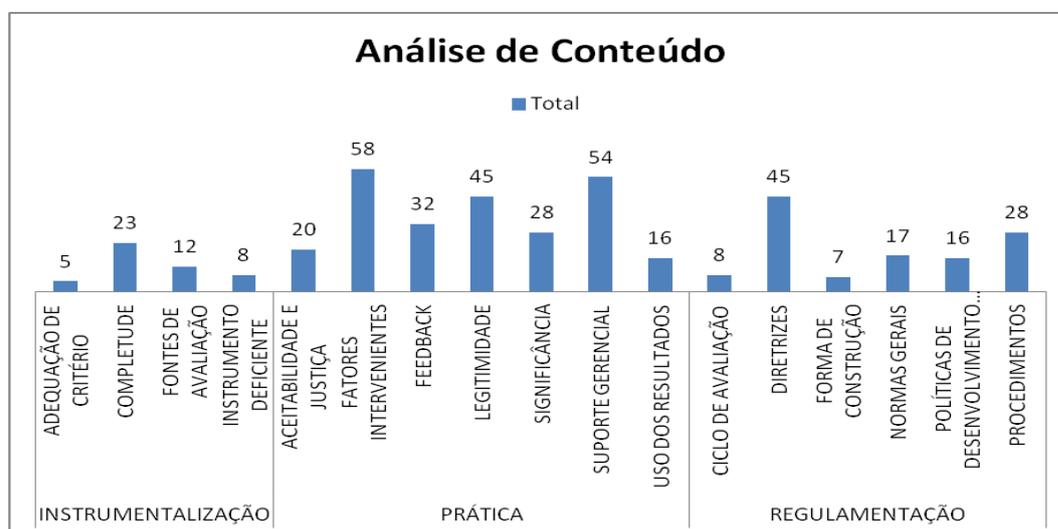
3.5. Legitimidade: inclui aceitação e confiança no processo, compromisso na realização da avaliação; reconhecimento da importância da ferramenta;

3.6. Aceitabilidade e justiça: resultados representam a realidade e são aceitos por todos;

3.7. Uso dos resultados: decisões e ações sobre o desempenho;

O gráfico construído a partir da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas permitiu identificar que as questões relativas à categoria prática da gestão de desempenho aparecem com maior frequência que as questões relativas às demais categorias, como mostra a Figura 17, abaixo. Entretanto, vale ressaltar que a prática pode ser afetada sobremaneira em virtude de lacunas no documento normativo e no instrumento de avaliação, como em qualquer sistema.

Figura 17 – Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas



Fonte: elaborado pela autora (2018)

4.3.1 Regulamentação na prática implementada

Como já apontado anteriormente, a implementação de um sistema de gestão de desempenho inicia-se com a construção de um regulamento. Esse documento normativo tem a finalidade de estabelecer e divulgar as políticas, as diretrizes, os princípios, os objetivos, os procedimentos que nortearão a gestão do desempenho. Portanto, toda a concepção institucional acerca da ferramenta de gestão deve ser explicitada na regulamentação da sistemática (LUCENA, 1992).

Cabe destacar que a construção desse documento deve envolver todos os trabalhadores da instituição, uma vez que a participação é requisito fundamental para a aceitação e a legitimação do processo, fatores preponderantes para assegurar a sua efetividade (BERGUE, 2010; LUCENA, 1992). E ainda, que a cultura organizacional, as características dos trabalhadores e as diretrizes e objetivos institucionais devem delinear todas as ações (BERGUE, 2010; LUCENA, 1992).

A regulamentação ainda define as normas gerais como ciclo de avaliação, fontes de avaliação, formas de uso dos resultados, desempenhos aceitáveis e desempenhos inaceitáveis e, ainda, os padrões de conduta, conforme valores organizacionais, que devem ser observados pelo avaliador, pelo avaliado e pela organização.

Do mesmo modo, a regulamentação conduz a construção do instrumento de avaliação para que atenda às proposições da gestão de desempenho da organização, assim, se a organização pretende melhorar a qualidade dos serviços prestados, por exemplo, o instrumento a ser construído deve permitir a mensuração da qualidade do serviço entregue, logo, envolverá os usuários dos serviços. Portanto, a regulamentação precede o instrumento de avaliação e deve orientar a sua construção quanto à definição dos fatores de avaliação, a construção dos critérios de avaliação, dos indicadores de desempenho, do (s) método (s) e da (s) fonte (s) de avaliação, conforme as diretrizes estabelecidas. Sendo assim, a ausência de um documento normativo ou a existência de um documento frágil prejudica a execução da gestão de desempenho.

Vale destacar que os autores estudados mencionam que o documento deve ser “construído” e mais, de forma participativa. A construção presume estudos, discussões, apreciação, revisão. Quando a instituição ignora essa premissa e incorpora a ferramenta fazendo as adequações há uma grande perda conceitual que compromete o funcionamento do sistema (BERGUE, 2010).

No tópico anterior discutiu-se sobre os documentos normativos da gestão das unidades pesquisadas e, como explicitado, cinco instituições possuem-no, enquanto as demais utilizam apenas os formulários de avaliação, sem outro documento que estabeleça as políticas, as diretrizes, as normas e os procedimentos concernentes à gestão do desempenho.

Por meio da análise dos documentos normativos identificou-se que as regulamentações dessas instituições afastam-se das recomendações relativas à sua construção; pois consistem em reproduções de excertos da legislação sem vinculação à cultura e aos objetivos estratégicos da organização. A análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas teve o intuito de verificar se a prática condiz com as diretrizes definidas no documento normativo da própria instituição, nos atos legais e na teoria.

Nesse sentido, iniciou-se pela categoria regulamentação. Constatou-se que, de modo geral, os procedimentos formais estabelecidos na regulamentação são seguidos na prática implementada nessas instituições, diferentemente dos demais aspectos abarcados pela regulamentação. Esses procedimentos abrangem a instrução e a tramitação processual, a emissão de portaria de concessão de progressão, a informação em folha de pagamento e o arquivamento. Após o término do novo interstício de avaliação o processo é desarquivado e reenviado para a realização da avaliação do servidor.

Interessante destacar que ao ponderar sobre a gestão de desempenho a maioria dos entrevistados discorre sobre as ações e trâmites necessários para que ocorra a avaliação de desempenho e, nesse contexto, a Gestão de Pessoas na maioria das vezes exerce o papel apenas de suporte, preparando o processo, encaminhando aos avaliadores e aguardando o retorno das avaliações para arquivamento.

A gestão de pessoas realiza reuniões para orientar as chefias e os servidores e, eventualmente, informa mudanças no sistema. [...] o problema é que a adesão das chefias é muito baixa. (Entrevistado 1)

A avaliação parte da administração. A gestão de pessoas emite o formulário e encaminha para a chefia imediata para fazer a avaliação. (Entrevistado 5)

O servidor faz a autoavaliação, depois o chefe avalia e o servidor depois assina o formulário e entrega o processo ao chefe imediato que entrega o processo à Gestão de Pessoas. (Entrevistado 7)

A Gestão de Pessoas que acompanha o processo de avaliação. A cada 18 meses verifica o processo; imprime o formulário e entrega à chefia imediata. Recebe as avaliações. Mostra ao servidor a avaliação que o servidor recebeu. Se o servidor concordar assina. Mostra a avaliação do avaliado para o chefe imediato que assina se concordar; encaminha para a reitoria para publicação de portaria e devolução posterior do processo ao campus. (Entrevistado 8)

Diante disso, identifica-se um descompasso entre a concepção de gestão de desempenho das unidades pesquisadas e as recomendações teóricas, as diretrizes legais e o próprio ato normativo. Os princípios, objetivos, formas de uso, normas e outros quesitos são ignorados em parte ou na sua totalidade em todas as unidades estudadas. Essa contradição entre a gestão de desempenho proposta no ato normativo e a gestão de desempenho existente é constatada desde o primeiro momento. As falas dos entrevistados referem-se às questões como algo não concretizado:

*Uma questão ou outra a gente até leva para uma reunião com um pró-reitor; questão de infraestrutura é clássica. Mas em geral emite portaria e o processo vai para o prontuário do servidor. Tem finalizado assim. **Poderia** gerar algum trabalho, mas não é usado dessa forma. (Entrevistado 5)*

*Avaliação de desempenho **teria** que ser uma coisa bem criteriosa. (Entrevistado 4)*

*Hoje a gente usa a avaliação de desempenho para realocação e progressão. **Poderia** usar para outras finalidades, mas não é usada por não ter uma estratégia de uso dos resultados. (Entrevistado 8)*

***Deveria** servir de base para redirecionar pessoal; aferir quais são as capacidades, quais são os pontos fortes e também os fracos de cada servidor, identificar necessidade de capacitação, elaborar um planejamento de capacitação bem feito; não uma capacitação básica, mas uma capacitação mais profunda, mais técnica para preparar a pessoa; **poderia** fazer com que alocasse melhor as pessoas; capacitação mais direcionada, economizar tempo; criar uma forma para atribuir atividade, prazo, produtividade... (Entrevistado 9)*

A partir da análise do conteúdo das entrevistas notou-se um distanciamento significativo entre os objetivos estabelecidos no documento normativo e a prática. Vale lembrar que os princípios e os objetivos da sistemática foram estabelecidos conforme determinação legal³⁹, mas não são reconhecidos nem mesmo pelos servidores que coordenam a implementação da gestão de desempenho nas instituições:

O problema é que a pessoa faz concurso e ingressa no serviço público querendo sossego, querendo ficar tranquilo. Algo mais tranquilo que se trabalhasse na iniciativa privada. Se a avaliação fosse feita corretamente a gente podia abrir um processo administrativo, mas como a avaliação não é feita de forma adequada não permite isso. (Entrevistado 3)

Gratificar pode? Não pode... Então eu penso que no caso de quem não produz tem que ter algum tipo de punição. (Entrevistado 4)

Quando fez um ano e oito meses que eu estava trabalhando no campus eu recebi o processo de avaliação de desempenho. Eu não sabia que a avaliação existia. Eu perguntei: "Existe avaliação de desempenho?" Aí me responderam: "Existe para você ter aumento de salário". (Entrevistado 7)

³⁹ Decreto 5.825/2006, Art. 8º.

Do mesmo modo que os objetivos da gestão de desempenho não estão bem esclarecidos para os avaliados e avaliadores, bem como para a organização, também não estão os valores e os objetivos organizacionais e seus desdobramentos nos níveis setoriais até o nível individual, como exposto a seguir:

Essa comunicação do planejamento ainda não chegou ao nível setorial. Foi definido no nível macro, mas não chegou no nível das tarefas.(Entrevistado 1)

A gente percebe uma dificuldade com a clareza dos objetivos principais, com a integração das atividades entre os setores. (Entrevistado 3)

O servidor não consegue encontrar o seu objetivo de trabalho. Deveria existir um trabalho maior de sensibilização do servidor. O servidor às vezes não tem nenhuma visão do que deveria ser.(Entrevistado 9)

Já a subcategoria ciclo de avaliação trata do período em que ocorre a avaliação de desempenho. À exceção de duas entrevistadas que relataram o período para realização da avaliação a cada nove meses e a cada doze meses, nas demais instituições o período é de dezoito meses.

A avaliação ocorre a cada 18 meses, de acordo com o interstício da progressão.(Entrevistado 2)

O ciclo de avaliação é o período de interstício para avaliação para progressão.(Entrevistado 3)

Todas as avaliações são anexadas ao mesmo processo. A cada um ano e meio é realizada a avaliação. Não há avaliação parcial.(Entrevistado 8)

Logo, as diretrizes legais referentes ao ciclo de avaliação de desempenho não são cumpridas na maioria das organizações estudadas e, do mesmo modo, as organizações ignoram o próprio instrumento normativo que, exceto em um caso, estabelece um ciclo de avaliação de doze meses. Além disso, dois entrevistados discordam desse período, indicando que é muito longo.

18 meses é muito tempo. Deveria ser um tempo menor. (Entrevistado 5)

A avaliação ocorre a cada 18 meses. É um tempo muito longo. (Entrevistado 9)

A subcategoria forma de construção buscou identificar como o instrumento de avaliação foi construído. Em geral os gestores designam uma comissão para a elaboração desse documento. Como há representantes de todos os seguimentos na comissão, considera-se que ocorreu de forma participativa. Porém, em uma das instituições a fala do entrevistado

esclarece que nem a Gestão de Pessoas participou da construção do instrumento, como observa-se a seguir:

Eu não participei da construção do formulário, da definição dos critérios. O formulário foi construído quando da formação do IF e não foi revisto. (Entrevistado 2)

O instrumento foi construído em 2012 pela pró-reitoria de desenvolvimento institucional; a gestão de pessoas não participou efetivamente da definição dos critérios. Tinha que padronizar tudo, mas foi feito rápido. (Entrevistado 3)

A construção do instrumento de avaliação ocorreu com a representação dos servidores por meio da CIS e outros membros indicados pelo Reitor. (Entrevistado 5)

O instrumento não foi construído conforme realidade do campus ... Os servidores têm muitas sugestões de mudanças. A ferramenta deveria ser construída de forma coletiva. (Entrevistado 9)

Constatou-se que a falta de participação dos envolvidos no processo de implementação do sistema de gestão de desempenho é um dos fatores que contribuem para seu o fracasso (BERGUE, 2010; LUCENA, 1992). Ao explicarem a forma como deve dar-se a construção dos documentos que regem a gestão de desempenho, os autores esclarecem que as informações que compõem o documento normativo devem ser analisadas e discutidas pelas equipes de trabalho e pelos gestores de forma participativa; uma comissão representativa não assegura a legitimidade e a adesão dos trabalhadores ao sistema.

Há, ainda, instituições que adotaram o formulário de avaliação, mas não desenvolveram o documento normativo. Assim, a falta de regulamentação gera outro problema para a instituição: a insegurança para os avaliadores.

É só a ficha mesmo e não há nenhum regulamento que estabeleça uma pontuação mínima para progressão. O chefe se sente inseguro, pois não há orientação para pontuação. A gente considera 50%. (Entrevistado 9)

Uma questão que cabe destacar é que a avaliação ocorre por meio de formulários impressos. Vários entrevistados expuseram a dificuldade e a necessidade de implantar um procedimento eletrônico. A substituição do procedimento pode dinamizar o processo de avaliação, dar mais segurança, permitir o acompanhamento do desempenho histórico do servidor e trazer mais agilidade ao processo. Entretanto, somente a UFES o processo de avaliação informatizado.

... um ponto negativo é processo físico; precisa ser mais ágil e transparente. (Entrevistado 3)

... Documento físico atrapalha muito mais. No processo eletrônico é mais fácil controlar o prazo para fazer a avaliação, cobrar. (Entrevistado 5)

... Só manda o processo caso o servidor queira consultar. A gente tem medo do processo sumir. Os servidores vivem perdendo os formulários...(Entrevistado 8)

A análise de conteúdo permitiu averiguar a ausência de *expertise* no gerenciamento da implementação da sistemática de desempenho, conforme observa-se a seguir nas falas dos entrevistados. Conforme mencionou Bergue (2010) essa questão é basilar, visto que a imposição da tecnologia sem o desenvolvimento de competências para implementá-la resulta em reproduções e adequações de procedimentos sem a devida reflexão sobre a tecnologia e os conceitos a ela subjacentes, como por exemplo, o de planejamento e o de resultados.

O que eu sinto falta é de um delineamento do governo federal. Analisar os documentos que tratam de Plano Anual de Capacitação, Gestão por competências e Avaliação de desempenho para tentar atrelar essas variáveis construir uma gestão de pessoas que consiga abarcar todos os aspectos que são esperados do servidor. (Entrevistado 1)

A gente tem discutido mudanças no formulário, mas não demos início à revisão não. Estão falando em reduzir o tamanho do formulário, mas está somente no plano das ideias. A revisão demanda um trabalho muito complexo.(Entrevistado 5)

A gente precisa de um norte. As pessoas sabem que precisa mudar, mas não sabem como. (Entrevistado 9)

Entretanto, a análise de conteúdo mostra que os entrevistados de forma geral demonstram que reconhecem a importância da ferramenta e identificam as inadequações e a necessidade de revisão do sistema de gestão de desempenho.

... a sistemática possui alguns gargalos e precisam ser melhoradas.(Entrevistado 1)

A gente tem que usar de forma mais adequada a avaliação.(Entrevistado 2)

A avaliação precisa deixar de ser um simples processo burocrático. Tem que ter um acompanhamento. Servidor, chefia, gestão de pessoas e CIS.(Entrevistado 3)

Outrossim, vale destacar que inexistente a capacitação dos gestores para a gestão de desempenho nas instituições pesquisadas. Contudo, além de conduzir os trabalhadores ao alcance de desempenhos elevados, compete-lhes a obtenção de informações consistentes para a retroalimentação do sistema de gestão de desempenho e para subsidiar os demais sistemas de gestão de pessoas e de gestão estratégica da organização, portanto, devem ser adequadamente preparados para que todo o sistema não seja comprometido (BERGAMINI; BERALDO, 2007; GRILLO, 1983).

Não, as chefias não recebem treinamento acerca das suas funções relativas à gestão do desempenho da equipe. (Entrevistado 1)

Hoje não existe nenhum programa de capacitação, de treinamento para os gestores, mas a gente está pretendendo trazer no próximo ano. (Entrevistado 2)

Não há preparo do servidor e nem da chefia. (Entrevistado 3)

Os avaliadores não são capacitados. Também não há uma orientação expressa que devem seguir. (Entrevistado 5)

Não existe treinamento para os líderes. Nenhuma ação específica, formalizada. (Entrevistado 6)

Não há ainda treinamento das chefias, mas vai ter! Vai ter treinamento para preparar as chefias para a avaliação de desempenho... (Entrevistado 8)

É preciso um trabalho com as chefias para prepará-los, fazer uma sensibilização, falar da importância da avaliação e também um trabalho com os servidores. (Entrevistado 9)

Diante do exposto, fica evidente que a regulamentação da gestão de desempenho é um ato *pro forma* limitado ao atendimento das determinações legais, pois suas orientações, além de insuficientes, não são observadas. A análise de conteúdo permitiu identificar que há um distanciamento entre o documento normativo (nas unidades que o possui) e as ações relativas à gestão de desempenho, bem como, uma divergência entre as proposições da regulamentação e o instrumento de avaliação adotado.

Esse distanciamento entre o apropriado e o real pode ocorrer, sobretudo, em virtude de ausência de políticas institucionais para o desenvolvimento de competências dos servidores responsáveis pela condução e pela supervisão da sistemática de gestão de desempenho, bem como, de inexistência de participação dos envolvidos na implementação do processo.

Na sequência analisa-se a categoria instrumentalização, que abarca a percepção dos entrevistados acerca do instrumento usado incluindo a pertinência dos critérios, as dimensões da avaliação, a definição dos avaliadores e a percepção acerca do instrumento de avaliação.

4.3.2 Instrumentalização na prática implementada

A análise de conteúdo possibilitou compreender a inadequação dos fatores, dos critérios e dos indicadores de desempenho.

São os mesmos critérios para todos os cargos. Acho que poderia ser direcionado... alguma coisa...(Entrevistado 4)

Eu não sei como foi montado o formulário de avaliação, mas é o mesmo formulário para todos os cargos. O formulário tinha que ou abarcar as particularidades ou ter mais critérios. Avaliação de forma geral e os tópicos não contemplam o desempenho do servidor. É superficial. Os critérios de avaliação não podem ser usados em nada para o desenvolvimento do servidor. (Entrevistado 7)

Os critérios deveriam ser mais precisos. Critérios mais relacionados ao trabalho, como produtividade. Critérios que dessem para comprovar. (Entrevistado 9)

Às vezes acha que tem que fazer uma ferramenta para todos. Às vezes as notas são 10, 10, 10, porque não se aplica aos servidores. (Entrevistado 9)

Além da inadequação dos critérios – não observam as características fundamentais para a construção dos critérios de avaliação, expostas no Quadro 3, página 40, dentre os quais validade, confiabilidade, especificidade e congruência estratégica –, outra característica ausente no instrumento de avaliação é a completude, fundamental aos sistemas de gestão de desempenho efetivos, nos quais todos os trabalhadores são avaliados, todas as dimensões relevantes são avaliadas, a avaliação contempla todo o período, há *feedback* contínuo destacando os pontos fortes e estabelecendo plano de melhoria para os pontos fracos (AGUINIS, 2005).

É uma avaliação no plano qualitativo e não quantitativo. Não ocorre a quantitativa: o que é esperado e o que foi conseguido entregar para saber quais as ações de melhoria devem ser propostas. (Entrevistado 1)

As atividades realizadas pelo servidor como participação em comissões, em projetos de extensão, em projetos de pesquisa, etc, não compõe o processo. (Entrevistado 3)

Não avalia as condições do ambiente de trabalho. (Entrevistado 4)

A avaliação não é contínua. Ocorre em alguns minutos no período de 18 meses. [...] Aí um entrevero ou desentendimento momentâneo com a chefia pode influenciar a avaliação. (Entrevistado 5)

A avaliação não dá abertura para o servidor mencionar que não está satisfeito com o trabalho e que poderia contribuir melhor em outro setor. (Entrevistado 7)

A pessoa naquele lugar não está produzindo. Está sendo avaliado pelo que está sendo executado aqui. Mas o que a pessoa sabe fazer a instituição não sabe... porque não sabe? Não aparece na avaliação. (Entrevistado 8)

(Acabam as mesmas pessoas estando em várias comissões). Mas não tem o reconhecimento dessa atividade. Nas avaliações não há previsão de apreciação dessa atuação. (Entrevistado 9)

Ainda na categoria de análise instrumentalização, os entrevistados abordam a diversidade de fontes de avaliação utilizadas nas instituições. De maneira geral a avaliação dos servidores é realizada pela chefia direta. Algumas instituições contam com autoavaliação, avaliação pela equipe e avaliação do usuário, interno e externo. Porém, a maior questão em torno das fontes de avaliação é a implementação de mecanismos para que os usuários possam avaliar a qualidade dos serviços públicos e a prontidão no atendimento.

Antes era a avaliação bilateral. Agora nós temos uma avaliação que denominamos avaliação multi-instrumentos. O servidor avalia as condições do local de trabalho, mas voltado para o meio físico: equipamentos; circulação, segurança, banheiro, ambiente de trabalho; tem a avaliação da equipe, avaliação coletiva; avaliação da chefia imediata e avaliação do usuário. (Entrevistado 1)

O servidor, o chefe e a equipe de trabalho avalia o servidor. (Entrevistado 2)

Gestor é avaliado. Cada servidor avalia de uma forma distinta. São vários instrumentos. Dá para avaliar o servidor e o ambiente. Nós temos Autoavaliação, avaliação da equipe, avaliação da chefia imediata e avaliação do subordinado. (Entrevistado 3)

A avaliação é realizada pela chefia imediata; o servidor avalia o ambiente de trabalho e o usuário avalia o setor. Não tem autoavaliação. (Entrevistado 6)

A avaliação é realizada pela chefia imediata e pelo servidor (autoavaliação e avaliação da chefia imediata). (Entrevistado 9)

Interessante destacar uma incongruência com relação à instrumentalização do processo de avaliação de desempenho. Um dos entrevistados relata são realizadas “*avaliação da equipe e avaliação das condições de trabalho*”, no entanto, estas não são consideradas no processo de avaliação de desempenho. Uma vez que se busca construir instrumentos com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização por intermédio da melhoria do desempenho dos servidores, causa estranhamento que as avaliações da equipe e das condições de trabalho não sejam consideradas. Ademais, é uma determinação legal que está sendo ignorada.

Ante o exposto, entende-se que o instrumento de avaliação é ineficiente e inviabiliza a obtenção de informações fidedignas, o que é confirmado nas entrevistas:

Hoje o instrumento de avaliação não gera informações que representem a realidade organizacional. (Entrevistado 2)

Muito formulário desnecessário. Não são utilizadas as informações que estão apresentadas no formulário. (Entrevistado 4)

Superficial; rasa; tenta agrupar itens que deveria ser separados com abertura para observação; o padrão não atende. Não retrata a realidade conforme deveria. (Entrevistado 7)

Eu preocupo com a ferramenta porque é a mais criticada, pois não permite avaliar de forma objetiva. Não permite avaliar nada! (Entrevistado 9)

Tendo visto as questões referentes à regulamentação e à instrumentalização, passa-se a expor as questões relativas à condução da metodologia, pois, conforme mencionou uma entrevistada, as fragilidades não se restringem à formalização do sistema, elas são perceptíveis também na sua execução:

Hoje a gente observa problemas não somente no instrumento, mas na forma como é coordenada a gestão de desempenho. (Entrevistado 1)

4.3.3 Prática identificada nas IFE's estudadas

Nesse sentido, expõe-se a interpretação do conteúdo das entrevistas da categoria Prática, cujas respostas estão ligadas ao “fazer” da gestão de desempenho. Com relação à categoria verificou-se maior frequência de respostas relacionadas à liderança e aos fatores intervenientes.

Os fatores intervenientes são aqueles que comprometem a efetividade da gestão de desempenho, seja mascarando as causas do mau desempenho, seja comprometendo a melhoria do desempenho ou impedindo a consolidação da sistemática de gestão do desempenho. Desse modo, eles podem estar relacionados a características pessoais do trabalhador, ao ambiente de tarefa e a características da organização. Nas organizações estudadas prevalecem os fatores intervenientes relativos ao ambiente de tarefa (ARMSTRONG, 2015; SNELL; BOHLANDER, 2013; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Os fatores intervenientes que apareceram com mais frequência são relativos à atuação do líder e envolvem ausência de ações para sanar os problemas identificados, falta de planejamento e de negociação do desempenho, ausência de acompanhamento contínuo do desempenho, comunicação inadequada, inexistência de orientação quanto ao trabalho e de vinculação do trabalho individual aos objetivos estratégicos da instituição, inexistência de *feedback* e desinteresse pelo *feedback* do subordinado, despreparo para avaliar, bem como, deslegitimação do processo. Abaixo são transcritos algumas das entrevistas nas quais tais aspectos foram identificados:

O servidor cumpre a tarefa não consegue vincular a sua atividade com o objetivo institucional. A percepção do todo motiva e envolve o servidor. (Entrevistado 1)

Nos campi novos principalmente são servidores novos que tem que assumir a gestão e a gente até acha melhor que seja assim do que trazer um servidor de outro campus, mas muitos não estão preparados para assumir as funções. (Entrevistado 3)

O servidor acha que está fazendo o melhor, mas o chefe não acha que está bom. O servidor não sabe o que se espera dele. (Entrevistado 4)

Aí um entrevero ou desentendimento momentâneo com a chefia pode influenciar a avaliação. (Entrevistado 5)

Sem planejamento a instituição não anda. Você está acostumado a fazer sempre a mesma coisa, sempre do mesmo jeito a tendência é continuar por ali... se não houver uma cobrança um estímulo não vai mudar nunca. (Entrevistado 9)

O gestor não tem o feedback ou quando tem não aceita... (Entrevistado 9)

Os critérios utilizados para a definição da equipe de gestão apareceram como uma das causas para essa atuação da liderança. Segundo os entrevistados o critério é político e não há

preocupação de que os gestores desenvolvam as habilidades técnicas e comportamentais; eles não são preparados para serem gestores. Outra causa apontada foi a grande rotatividade na gestão que acaba por afetar o comprometimento do servidor designado para o exercício da função gratificada ou do cargo de direção.

Falta de critério de seleção para ser gestor, impacta na falta de habilidade para avaliar as pessoas e com isso impacta na avaliação de desempenho. (Entrevistado 1)

Critérios que são utilizados para designar alguém para o desempenho de cargo ou função de gestor é em geral uma ação política. [...] Por isso, nem sempre quem desempenha cargos de gestão está preparado para isso. [...] Há muitos problemas em decorrência disso. Afeta de forma considerável o desempenho das pessoas. (Entrevistado 9)

Um problema é a grande rotatividade de pessoal que faz muito concurso e não quer assumir responsabilidade de chefia. (Entrevistado 1)

Em relação aos avaliadores não há capacitação. Há uma grande rotatividade dos avaliadores. (Entrevistado 3)

Uma questão recorrente, apontada por sete entrevistados, foi condições físicas do ambiente de trabalho que inclui espaço físico, mobiliário, iluminação, ventilação, ruído, etc. São condições básicas para garantir o bem-estar do servidor e a sua disposição para o trabalho.

Entendo que vários fatores podem interferir no desempenho humano como equipamentos, materiais, condições físicas de trabalho... (Entrevistado 1)

Os fatores que mais aparecem são as condições físicas de trabalho: ar condicionado, mesas, armários. Às vezes questões relativas à interação da equipe de trabalho, colaboração... insuficiência de servidores... A estrutura física é um problema que aparece sempre. (Entrevistado 5)

Podem ser identificados na avaliação os fatores que interferem no desempenho como condições físicas do ambiente... (Entrevistado 6)

Vale ressaltar que o formalismo foi apontado com uma das causas que impactam a gestão de desempenho. Segundo os entrevistados os processos operacionais demandam todo o tempo e impedem a idealização de projetos que tornem a gestão mais eficaz, sobretudo em relação à gestão de pessoas. Soma-se a isso a insuficiência de servidores.

Os processos burocráticos engessam o serviço público e afetam o desempenho. São muitos procedimentos. (Entrevistado 5)

Acontece que a gente fica muito presa nos processos do dia a dia, no operacional, no burocrático. Não dá tempo de pensar em projetos. (Entrevistado 7)

O servidor esbarra na burocracia, toda burocracia do serviço público faz com que o essencial seja postergado. (Entrevistado 9)

A estabilidade foi considerada um fator que interfere negativamente no desempenho por uma das entrevistadas.

Eu acho que a estabilidade influencia negativamente. O servidor perde o ânimo, a vontade de se capacitar. (Entrevistado 3)

Já a forma de admissão na administração pública, por concurso, também foi vista como um fator que interfere negativamente, tendo em vista que o candidato ao fazer o concurso não conhece a dinâmica das instituições públicas e pode frustrar-se, além disso, não é possível ao servidor técnico-administrativo saber previamente quais serão suas atribuições e ao entrar em exercício é lotado no setor onde há maior demanda podendo ter que realizar atividades totalmente alheias às suas competências, enquanto poderia contribuir mais em outro setor.

O concurso é amplo e ingrato. A pessoa entra em exercício e é lotada em um almoxarifado sem nunca saber o que se faz no almoxarifado. Eu, por exemplo, não domino essas competências, mas domino outras... (Entrevistado 8)

Observa-se que algumas medidas simples podem reduzir essa contradição, como mencionado por uma entrevistada:

O que pode fazer pelo servidor a gente faz. Ouvir os servidores... No semestre passado a gente encaminhou um formulário para verificar se os servidores estavam satisfeitos com o trabalho, se achavam que podiam contribuir melhor em outros setores. (Entrevistado 8)

A ineficiência do instrumento de avaliação também foi considerada um fator lesivo à gestão de desempenho, como exemplificado a seguir através de fala de alguns entrevistados:

Há vários fatores que afetam o comportamento humano e interferem no trabalho podendo ser externos à instituição ou estarem relacionados à instituição, mas na avaliação não é possível identificá-los. (Entrevistado 7)

A ferramenta não permite averiguar as condições de trabalho do setor.[...] A gente sabe que há fatores do ambiente de trabalho que afeta as condições de trabalho [...], influencia, mas não é levada em conta. (Entrevistado 9)

A questão do resultado da avaliação de desempenho estar atrelado à recompensa pecuniária, por meio da progressão, também foi indicado como um fator negativo, pois impede uma avaliação real, tendo em vista a preocupação da chefia em prejudicar o servidor financeiramente. Essa característica é um traço cultural da administração pública onde a chefia é transitória e o avaliado é seu colega de trabalho e pode futuramente ser o seu chefe (BERGUE, 2010).

O servidor pensa somente na progressão e esquece que está aqui para fazer a instituição crescer. (Entrevistado 3)

Limita-se à avaliação para progressão. O servidor tem o retorno financeiro. Finaliza ali. Fica todo mundo feliz. (Entrevistado 5)

Não é só a avaliação. É mostrar para os servidores o que aquele momento significa. Por que a instituição precisa daquilo, não é só para progressão. (Entrevistado 9)

Chefias geralmente chamam o servidor para ajudá-lo a fazer a avaliação do próprio servidor. (Entrevistado 1)

Tem chefe que vira para mim e pergunta: que nota que eu posso dar que não vai prejudicar?(Entrevistado 4)

O chefe tem medo de prejudicar o servidor. (Entrevistado 7)

Muitos não sabem separar o que é avaliar o colega do que é avaliar o trabalho desempenhado. (Entrevistado 8)

Há alguns chefes que acham que devem avaliar de verdade, mas quando verificam que vai interferir na progressão eles não avaliam de forma que retrata a realidade para não prejudicar o servidor (Entrevistado 9)

Outras questões apontadas, mas com menor frequência, foram questões pessoais – envolvendo comportamentos –, relação interpessoal, falta de colaboração entre a equipe de trabalho e falta de interação entre os setores.

A avaliação do usuário externo foi identificada como um fator que estimula a melhoria do desempenho.

Avaliação do usuário. Feedback dos alunos, comunidade, fornecedores... Teve uma mudança na atuação do servidor no atendimento.(Entrevistado 5)

Com o portal da transparência a gente percebeu que a população começou a encaminhar mais questionamentos à instituição. A LAI estabelece prazos para esclarecimentos. (Entrevistado 9)

A atuação do gestor na gestão de desempenho é fundamental. Suas atribuições incluem o planejamento a partir dos objetivos estratégicos da organização, a identificação dos requisitos de desempenho, a comunicação das expectativas de desempenho, a negociação de desempenho, o acompanhamento e *feedback* contínuos, a avaliação final, a entrevista de avaliação e o estabelecimento de planos de melhoria de desempenho e de ações para sanar os fatores que impactam no desempenho (DUTRA, 2014; PONTES, 2014; SNELL, BOHLANDER, 2013; MARRAS; TOSE, 2012; LUCENA, 1992).

Portanto, os gestores devem ser capacitados para atuarem a contento tendo em vista que parte significativa no êxito de um sistema de gestão de desempenho depende de atuação deles (NOE *et al.*, 2015; SNELL, BOHLANDER, 2013; SOUZA *et al.*, 2012; BERGAMINI, BERALDO, 2007; LUCENA, 1992; GRILLO, 1983).

Nesse sentido o gestor deve acreditar na gestão de desempenho, bem como, estar comprometido com resultados e ter a confiança da equipe (SOUZA *et al.*, 2012; LUCENA, 1992).

A análise do conteúdo das entrevistas permite identificar que a instituição também espera uma atuação profícua do gestor, como pode ser verificado a seguir:

A gestão de pessoas não orienta o servidor acerca do PDI, a chefia imediata é que faz isso, metas etc não são apresentadas. Espera-se que a chefia faça isso... (Entrevistado 3)

O servidor é bem orientado quanto ao que é esperado dele. É uma atuação participativa. O chefe orienta o servidor acerca da demanda da instituição e o servidor vai sugerir formas de atingir o objetivo. Atuação muito participativa, nada imposto. (Entrevistado 6)

A pessoa que entra zerada no setor vai aprendendo fazendo, mas tão logo possível faz o curso para se adaptar ao setor. É proposto um plano de trabalho para o servidor. É explicado o que se espera do servidor. A chefia analisa o perfil do servidor que ingressa, se não tiver a capacitação procura condições para prepará-lo. (Entrevistado 8)

Tem que haver uma sensibilização; mostrar os objetivos estratégicos; esclarecer o que se espera dos servidores; o que vai ser avaliado. Objetivo que está no PDI. (Entrevistado 9)

Contudo, as ponderações mais frequentes em relação ao suporte gerencial obtidas por meio da análise de conteúdo abarcam ausência de acompanhamento do desempenho e de orientações para melhoria, desconhecimento do trabalho, despreparo para avaliar, ausência de planejamento do desempenho de acordo com os objetivos estratégicos da organização, distribuição inadequada das tarefas, ausência de ações relativas ao resultado das avaliações, inexistência de planos de melhoria dos processos de trabalho, ausência de diálogo e de *feedback* da avaliação. Alguns desses aspectos são ilustrados a seguir na transcrição da fala dos entrevistados.

Outro ponto a melhorar é determinar melhor a estrutura de trabalho dos setores. [...] Os servidores estão habituados a realizar tal atividade e não mudam mesmo atuando em setores distintos. Comunicação. (Entrevistado 1)

Não há planejamento das atividades em geral. O que estou fazendo, por que estou fazendo. O que a organização espera de você, como o seu trabalho está para o todo... Isso tem que ser feito pela chefia imediata. (Entrevistado 2)

O que avaliou não fala o motivo. Quem não concorda também não fala. (Entrevistado 4)

... quando as informações são repassadas não estão sendo tomada nenhuma medida. [...] os problemas em grande parte são relacionados aos processos de trabalho. A gente precisa de inovação tecnológica. (Entrevistado 5)

Muita gente não tem muita ideia do que é esperado dela e também não é cobrada. [...] Alguns gestores assumem o cargo e não conhecem o

trabalho da equipe, não conhecem as normatizações, não sabem como o trabalho deve ser realizado. (Entrevistado 9)

Nesse sentido, destacou-se a frequência de respostas relacionadas ao procedimento de dar *feedback* da avaliação ao servidor. Este momento, o de dar retorno ao servidor sobre o seu processo avaliativo é parte fundamental do processo, e não ocorrendo faz com que a avaliação de desempenho perca grande parte do seu objetivo original.

Logo, a entrevista de avaliação é o momento propício para discutir a contribuição do servidor para o resultado organizacional, valorizando os seus pontos fortes e estabelecendo planos de desenvolvimento para os seus pontos fracos; além disso, possibilita conhecer as suas necessidades e buscar alinhar seus interesses aos interesses institucionais e envolver o servidor (DUTRA, 2014; PONTES, 2014; SNELL, BOHLANDER, 2013; MARRAS; TOSE, 2012).

Cabe salientar que a prática de não realizar o *feedback* reforça a ideia de que a avaliação de desempenho restringe-se a um procedimento formalístico que não repercute de maneira alguma na prática laboral do servidor.

Outra questão que precisa ser melhorada é a questão da prática do feedback no dia a dia. As pessoas reclamam que o chefe não me dá retorno, não elogia, não critica durante o ano inteiro e chega na avaliação dá uma nota baixa. (Entrevistado 1)

Reunião de feedback é orientada pela Gestão de Pessoas, mas nem todos as chefias fazem. (Entrevistado 2)

Quanto ao feedback do avaliador, o servidor tem acesso à avaliação através do formulário, porque ele tem que assinar todos os formulários. Não há entrevista de desempenho na maioria dos casos. (Entrevistado 3)

A avaliação de desempenho seria importante se fosse feita a partir de um feedback, mas a chefia não dá entrevista de desempenho. (Entrevistado 4)

O servidor tem o feedback do formulário e não um feedback da equipe. Até existe reunião da equipe, mas depende muito da chefia promover a discussão. (Entrevistado 5)

No formulário não faz previsão de entrevista de avaliação. Quando assina o servidor pode questionar, mas nem sempre acontece. Então a realização da entrevista de avaliação depende principalmente do perfil do chefe. (Entrevistado 6)

Não há reunião para esclarecimentos da avaliação. (Entrevistado 7)

A gente orienta as chefias para realizarem a entrevista de feedback, mas a maioria não faz. (Entrevistado 8)

Não há feedback da avaliação para o servidor; apesar dos gestores serem orientados pela gestão de pessoas. (Entrevistado 9)

Uma entrevistada aponta em sua fala uma questão muito importante acerca da decisão das chefias em não praticar o *feedback* aos servidores. “As chefias mencionam que não gostariam de ter esse momento. Eles alegam que problemas relativos ao serviço acabam tornando-

se problemas pessoais e dificultam a avaliação, principalmente o momento do feedback”. A entrevistada expõe uma incoerência importante do processo, uma vez que a chefia não gostaria de dar o *feedback* ao servidor de sua avaliação, clara demonstração de que a avaliação de desempenho não alcança o seu objetivo. Nesse sentido, impõe-se a necessidade de que a avaliação de desempenho seja incorporada à prática diária, e que avaliados e avaliadores percebam a importância e as limitações inerentes ao processo, como esclarecido na fundamentação teórica que norteou essa pesquisa:

“ainda que formalmente assumida pelos gestores, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é de todos os trabalhadores, avaliadores e avaliados. Por isso, a ambos é exigido preparo e maturidade para praticá-la com desenvoltura, transformando-a em uma técnica construtiva dentro da organização (BERGAMINI; BERALDO, 2007), focada, não meramente no controle, mas no desenvolvimento institucional e pessoal (SOUZA et al., 2012).”

Quanto às formas de uso dos resultados da avaliação de desempenho, tem-se que, nas organizações estudadas, prevalece como subsídio para concessão de progressão na carreira ao servidor. As falas dos entrevistados, a seguir, evidenciam que a avaliação de desempenho tem o seu caráter subestimado nas instituições pesquisadas.

O resultado da avaliação limita-se à progressão. Não são tomadas outras decisões. (Entrevistado 2)

Os resultados da avaliação limitam-se à progressão. Hoje a finalidade da avaliação de desempenho é especificamente para progressão. Não se utiliza com outra finalidade. (Entrevistado 3)

A avaliação somente é usada para a progressão. (Entrevistado 4)

Os resultados das avaliações não são usados para tomada de decisões. É utilizada somente para o acesso à carreira. Finaliza na emissão de portaria. Deveria gerar um relatório. Avaliar um grau de satisfação. Não tem sido utilizado. É utilizado somente para a progressão. (Entrevistado 5)

Utilização da avaliação de desempenho para progressão prevalece na maioria das instituições. (Entrevistado 6)

O resultado da avaliação é usado somente para progressão por mérito. (Entrevistado 7)

... só serve para a progressão. (Entrevistado 8)

Para eles é preencher a ficha para ter progressão nada mais que isso. Somente um procedimento para formalizar a progressão. (Entrevistado 9)

Em contraponto ao que os entrevistados indicam como principal finalidade da avaliação de desempenho nas instituições em que se encontram, os mesmos indicam os potenciais usos da mesma, abrangendo outros aspectos além da progressão dos servidores na carreira.

O objetivo é uma reflexão. (Entrevistado 1)

Na avaliação de desempenho é possível mensurar melhor e entender melhor o que ocorre nos setores da instituição e o resultado pode ser usado para melhoria do trabalho, para propiciar uma melhoria da qualidade do trabalho, uma administração pública mais eficiente, mais efetiva, mais eficaz. (Entrevistado 2)

Avaliação de desempenho você consegue ver tanto o olhar do servidor, da equipe, do chefe e como ele está quanto às particularidades do setor. A eficiência e a eficácia. Consegue enxergar tudo. Identificar habilidades, modificar a lotação. Se a avaliação de desempenho for precisa será possível fazer isso. (Entrevistado 3)

Encontrar um caminho para que o servidor vá contribuir com o objetivo da instituição e se realizar com isso. (Entrevistado 4)

Avaliação de desempenho é um mecanismo de feedback para o servidor. Momento para esclarecer quais são as necessidades de melhoria. (Entrevistado 5)

A avaliação de desempenho é importante porque é o momento de feedback do trabalho no que pode melhorar. Oportunidade dos chefes esclarecer pontos sem muito esclarecimento, como política institucional, método de trabalho, troca de informações, momento de reflexão, outra forma de repensar o trabalho. (Entrevistado 6)

Eu acho que a avaliação de desempenho é um instrumento que pode trazer muitos benefícios para a instituição, mas está subutilizado. (Entrevistado 7)

A avaliação de desempenho serve para a instituição saber se o servidor está tendo o desempenho, se o servidor contribui como pode. Dá para saber se no setor de lotação os conhecimentos e as habilidades do servidor estão sendo aproveitados da melhor forma. Dá para saber o que o servidor tem visto disso. Identificar fatores que interfere no desempenho. Ajustar o desempenho à estratégia da organização. (Entrevistado 8)

As entrevistas indicam, ainda, que há uma inconformidade quanto à gestão do desempenho e o sistema, na maioria das instituições pesquisadas, não é aceito por todos os envolvidos e é considerado injusto. A seguir são expostos trechos das entrevistas que confirmam esse entendimento.

As pessoas reclamam que o chefe não me dá retorno, não elogia, não critica durante o ano inteiro e chega na avaliação dá uma nota baixa. (Entrevistado 1)

O que a gente vê é que a avaliação gera um marasmo, mesmice, falta de produtividade, pois o servidor pensa "quem não produz está tão bem quanto eu para que eu vou me esforçar tanto?" (Entrevistado 4)

Entre o que atende e o que supera não há nenhum incentivo. No aspecto institucional não. Pode ser que o chefe aja de alguma forma... (Entrevistado 5)

Tem outros fatores também, por exemplo, tem o que eu chamo de trabalho invisível do servidor. Por exemplo o servidor participa de uma comissão que vai construir uma normativa... Para sair o resultado final tem consulta, estudo, reuniões, e pode acontecer de a normativa não ser aprovada. O trabalho foi realizado, foi feito, mas não é avaliado. O dispêndio do servidor não é considerado. Somente o que tem resultado é avaliado. A chefia às vezes nem sabe que esse trabalho foi realizado. (Entrevistado 8)

Acabam as mesmas pessoas estando em várias comissões. Mas não tem o reconhecimento dessa atividade. Nas avaliações não há previsão de apreciação dessa atuação. (Entrevistado 9)

Segundo Aguinis (2005), a aceitabilidade e justiça é uma característica crucial a um sistema de gestão de desempenho efetivo. A sensação de injustiça no processo gera atitudes negativas em relação à gestão de desempenho e pode ainda trazer outros problemas para a organização, como, por exemplo, resultar até mesmo em judicialização (AGUINIS, 2005).

A significância do sistema de gestão de desempenho é outra questão frequentemente mencionada nas entrevistas que demonstram que nas organizações estudadas essa característica é frequentemente frágil ou inexistente, como transcrito a seguir:

A avaliação precisa deixar de ser um simples processo burocrático. Tem que ter um acompanhamento. Servidor, chefia, gestão de pessoas e CIS. (Entrevistado 3)

A avaliação como acontece não avalia. Não é imparcial. Tem medos. A pontuação não avalia. (Entrevistado 4)

Existe discrepância entre o que o instrumento oferece de informação e a utilização dessa informação. (Entrevistado 6)

A avaliação de desempenho faz pensar em questões bem básicas, mas não gera resultado (Entrevistado 7)

A forma que hoje funciona não consegue subsidiar as decisões de gestão de pessoas identificação de habilidades, capacitação, desenvolvimento no cargo, movimentação de pessoal. A forma que é conduzida não atende aos objetivos que são estabelecidos na norma. (Entrevistado 9)

A significância de um sistema de gestão de desempenho está atrelada à pertinência dos fatores, dos critérios e dos indicadores de desempenho, ao acompanhamento do desempenho, ao desenvolvimento institucional e individual e a tomadas de decisões importantes a partir dos resultados da avaliação. Trata-se de uma característica elementar de um sistema de gestão de desempenho efetivo (AGUINIS, 2005).

Entende-se que as distorções entre a proposta de gestão de desempenho e a prática implementada possuem estreita relação com a ausência de legitimidade, *conditio sine qua non* para a consolidação de um sistema de gestão de desempenho (BERGUE, 2010; BERGAMINI; BERALDO, 2007; LUCENA, 1992).

Essa característica surge com frequência no conteúdo das entrevistas, sendo a terceira subcategoria mais frequente na categoria prática, como exemplificado a seguir:

... chefias que não envolvem tanto ou dão tanta importância à avaliação geralmente fazem a avaliação somente para cumprir a obrigação, isso não reflete o desempenho real dos servidores no período.[...] Na avaliação de desempenho dá qualquer nota para cumprir a obrigação (Entrevistado 1)

... Falta despertar o interesse dos servidores e dos chefes para que a avaliação se aproxime mais da realidade. Faz a avaliação para cumprir o procedimento. Mais uma rotina de trabalho, muitas das vezes considerada chata. Uma rotina como o ponto. (Entrevistado 3)

As pessoas não estão dispostas a fazer a avaliação e não estão dispostas a se indispor com alguém. [...] Também tem o chefe que reclama do trabalho do servidor, mas dá nota máxima na avaliação. (Entrevistado 4)

Nunca aconteceu de chegar uma avaliação com uma nota baixa. A maioria das vezes a nota do servidor é inferior à nota do chefe. Não retrata a realidade. (Entrevistado 7)

A gente sempre fez alertas isolados. As chefias eram orientadas, mas continuava no erro. Eles têm que saber que eles têm que fazer uma avaliação mais responsável, com mais compromisso. [...] A avaliação de desempenho é tratada como mero procedimento burocrático (Entrevistado 8)

A gente poderia usar os resultados para planejamento do trabalho de gestão de pessoas, mas o descrédito da ferramenta faz com o servidor não seja responsável na hora de avaliar. Atribui 10 para si próprio em tudo. (Entrevistado 9)

Somente um sistema considerado legítimo terá a adesão e o comprometimento dos envolvidos de modo da retratar a realidade organizacional e fornecer informações consistentes para a efetivação da gestão de desempenho. Entende-se que o comprometimento somente será obtido se essas pessoas souberem e reconhecerem os propósitos e as consequências da metodologia. Nesse sentido, é imprescindível a participação de todos os trabalhadores em todas as etapas da implementação (BERGUE, 2010; BERGAMINI; BERALDO, 2007; LUCENA, 1992), porém, a deslegitimação do sistema de gestão desempenho é justificada nas próprias entrevistas:

A participação do servidor no processo inexistente. (Entrevistado 3)
Não há um envolvimento, um comprometimento porque não há participação. (Entrevistado 9)

Outras ponderações contribuem para confirmar que o sistema de gestão de desempenho é deslegitimado pelos servidores, bem como pela própria gestão da organização. As entrevistas esclarecem que dois sistemas funcionam paralelamente: um formal e um informal. Contudo, a incoerência reside na retratação da realidade por meio do sistema informal e no descompromisso com o sistema formal, como expõe-se a seguir:

As metas do PDI são desmembradas para os setores e acompanhadas por meio de um blog, onde as metas são cobradas e os servidores que não alcançam ficam com carinha vermelha e quando alcançam ficam com carinha verde. Mas não está relacionado com o processo de avaliação de desempenho. (Entrevistado 2)

O que a gente percebe é que ocorre a avaliação de desempenho de duas formas: informal e formal. Avalia bem, mas em off discute as habilidades do servidor, informa que é incompatível com o setor. (Entrevistado 3)

Na avaliação de desempenho a gente só avalia aqueles critérios, mas, com relação às metas é exigida a prestação de contas por setor. Parte do gabinete. A gente faz a prestação de conta mensal. O que está fazendo, o que está parado, porque está... Não está atrelado à avaliação de desempenho. (Entrevistado 8)

Ante o exposto, identifica-se que a sistemática de gestão de desempenho, de forma geral, é considerada ineficiente. Observa-se que essa precarização da metodologia resulta de uma série de ações inconsistentes em todas as etapas de sua implementação, da idealização à execução. Dentre essas estão a ausência da *expertise* organizacional, a adaptação da sistemática em vez de construí-la conforme a cultura, os valores e os objetivos institucionais, a inexistência do envolvimento de todos os servidores em todas as etapas do processo, o despreparo dos gestores para a condução da gestão de desempenho e a carência de processos informatizados o que dificulta a análise, a sistematização e a disponibilização das informações.

Desse modo, a análise da prática do gerenciamento de desempenho, nas unidades estudadas, a partir dos fundamentos teóricos da gestão de desempenho e das diretrizes legais permitiu constatar que essa não ocorre como uma ferramenta estratégica de gestão de desempenho, mas, afastando-se seguramente do seu propósito, limita-se a um procedimento burocrático para a concessão da progressão ou pode ainda caracterizar um mecanismo de controle.

Logo, há um distanciamento entre a prática e a teoria e as diretrizes legais para a gestão do desempenho humano nas organizações públicas.

Nota-se que essas inconsistências possuem basicamente duas questões determinantes: a discrepância na assimilação do conceito dessa ferramenta bem como a incompreensão de todos os demais conceitos a ela relacionados e a deslegitimação do processo. Tais problemas estão relacionados, sobretudo, à forma como as políticas de gestão na administração pública são estruturadas (BERGUE, 2010).

Os entrevistados, de forma unânime, reconhecem que o sistema de gestão de desempenho não funciona e deve ser mudado. Entretanto, o foco limita-se ao instrumento.

Cabe salientar que um sistema de gestão de desempenho não é a elaboração e a aplicação de um instrumento de avaliação, é gestão estratégica de pessoas com o objetivo de envolvê-las, de articular esforços para garantir o alcance dos objetivos institucionais por intermédio do desenvolvimento individual.

A adoção de uma ferramenta mais complexa, mais clara, mais objetiva não é a garantia de êxito para o sistema. Mudar o formulário de avaliação não traz mudança real,

portanto, o foco não deve restringir-se ao instrumento de coleta de dados. É necessário também esforços noutros sentidos a começar pela apreensão conceitual e técnica da metodologia e dos conceitos a ela vinculados, pela investigação minuciosa da cultura organizacional e das particularidades afetas à natureza e às condições da estrutura humana da organização, pelo entendimento das diretrizes e dos objetivos organizacionais, pela capacitação de avaliadores e de avaliados, pelo envolvimento de todos os trabalhadores na implementação da metodologia (BERGUE, 2010).

Vale ponderar que para que a ferramenta alcance os seus objetivos, os envolvidos no processo devem acreditar no sistema e serem autênticos, maduros e responsáveis na sua atuação (BERGAMINI; BERALDO, 2007). Essa legitimação do processo depende dos servidores saberem e reconhecerem os propósitos e as consequências da gestão de desempenho (BERGUE, 2010).

Na sequência, apresenta-se as considerações finais sobre a pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS

Esse estudo procurou compreender a gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos em instituições federais de ensino. A apreciação se deu a partir da concepção de gestão de desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica de pessoas, identificada no arcabouço teórico que delineou a pesquisa, e das diretrizes legais para a gestão de desempenho dos servidores públicos em um contexto de mudanças de paradigmas para a gestão da Administração Pública.

Vê-se que a implementação da gestão do desempenho humano na administração pública está posta e não apenas pelo aparato legal, pois é conhecido que há uma crescente cobrança da sociedade por melhoria do desempenho da administração pública. A qualidade na prestação de serviços, a agilidade no atendimento, a produtividade, a eficiência, a eficácia, a qualidade do gasto público, são cada vez mais exigidas pelos cidadãos. Por certo as organizações públicas precisam modernizar-se.

Logo, as organizações públicas não podem prescindir da adoção de políticas e de tecnologias de gestão que possam promover o melhor atendimento das demandas sociais e gerar maior valor para os cidadãos.

Nesse sentido, as organizações públicas vêm adotando a avaliação de desempenho dos servidores. Contudo, as pesquisas realizadas constaram que os sistemas implementados não têm sido capaz de atender aos objetivos propostos.

Diante disso, esse trabalho recorreu aos estudos realizados em organizações públicas, incluindo vários estudos realizados em instituições federais de ensino, e em organizações privadas, em uma perspectiva histórica, com o objetivo de apreender o conceito inerente à ferramenta e de identificar os fatores críticos à sua implementação nas organizações.

Verificou-se que a gestão de desempenho consiste em um instrumento de gestão estratégica de pessoas. Conseqüentemente, para obter êxito, deve estar associada a políticas e sistemas de gestão que reconhecem as pessoas como determinantes para o sucesso organizacional e por isso, adotam práticas de gestão para obter o seu envolvimento e o seu comprometimento.

A gestão de desempenho, portanto, deve abarcar técnicas capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho, associadas a uma política de gestão capaz de agregar valor tanto para a instituição quanto para os trabalhadores.

Constatou-se, assim, que o processo de gestão de desempenho de uma organização deve ser formalizado e, para isso, é preciso que se tenha pleno conhecimento da organização, das pessoas que nela trabalham e da tecnologia e os conceitos a ela subjacentes. Além disso, certos elementos devem ser rigorosamente observados na regulamentação, na instrumentalização e na aplicação da metodologia, sobretudo, a participação de todos os envolvidos, a capacitação de todos os trabalhadores, principalmente dos líderes, o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização aos objetivos individuais e a utilização apropriada dos resultados.

Os sistemas de gestão de desempenho mal implementados, além de não alcançar os objetivos propostos e desperdiçar tempo, esforço e dinheiro, podem gerar graves problemas para a organização como informações inconsistentes, desmotivação dos trabalhadores, conflitos interpessoais e comprometimento do resultado (AGUINIS, 2005).

As pesquisas realizadas sobre o tema apontam que as razões que levaram muitos sistemas implementados ao fracasso abarcam deficiência ou falta de planejamento do desempenho, desvinculação dos objetivos da avaliação da estratégia de gestão da organização, falta de clareza quanto aos critérios de avaliação, falta de objetividade dos modelos implantados, associação do uso dos resultados da avaliação, exclusivamente, à retribuição pecuniária, despreparo e resistência dos avaliadores e dos avaliados, adoção de critérios de avaliação padronizados, inexistência de *feedbacks*, falta de envolvimento dos trabalhadores na implementação do sistema.

Além das razões já mencionadas, constata-se outras próprias às organizações públicas, como, por exemplo, características da administração pública patrimonialista e disfunções da burocracia arraigadas na cultura organizacional e o legalismo que impõe dificuldade para reconhecer desempenhos superiores.

Por sua vez, o estudo do aparato legal vigente acerca da gestão de desempenho na administração pública à luz da literatura aferiu que as diretrizes estabelecidas na legislação estão em consonância com os pressupostos da gestão estratégica de pessoas.

Contudo, ao apreciar a sistemática de gestão de desempenho nas organizações participantes da pesquisa, os atos que as normatizam e a partir dos fundamentos teóricos acerca do tema, observa-se acentuada contradição entre o adequado e a prática observada. Há incorreções em todo o sistema e isso inclui a compreensão da metodologia e seu sentido, a sua regulamentação, o instrumento de avaliação e a prática da gestão de desempenho.

Ressalta-se, o setor de gestão de pessoas atua como uma unidade de suporte com foco nos processos e nos serviços e não nas pessoas. Suas ações concernentes à gestão de

desempenho estão adstritas à instrução do processo, à impressão do formulário de avaliação, ao encaminhamento do formulário aos avaliadores, à concessão da progressão e ao arquivamento do processo. Logo, as práticas de gestão não estão alinhadas à gestão estratégica de pessoas.

De acordo com os resultados obtidos a metodologia adotada não é capaz de subsidiar a tomada de decisão e outras ações sobre o desempenho, pois eles não retratam a realidade. Isso, de acordo com os entrevistados, ocorre porque os avaliadores e os avaliados não realizam a avaliação com seriedade. Porém, consta-se há outros fatores além da ausência de legitimidade que justificam essa atitude, entre eles a ausência do planejamento, da negociação e do acompanhamento contínuo do desempenho e do *feedback* de avaliação, a desvinculação entre os objetivos da avaliação e a estratégia organizacional, a ausência de capacitação de avaliadores e avaliados. Traços característicos do patrimonialismo, como o protecionismo, também são identificados.

Logo, os dados aqui apresentados permitem afirmar que as organizações estudadas adotam a avaliação de desempenho por formalismo.

Observa-se que as contradições do sistema estão fortemente relacionadas à *expertise* organizacional que resulta na inobservância dos conceitos fundamentais da metodologia em todas as etapas de implementação e, conseqüentemente, na sua vulnerabilidade.

Entretanto, apesar dos dilemas que envolvem a gestão de desempenho, há um grande interesse da Gestão de Pessoas em fazê-lo funcionar e uma grande disposição para fazer as mudanças pertinentes.

A partir dos resultados apresentados e do quadro teórico e com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão das IFE's, enumera-se algumas sugestões: 1) revisão da atuação do setor de gestão de pessoas que deve assumir um papel estratégico na organização; 2) implementação participativa de uma tecnologia de gestão de desempenho que integre estratégia, aprendizagem, competência, indicadores qualitativos e quantitativos e abarque as dimensões de resultado, de comportamento e de desenvolvimento, cujos resultados amparem decisões e ações relativas à gestão de pessoas e à gestão estratégica da organização; 3) capacitação dos avaliadores e avaliados; 4) adoção de sistema eletrônico de avaliação para auxiliar a avaliação por diversos atores, acompanhar o desempenho histórico do servidor e subsidiar a tomada de decisão; 5) submissão regular do programa à avaliação dos envolvidos para identificar os gargalos e aperfeiçoá-lo; 6) institucionalização de políticas de gestão capazes de promover o envolvimento, o comprometimento e a melhoria do desempenho dos servidores.

É importante frisar que cada organização deve construir a sua metodologia de forma participativa, observando os objetivos estratégicos e a cultura organizacional. Um sistema bem-sucedido em uma determinada organização pode ser inócuo em outras.

Para tanto há um árduo trabalho a ser feito. Esse trabalho envolve desenvolvimento de competências e desenvolvimento da cultura organizacional. Contudo, deve-se entender que a gestão de desempenho está muito mais atrelada ao diálogo que a normas.

Este trabalho não pretendeu esgotar o assunto acerca da gestão de desempenho na administração pública. Entretanto, poderá, ser utilizado como ponto de partida para os setores de Gestão de Pessoas das IFE's que não tenham implementado essa sistemática ou que não tenham obtido êxito através dos programas adotados. Pode também complementar outros estudos sobre o tema.

Nesse sentido, espera-se que outros estudos sejam realizados para contribuir para a continuação desse debate e para a verificação e, quiçá, a comprovação de que as questões apontadas podem promover o alcance e à manutenção de desempenhos elevados e contribuir para o desenvolvimento organizacional e individual.

6 REFERÊNCIAS

- AGUINIS, Herman. **Performance Management**. Grã-Bretanha: Edinburgh Business School, 2005.
- ALVES, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cad. Pesq.* (77), maio 1991.
- ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance**. 5th edition. Kogan Page Limited, 2015.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13th edition. Kogan Page Limited, 2014.
- BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no Âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Dissertação. Juiz de Fora, UFJF, 2012.**
- BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*. v. 120, n.º.3, p. 3-45, set/dez. 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Novo exame preocupado da avaliação de desempenho**. *Revista de Administração*. v. 18, n.º.2, p. 5-11, abr/jun. 1983.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3^a edição. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BRAGA, Tatiana Benevides Magalhães. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Know How, 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41 . n.º. 1 . p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, v. 42. n.º. 5. p. 875-98, set./out. 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. In: **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.
- BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**: promulgada em 16 de julho de 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao>>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L1711.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L7596.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9527.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. *Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras*

providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 23 de janeiro de 2015.

BRASIL. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm>. Acesso em 23 de janeiro de 2015.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm>. Acesso em 23 de janeiro de 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Diário Oficial da União, nº 11, de 16 de janeiro de 2014, seção 1, página 26.

BRASIL. Ministério da Educação. e-MEC – Sistema de Regulação do Ensino Superior. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 23 de janeiro de 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de orientação para a gestão de desempenho. Brasília: SEGEP, 2013.**

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **A política de recursos humanos na gestão FHC. Brasília: Seges, 2002.**

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34, 2002.

_____. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr., 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/84>. Acesso em 23 de janeiro de 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Maria do Socorro Vieira de. Análise de Desempenho: relatório de análise. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 13, n. 1, p. 105-114, jan-mar 1979.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2009.
- DUARTE, Teresa. **A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)**. Lisboa: CIES e-Working Papers, nº 60, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; KRÜGER, Anna Cláudia; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Estudo de Caso em um Tribunal de Justiça. In. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E DESENVOLVIMENTO, XII, 2015, Resende, RJ.
- FARIA, Tiago Fernandes Felix de. *A aplicação da avaliação de desempenho no Tribunal De Contas Da União: boas práticas em gestão de desempenho na Administração Pública*. Instituto Legislativo Brasileiro. Brasília, 2014.
- FIGARO, Roseli. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho**. Fronteiras – estudos midiáticos, v.16, n.2, p.124-131, Mai./Ago. 2014. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/issue/view/441>. Acesso em 10 de maio de 2015.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICA, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, Jan/2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>. Acesso em 19 de setembro de 2015.
- FROÉS, Cesar; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: UCB/CEP, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey (USA): Aldine Pub. Co, 1967.
- GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo v.35, n.2, p.57-63, Mar./Abr. 1995*.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GRILLO, Antônio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. *Revista de Administração - RAUSP*. vol. 17, n. 1, p. 24-38, 1982.

_____. **Recursos Humanos: novos rumos para a Administração Pública.** Florianópolis: UFSC, 1983.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v.22, n.2, p.201-210, Mai/Ago. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, Rogério; VESPA, Márcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação de desempenho com o balanced scorecard: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do Gespública.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUSSIER, Robert N.; HENDON, John R. **Human Resource Management: functions, applications, skill development.** United States of America: SAGE Publications, Inc., 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia.** *Revista da Administração Pública*, RIO DE JANEIRO, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev., 2008.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura.** 5ª ed. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.01, n.3, 2º Sem. 1996.

NÓBREGA, Clemente. **Empresas de Sucesso Pessoas Infelizes?: A Gestão de Pessoas e a Ciência.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART Barry; WRIGHT, Patrick M. **Fundamentals of Human Resource Management.** 7th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2015.

NUNBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos.** Brasília: ENAP, 1998.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados.** *Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v.7, n.15, p.10 - 30, Nov. 2007.*

_____. **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua de Efetividade.** Salvador: 30º EnANPAD. Set. 2006.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: UFSC, 2011.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. **Avaliação de Desempenho em Psicologia: questões conceituais e metodológicas.** *Psicologia, Teoria e pesquisa, Brasília, v.10, n.3, p.355-374, Jul./Set. 1994.*

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** *Revista de Administração, São Paulo v.31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.*

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social** RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 1, jan-mar 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>. Acesso em 13Ago2014.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública.** *Cad. EBAPE.BR, v. 13, n. 4, Artigo 8, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.*

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 12ª ed. São Paulo: LTr, 2014.

PULAKOS, Elaine D. **Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems.** United States of America: SHRM Foundation, 2004.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em Ciências Sociais.** 2. Ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Questões norteadoras ou questões orientadoras na pesquisa científica.** Disponível em <http://www.lcsantos.pro.br>. Acesso em 18 de maio de 2015.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Evolução do pensamento administrativo.** Curitiba: Ibplex, 2008.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.** *Análise, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011.*

SANTOS, Heriana Robaina dos; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O papel da avaliação de desempenho na Administração Pública: o caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma Prefeitura Fluminense.** Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc>. Acesso em 18 de março de 2010.

SILVA, Magda Valéria. **Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei (FUNREI).** Dissertação. Porto Alegre, UFRS, 2001.

SILVA, Ana Lúcia Dias da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras com enfoque especial no poder judiciário do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: www.tjrj.jus.br. Acesso em 18 de março de 2010.

SNELL; Scott; BOHLANDER, George. **Managing Human Resources**. 16th edition. South-Western, Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de desempenho**. 2^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 4^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; NETO, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão estratégica de pessoas**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. **Contribuição ao estudo da avaliação de desempenho (com especial referência ao sistema aprovado pelo Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977)**. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 89-104, jan./mar. 1979.

_____. **Classificação de cargos e implantação do sistema do mérito: a lei do reajustamento de 1936, suas origens, conteúdo e primeiras repercussões**. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 7-46, jul./set. 1976.

_____. **Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente**. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 8, p. 27-75, abr./jun. 1974.

WALTON, Richard E. **Do controle ao comprometimento no local de trabalho**. In VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA EAFI-MG

1. APRESENTAÇÃO

Avaliação e acompanhamento são elementos essenciais à política de gestão de pessoas, à medida que fornecem subsídios para o planejamento institucional, auxiliando na definição de programas de capacitação e dimensionamento das necessidades de pessoal.

A avaliação de desempenho é um instrumento que situa o grau de gestão participativa, onde os servidores passam a sentir-se parte integrante de todo o processo.

A Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes-MG, já possui uma forma sistematizada e contínua de avaliação, mas com a nova proposta de avaliação de desempenho, de acordo com a Lei 11091/05, regulamentada pelo Decreto nº. 5.825/06, a Escola passará a fazer a avaliação de desempenho atendendo aos requisitos da legislação atual.

O Programa de Avaliação de Desempenho deve integrar o Processo de Avaliação Institucional, orientando-se por metas e responsabilidades definidas coletivamente, envolvendo todos os servidores em compromisso com a Instituição e com a educação, direcionando os resultados para o cumprimento da missão da Escola.

O Programa representa também, um esforço no sentido de se inovar o processo de avaliação, visando buscar condições necessárias para que os servidores possam ter qualidade de trabalho, sem se afastar da qualidade de vida, nem dos objetivos e missão institucionais.

2. OBJETIVO GERAL

Fornecer elementos para definir políticas de gestão de pessoas, possibilitando melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade e promovendo o desenvolvimento da Instituição.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- Identificar os obstáculos encontrados pelos servidores para realização de suas atividades;
- Fazer registro e acompanhamento de informações;
- Fazer a relação dos resultados (pontos fortes + pontos a melhorar e elaborar um plano de ação);
- Fornecer elementos para elaboração de programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, dimensionamento das necessidades de pessoal da Instituição e de políticas de saúde ocupacional;
- Fornecer elementos para o planejamento de ações de desenvolvimento pessoal;
- Fornecer indicadores à Instituição e ao servidor que lhe permitam crescer profissional, pessoal e administrativamente;
- Buscar a contribuição das pessoas envolvidas no processo;
- Orientar ações e programas de desenvolvimento;
- Praticar a cultura da realimentação;
- Fazer o levantamento de ações e recursos;
- Tomar decisões;
- Aferir pontuação para efeitos de progressão por mérito;
- Contemplar o servidor com progressão por mérito;

4. JUSTIFICATIVA

A Lei 11091/05, regulamentada pelo Decreto nº. 5.825/06, instituiu a exigência da avaliação por desempenho, desta forma, o desafio se faz presente na necessidade de criação de um processo sistemático e contínuo de análise e avaliação das atividades do servidor técnico-administrativo, dos setores e da própria Instituição. Segundo o Artigo 8º, Parágrafo 2º do referido Decreto, o Programa de Avaliação de Desempenho deverá ser um processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangendo, de forma integrada, a avaliação das ações da Instituição, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais, inclusive as da chefia.

A implantação de um programa de Avaliação de Desempenho, no entanto, vai além do atendimento às disposições legais e da aferição de pontos para progressão por mérito profissional, pois pressupõe algo mais amplo.

trazendo dados abrangentes, qualitativos e sistematizados sobre a força de trabalho da IFE, cujos resultados podem ser aproveitados em diferentes áreas da estrutura organizacional, como instrumento de planejamento estratégico, que, aliado à análise de tarefas e a revisão das rotinas, pode, inclusive, se constituir em fator de transformação das práticas cotidianas.

5. METODOLOGIA

O Programa de Avaliação de Desempenho da Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes-MG, ficará sob a responsabilidade de uma comissão de avaliação, que irá conduzir e acompanhar o processo, distribuindo formulários e fixando prazo para devolução.

A Comissão Interna de Avaliação será designada pelo Diretor Geral e deverá ser composta por três servidores técnico-administrativos, membros titulares e respectivos suplentes, sendo, um servidor da Coordenação Geral de Recursos Humanos e dois servidores Técnico-administrativos e terá um mandato de três anos.

A execução do programa será feito pela Coordenação Geral de Recursos Humanos, com acompanhamento da Comissão Interna de Supervisão (CIS).

6. CRONOGRAMA

6.1. O início do processo de Avaliação de Desempenho dar-se-á após a aprovação do novo sistema de avaliação.

Serão avaliados:

- Servidores técnico-administrativos da carreira da EAFI-MG, e em exercício no período em que a avaliação estiver sendo realizada (a partir da aprovação do novo sistema).
- Servidores que estejam afastados com ou sem prejuízo de vencimentos só podem participar do Processo de Avaliação de Desempenho se tiverem exercido suas atividades em 80% dos dias úteis, contados a partir da aprovação do novo sistema até a data da avaliação (exceto os casos previstos na Lei 8.112/90, no Artigo 97 e Artigo 102).
 - O servidor tomará ciência de sua avaliação, durante o período avaliativo e os formulários serão incluídos em sua pasta funcional.
 - A avaliação pelos usuários será efetuada mediante os seguintes procedimentos:
 - O Coordenador Geral de Recursos Humanos (CGRH) distribuirá, sob protocolo, quantidades de questionários conforme fluxo mensal de pessoas, informado pela unidade, e caixas de coleta de acordo com a dimensão da unidade.
 - A distribuição de questionários ocorrerá no início do mês de agosto para todas as unidades.
 - O CGRH procederá à coleta mensal de questionários, que serão retirados das caixas e entregues sob protocolo, para a Comissão Interna de Avaliação.
 - O (a) Diretor (a) ou chefe da Unidade ou Setor poderá requerer da Comissão Interna de Avaliação vistoria nos formulários, quando achar necessário.
 - Os questionários preenchidos serão analisados pela Comissão Interna de Avaliação, descritos em um relatório e encaminhado ao Diretor Geral da EAFI-MG.
 - As informações geradas pelos questionários sob os cuidados da Comissão Interna de Avaliação, servirão também como prova de contraste à Avaliação de Desempenho do servidor desta Instituição.

6.2. A Comissão Interna de Avaliação de Desempenho terá as seguintes funções:

- Repassar as informações pertinentes aos servidores técnico-administrativos das Unidades/Coordenadorias.
- Coordenar os trabalhos de avaliação nas Unidades/Coordenadorias.
- Atuar como interlocutor entre Unidades/Coordenadorias e a Coordenação Geral de Recursos Humanos, nos assuntos pertinentes à Avaliação de Desempenho.
- Atuar como mediador entre avaliador e avaliado nas questões relativas à Avaliação de Desempenho.
- Propor ao servidor uma auto-avaliação para uma possível análise dos conceitos dados pelo chefe imediato, quando o servidor sentir-se prejudicado e entrar com o recurso.

6.3. Recursos:

- O servidor que sentir-se prejudicado pelo resultado da Avaliação de Desempenho poderá recorrer formalmente e por escrito, ao Departamento/Coordenação, no qual, esteja subordinado, após esgotar as possibilidades de atuação da Comissão Interna de Avaliação, entre Unidades/Coordenações e Coordenação Geral de Recursos Humanos, num prazo de 15 dias.

7. PACTO PRÉVIO DE METAS

- Deverá ser elaborado após a aprovação do novo sistema de avaliação.
- No início do período avaliativo, através de reuniões entre chefias e servidores lotados no setor, serão pactuadas as metas a serem atingidas, individualmente e pelo setor ou equipe. Estas metas deverão ainda ser analisadas pelo diretor de Departamento ou Coordenação Geral que poderá complementá-las.
- O pacto prévio deverá ser registrado em documento previamente aprovado pela comissão de elaboração do Programa de Avaliação de Desempenho.
- O pacto será usado como parâmetro para avaliação do servidor no momento oportuno.
- Uma cópia do pacto será arquivada no próprio setor que o elaborou e outra deverá ser enviada à Comissão de Avaliação de Desempenho, para acompanhamento no momento da avaliação do servidor.

7.1. PARA O CHEFE DO SETOR

- Agendar a reunião para a elaboração do pacto, com antecedência, informando sobre seu objetivo, previsão de início e término, escolhendo um local e momento apropriado;
- Buscar o comprometimento para com as metas propostas para o setor;
- Incentivar o servidor a expressar suas dúvidas e esforçar-se para esclarecê-las;
- Desenvolver uma firme e clara disposição de apoiar e colaborar para o aperfeiçoamento do servidor em função de compromissos e resultados que venham a assumir, gerando comprometimento e motivação.

7.2. PARA O CHEFE E O SERVIDOR

- Ser um "bom ouvinte", acatando as sugestões para os pontos a serem avaliados;
- Buscar negociação e consenso;
- Praticar constantemente a "realimentação" de forma a identificar previamente os desvios ou problemas que venham inviabilizar os resultados esperados;
 - Analisar todos os dados acumulados pelo servidor e chefe imediato, em suas atividades propostas pela Instituição;
 - Refletir sobre as reais condições e infra-estrutura proporcionadas pelo setor para a execução de suas atividades;
 - Manter o diálogo objetivo, durante a reunião, evitando ser vago/sem especificação;
 - Fazer uma avaliação com a equipe de trabalho, quanto ao desempenho das atividades do setor.

7.3. PACTO PRÉVIO DE METAS PARA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DO SERVIDOR

Servidor:
 Chefe:
 Diretor/Coordenador do Departamento:
 Setor:
 Período de avaliação:

Metas a serem cumpridas pelo servidor para efeito de Progressão por Mérito Profissional.

8. PARA EFEITO DE PROGRESSÃO POR MÉRITO:

- As avaliações ocorrerão uma vez por ano, e para efeito de Progressão por Mérito será considerada a média das duas avaliações do servidor.
- As metas a serem atingidas pelo servidor para efeito de Progressão por Mérito Profissional, serão de uma média mínima de 70% (setenta por cento).
- O resultado da avaliação setorial não influirá na avaliação individual.
- Quando a data de progressão do servidor for anterior ao período avaliativo da Instituição, será realizada a avaliação individual, considerando a data para progressão, devendo-se, contudo fazer a média com a avaliação anterior, se houver.

9. LEVANTAMENTO DE DADOS:

9.1. Sessenta dias antes da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos, a Comissão de Avaliação de Desempenho conduzirá o processo, distribuindo formulários e fixando prazo para devolução. No período avaliativo ocorrerão:

- Avaliação individual - avaliação pela chefia.
- Avaliação da chefia - avaliação pelos subordinados.
- Avaliação do setor - participação do usuário na avaliação dos serviços prestados.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
ESCOLA AGROTECNICA FEDERAL DE INCONFIDENTES – MG
COORDENAÇÃO GERAL DE RECURSOS HUMANOS.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Processo nº.

1- IDENTIFICAÇÃO

Nome:

SIAPE:

Classe/Nível/Padrão:

Cargo:

Unidade de Exercício:

Data da avaliação:

Avaliador:

2- PERIODO DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____.

3- ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS	Nota de 1 a 10
3.1 Assiduidade – cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida, tanto no aspecto horário como em frequência. Preocupa-se em marcar os compromissos pessoais fora do horário de trabalho.	
3.1.1 comparecimento regular ao trabalho;	
3.1.2 pontualidade no horário;	
3.1.3 permanência no trabalho durante o expediente;	
3.1.4 atendimento às convocações oficiais da Escola para reuniões ordinárias e eventos oficiais.	
3.2 - Disciplina e hierarquia – Regulamentos, normas e códigos existentes na Instituição visando aprimorar a ética, a transparência e a eficiência do serviço prestado.	
3.2.1 O respeito às normas regulamentares;	
3.2.2 O tratamento dado aos colegas de trabalho;	
3.2.3 O tratamento dado aos superiores;	
3.2.4 O tratamento dado ao público em geral (outros servidores, alunos e pessoas da comunidade);	
3.2.5 O ajustamento às situações ambientais;	
3.2.6 A aparência pessoal com traje adequado;	
3.2.7 Cuidados com equipamentos e materiais utilizados, na conservação e quantidades utilizadas;	
3.3 - Qualidade e produtividade – Habilidade que tem em contribuir, para que sua área ou setor atinja o nível de eficácia desejado. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.	
3.3.1 A disposição em auxiliar os colegas nas atividades.	
3.3.2 Qualidade do trabalho e valores éticos.	
3.3.3 O quanto tem aplicado os métodos e técnicas corretamente para alcançar os resultados esperados para o setor.	
3.3.4 O volume de tarefas executados em relação à necessidade e capacidade de atendimento do setor.	
3.3.5 O quanto atende os prazos para dar conta das tarefas.	
3.3.6 A capacidade de assumir e cumprir as tarefas atribuídas.	
3.3.7 Iniciativa para solução ou encaminhamento de problemas.	
TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO DO SERVIDOR	
MÉDIA DA AVALIAÇÃO DO SERVIDOR	

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
ESCOLA AGROTECNICA FEDERAL DE INCONFIDENTES – MG
COORDENAÇÃO GERAL DE RECURSOS HUMANOS.**

FICHA DE AVALIAÇÃO DOS INDICADORES QUANTO À CHEFIA IMEDIATA, EQUIPE E AMBIENTE DE TRABALHO QUE INFLUENCIARAM NO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Processo nº.

1- IDENTIFICAÇÃO

Nome:

SIAPE:

Classe/Nível/Padrão:

Cargo:

Unidade de Exercício:

Data da avaliação:

Avaliador (a)/ chefia imediata:

Indicadores	Marque com um X		
	Ajudou	Dificultou	Não se aplica
1- chefia Imediata			
1.1 Capacidade de planejar as ações e comprometimento com resultados.			
1.2 Capacidade de coordenação e controle			
1.3 Capacidade de realização das atividades			
1.4 Articulação e participação política com os outros setores (interação)			
1.5 Cumprimento de compromissos com os servidores da equipe ou setor.			
1.6 Estilo de liderança e capacidade para motivar os servidores da equipe ou setor.			
1.7 Reconhecimento pelo trabalho realizado.			
1.8 Assiduidade e pontualidade.			
1.9 Reconhecimento e respeito às diferenças.			
1.10 Flexibilidade e ética.			
1.11 Facilidade de comunicação com a comunidade interna e externa.			
1.12 Oportunizar curso de capacitação e/ou qualificação para o setor.			
2- Colegas da equipe			
2.1 Relacionamento da equipe e setor.			
2.2 Reconhecimento pelo trabalho executado.			
2.3 Assiduidade e pontualidade.			
2.4 Contribuição com o crescimento e/ou desenvolvimento da equipe ou setor.			
2.5 Flexibilidade e ética.			
2.6 Comprometimento com resultados.			

3- Ambiente e trabalho			
3.1 Condições das instalações físicas.			
3.2 Material e equipamentos necessários à execução das tarefas.			
3.3 Condições técnicas necessárias à execução das tarefas.			
3.4 Apoio institucional às ações e serviços.			
3.5 Evitar conflitos de interesse (pessoal, políticos/partidários, etc.) que venham denegrir pessoas e a Instituição.			

Observações:

Avaliado (a)

Avaliador (a)

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
ESCOLA AGROTECNICA FEDERAL DE INCONFIDENTES – MG
COORDENAÇÃO GERAL DE RECURSOS HUMANOS.**

FICHA DE AVALIAÇÃO DO SETOR PELOS USUÁRIOS.

Sua opinião sobre nosso atendimento é muito importante para que possamos melhorar nosso serviço, mas ela só será válida se todos os dados forem fornecidos adequadamente.

Por favor, responda ao questionário abaixo e deposite-o na caixa de coleta da unidade em que foi atendido.

1- COORDENAÇÃO/SETOR:

2- PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ____/____/____.

3- IDENTIFICAÇÃO:

NOME (opcional):

Servidor (a) () Aluno (a) () Pais () Produtor (a) () Outros ()

4- ASPECTOS A SEREM AVALIADOS:	Marque com um X		
	ÓTIMO	BOM	INSUFICIENTE
4.1 Instalações: aparência física das instalações, limpeza, conservação dos equipamentos e aparência pessoal.			
4.2 Confiabilidade: prestação de serviços, entrega das solicitações em tempo hábil.			
4.3 Disponibilidade: disposição para ajudar.			
4.4 Competência: Informações e esclarecimentos recebidos foram satisfatórios.			
4.5 Cortesia e gentileza: educação, respeito e consideração.			
4.6 Acessibilidade: facilidade de contato: correio, telefone, internet, pessoalmente.			
4.7 Locomoção: ausência de empecilhos físicos à locomoção.			
4.8 Comunicação: informações sobre o serviço prestado em linguagem compreensível.			
4.9 Compreensão: esforço para conhecer o usuário e suas necessidades.			

Observações:

10. ANÁLISE E REGISTRO DOS DADOS

- Análise dos dados coletados, tabulação dos resultados, registro em relatórios individuais, setorial e Institucional.
- Disponibilizar os dados tabulados e relatórios à Comissão Própria de Avaliação (CPA), e ao Diretor Geral.

11. ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECOMENDAÇÕES

▪ Através de reuniões por setor, chefias, diretores de departamentos e coordenadores gerais e Diretor Geral, serão discutidos os dados obtidos e elaboraráo um plano de recomendações.

O plano de recomendações será repassado aos setores interessados para divulgação aos servidores, e novo pacto de metas será elaborado, a fim de corrigir falhas e melhorar serviços, ou manter o que foi bem avaliado, sendo inclusive ponto de partida para a próxima avaliação.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Pessoas são preciosas dentro de uma organização, e, aliadas aos recursos materiais e financeiros, perseguem objetivos comuns, previamente definidos."

(Chiavenatto, 2001)

Valorizar os recursos humanos de uma Instituição é acrescer o seu valor, proporcionando às pessoas oportunidades de aquisição de novos conhecimentos e de desenvolvimento, é entender o homem na perspectiva de ver seus anseios atendidos, de ter o seu trabalho reconhecido, de fazê-lo sentir-se parte da organização em que se encontra.

É necessária a conscientização de que o crescimento da Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes-MG só ocorrerá se houver o desenvolvimento de seu principal recurso – o homem.

Para tanto, é importante que a política de desenvolvimento de recursos humanos busque conhecer e descobrir potencialidades, desperte a criatividade, permita a inovação, aliando, sempre que possível, as aspirações pessoais às institucionais. No entanto, é necessário, também, construir uma cultura organizacional mais sólida, com ênfase na lealdade, no empenho e no comprometimento.

Essa construção não é um processo rápido, nem fácil, à medida que pressupõe até mesmo mudanças de atitudes e requer um trabalho de conscientização gradativo, paciente e perseverante.

O plano de Desenvolvimento pode representar um passo importante para essa construção. Sua implantação pode parecer utópica, a princípio, e trará naturalmente insegurança, porém é necessária e viável, sendo fundamental, contudo, a participação de todos, contribuindo para ajustes contínuos, explorando novas oportunidades e, sobretudo, aprendendo tanto com os sucessos, quanto com os fracassos.

ANEXO II



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS
CAMPUS MACHADO**

Rodovia Machado Paraguaçu Km 03, Bairro Santo Antônio - 37.750-000 - Machado-MG
Fone: (035) 3295.9700 / E-mail: cgrh@mch.ifsuldeminas.edu.br

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
(AUTO – AVALIAÇÃO: Servidor – Pesó 1)

SERVIDOR: _____

LOTAÇÃO: _____

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: _____

CARGO: _____

NÍVEL: CLASSIFICAÇÃO/ CAPACITAÇÃO: _____

PADRÃO DE VENCIMENTO: _____

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: _____

CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO	
INDICADOR	PONTUAÇÃO
Sempre	20
Quase sempre	15
Às vezes	10
Nunca	05

QUESITOS		FATORES	PONTOS
OPERACIONAL	CONHECIMENTO	Utilizo os recursos tecnológicos disponíveis no setor ou procuro auxílio quando necessário?	
	EFICÁCIA	Demonstro compromisso com a instituição, colaborando na realização de suas metas e objetivos?	
	EFICIÊNCIA	Cumpro as atividades pertinentes ao meu setor com presteza e responsabilidade? Demonstro segurança na realização de atividades que me são pertinentes?	
COMPORIMENTAL	MOTIVAÇÃO	Demonstro interesse por atualizar-me permanentemente? Tenho iniciativa e busco solucionar os problemas que surgem diante de situações novas e imprevistas?	
	TRABALHO DE EQUIPE	Apresento atitude flexível com relação a orientações e / ou críticas?	
		Colaboro prontamente com a equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas?	
		Mantenho um relacionamento cordial com os meus pares e demais servidores da instituição?	
		Valorizo as qualidades de meus pares e compreendo as minhas próprias limitações?	
TOTAL:			

Data e assinatura do servidor: _____ / _____ / _____

Data e assinatura do chefe imediato: _____ / _____ / _____



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS –
CAMPUS MACHADO**

Rodovia Machado Paraguaçu Km 03, Bairro Santo Antônio - 37.750-000 - Machado-MG
Fone: (035) 3295.9700 /E-mail: cgrh@mch.ifsuldeminas.edu.br

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
(HETERO – AVALIAÇÃO: Equipe de trabalho – Peso 5)**

SERVIDOR:

LOTAÇÃO:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL:

CARGO:

NÍVEL: CLASSIFICAÇÃO/ CAPACITAÇÃO:

PADRÃO DE VENCIMENTO:

PERÍODO DE AVALIAÇÃO:

CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO	
INDICADOR	PONTUAÇÃO
Sempre	20
Quase sempre	15
Às vezes	10
Nunca	05

ÁREAS	FATORES	PONTOS
OPERACIONAL	CONHECIMENTO: domínio teórico e prático na execução das tarefas, com precisão, segurança e confiabilidade.	
	CRIATIVIDADE: capacidade de contribuir com idéias e ações visando ao aperfeiçoamento da equipe e melhoria do trabalho a ser desenvolvido.	
	RENDIMENTO: capacidade de realizar o trabalho com precisão e em tempo hábil.	
ORGANIZACIONAL	COMPROMETIMENTO: Capacidade de ser pró-ativo, agindo como parceiro da instituição como um todo, respeitando as normas legais e regulamentares.	
	RESPONSABILIDADE: amadurecimento com o qual desempenha suas funções, assumindo as conseqüências de seus atos.	
	SEGURANÇA: a confiança que inspira quando uma tarefa lhe é atribuída.	
COMPORTAMENTAL	INICIATIVA: capacidade de ação independente de supervisão conduzindo-se sozinho diante de situações novas ou imprevistas.	
	TRABALHO EM EQUIPE: colaboração efetiva com os colegas e chefes, principalmente para a realização de um trabalho.	
	RELACIONAMENTO: capacidade de interagir e integrar-se ao seu grupo de trabalho, relacionando-se bem com os colegas e chefes.	
	ADAPTABILIDADE: capacidade de perceber e reagir a novas situações, aprendendo com o erro, ajustando-se à necessidade do momento.	
TOTAL:		

PARECER DA EQUIPE DE TRABALHO e/ou COMISSÃO COORDENADA PELO CHEFE IMEDIATO – “O SERVIDOR EM QUESTÃO”:

Poderia ser melhor aproveitado no atual local de trabalho, para tanto aconselhamos.
treinamento em: _____

Poderá ser melhor aproveitado em outro local de trabalho. Qual? _____

Encontra-se desmotivado, apático e/ou acomodado.

Desconhece os objetivos do setor.

Outros: _____

Sugestões indicadas pelo servidor para a melhoria do seu próprio desempenho, incluindo as relacionadas às condições de trabalho (se necessário responder em anexo): _____

Data e assinatura da Equipe avaliadora: _____

Data e assinatura do servidor avaliado: _____

Data e assinatura da Chefia Imediata: _____

PARECER DO COORDENADOR GERAL DE RECURSOS HUMANOS

TOTAL DE PONTOS (= Av/Eq x 0,5 + Av/Us x 0,4 + Auto-Av x 0,1) 1ª AVALIAÇÃO

TOTAL DE PONTOS (= Av/Eq x 0,5 + Av/Us x 0,4 + Auto-Av x 0,1) 2ª AVALIAÇÃO

MÉDIA FINAL (= $\frac{1^{\text{a}} \text{Avaliação} + 2^{\text{a}} \text{Avaliação}}{2}$)

() APTO () NÃO APTO

CGRH em _____

Assinatura do Coordenador Geral de Recursos Humanos



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS
CAMPUS MACHADO

Rodovia Machado Paraguaçu Km 03, Bairro Santo Antônio - 37.750-000 - Machado-MG
Fone: (035) 3295.9700 /E-mail: egrh@mch.ifsuldeminas.edu.br

FICHA DE AVALIAÇÃO DO USUÁRIO
(AVALIAÇÃO: Usuários – Peso 4)

USUÁRIO:

CLIENTE: Interno

Externo

PROFISSÃO:

DIRETORIA/GERÊNCIA AVALIADA:

CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO

INDICADOR	PONTUAÇÃO
Excelente	<input type="text" value="40"/>
Bom	<input type="text" value="30"/>
Regular	<input type="text" value="20"/>
Ruim	<input type="text" value="10"/>

QUESITOS	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	PONTOS
SATISFAÇÃO	Qual o seu grau de satisfação com relação à qualidade do atendimento?	
	Qual o seu grau de satisfação com relação ao serviço prestado?	
	Qual o seu grau de satisfação com o atendimento: foi prestado no prazo estabelecido?	
	Qual o seu grau de satisfação com o horário de atendimento: é compatível com as suas necessidades?	
	Qual o seu grau de satisfação com o cumprimento do horário de atendimento: é respeitado pelos servidores?	
	TOTAL:	

Sugestões indicadas pelo usuário para melhoria da prestação de serviços da unidade administrativa avaliada:

Data e assinatura do usuário: ____/____/____

ANEXO III



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
AUTO-AVALIAÇÃO
SERVIDOR**

Período de Avaliação Inicial		Período de Avaliação Final	
Nome do Servidor:			
Cargo:	Matricula SIAPE:	Setor de Lotação:	
Função:			
Avaliação:			
Critérios	Elenco de verificação	Valores	Total de Pontos
Capacidade de Iniciativa 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Criatividade		
	• Espontaneidade para aprender outros serviços e auxiliar os colegas		
	• Comprometimento		
	• Tomada de decisão/Facilidade na resolução de problemas		
	• Contribui com sua experiência profissional para o desenvolvimento organizacional		
Responsabilidade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Ética		
	• Amadurecimento profissional		
	• Dedicação e confiança		
	• Agilidade		
	• Visão sistêmica: preocupa-se com a missão da instituição		
Produtividade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Precisão		
	• Qualidade do trabalho		
	• Rendimento do Trabalho		
	• Conhecimento do Trabalho		
	• Atenção no desenvolvimento profissional		
Assiduidade e pontualidade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Assiduidade		
	• Pontualidade		
	• Presença no trabalho		
	• Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
	• Cumpre as tarefas evitando interrupções e interferências alheias		
Disciplina 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Relaciona-se com polidez e urbanidade		
	• Cumprimento de ordens/normas		
	• Cooperação e participação em trabalhos em equipe		
	• Receptividade às Críticas		
	• Discrição/reserva sobre assunto de interesse exclusivamente interno.		
Total:			
Observações e sugestões:			
Recomendação para os Programas de Desenvolvimento para os integrantes do PCCTAE: <input type="checkbox"/> Treinamento e/ou capacitação (em quê): _____ <input type="checkbox"/> Remanejamento (para onde? Por quê?) _____ <input type="checkbox"/> Nada a recomendar.			
Conclusão da Avaliação (preenchimento pela CGGP): <input type="checkbox"/> Apto à Progressão por Mérito com pontuação igual ou superior a 60 pontos <input type="checkbox"/> Inapto à Progressão por Mérito com pontuação inferior a 60 pontos			
Assinatura do Servidor: _____		Data: _____	



AVALIAÇÃO DO AMBIENTE SERVIDOR

Marque com um "X"

No setor/departamento do servidor avaliado tem:	SIM	NÃO	Não se Aplica
Procedimentos a serem melhorados.			
Número de servidores adequado ao trabalho.			
Ventilação adequada.			
Iluminação adequada.			
Estação de trabalho adequada (mesa, cadeira, computador, equipamentos, etc.)			
Condições de trabalho adequadas			
Excesso de barulho			
Riscos ambientais que favorecem o adoecimento			
Acesso a equipamentos de segurança			
Lay Out adequado			
Observações e sugestões:			
Nome do Servidor:			
Assinatura do Servidor: _____		Data:	
Anotações da CGRH:			



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CHEFIA-IMEDIATA

Período de Avaliação Inicial		Período de Avaliação Final	
Nome do Servidor:			
Cargo:	Matricula SIAPE:	Setor de Lotação:	
Função:			
Avaliação:			
Critérios	Elenco de verificação	Valores	Total de Pontos
Capacidade de Iniciativa 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Criatividade		
	• Espontaneidade para aprender outros serviços e auxiliar os colegas		
	• Comprometimento		
	• Tomada de decisão/Facilidade na resolução de problemas		
Responsabilidade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Contribui com sua experiência profissional para o desenvolvimento organizacional		
	• Ética		
	• Amadurecimento profissional		
	• Dedicação e confiança		
Produtividade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Agilidade		
	• Visão sistêmica: preocupa-se com a missão da instituição		
	• Precisão		
	• Qualidade do trabalho		
Assiduidade e pontualidade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Rendimento do Trabalho		
	• Conhecimento do Trabalho		
	• Atenção no desenvolvimento profissional		
	• Assiduidade		
Disciplina 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Pontualidade		
	• Presença no trabalho		
	• Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
	• Cumpre as tarefas evitando interrupções e interferências alheias		
Total:	• Relaciona-se com polidez e urbanidade		
	• Cumprimento de ordens/normas		
	• Cooperação e participação em trabalhos em equipe		
	• Receptividade às Críticas		
Observações e sugestões:			
Recomendação para os Programas de Desenvolvimento para os integrantes do PCCTAE: <input type="checkbox"/> Treinamento e/ou capacitação (em quê): _____ <input type="checkbox"/> Remanejamento (para onde? Por quê?) _____ <input type="checkbox"/> Nada a recomendar.			
Conclusão da Avaliação (preenchimento pela CGGP): <input type="checkbox"/> Apto à Progressão por Mérito com pontuação igual ou superior a 60 pontos <input type="checkbox"/> Inapto à Progressão por Mérito com pontuação inferior a 60 pontos			
Nome do Avaliador: _____			
Assinatura do Avaliador: _____			Data: _____



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PARES (COLEGAS DE TRABALHO)**

Período de Avaliação Inicial		Período de Avaliação Final	
Nome do Servidor:			
Cargo:	Matricula SIAPE:	Setor de Lotação:	
Função:			
Avaliação:			
Critérios	Elenco de verificação	Valores	Total de Pontos
Capacidade de Iniciativa 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Criatividade		
	• Espontaneidade para aprender outros serviços e auxiliar os colegas		
	• Comprometimento		
	• Tomada de decisão/Facilidade na resolução de problemas		
Responsabilidade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Contribui com sua experiência profissional para o desenvolvimento organizacional		
	• Ética		
	• Amadurecimento profissional		
	• Dedicção e confiança		
Produtividade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Agilidade		
	• Visão sistêmica: preocupa-se com a missão da instituição		
	• Precisão		
	• Qualidade do trabalho		
	• Rendimento do Trabalho		
Assiduidade e pontualidade 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Conhecimento do Trabalho		
	• Atenção no desenvolvimento profissional		
	• Assiduidade		
	• Pontualidade		
	• Presença no trabalho		
Disciplina 4 – Máximo 3 – Bom 2 – Média 1 – Insuficiente	• Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
	• Cumpre as tarefas evitando interrupções e interferências alheias		
	• Relaciona-se com polidez e urbanidade		
	• Cumprimento de ordens/normas		
	• Cooperação e participação em trabalhos em equipe		
Total:			
Observações e sugestões:			
Recomendação para os Programas de Desenvolvimento para os integrantes do PCCTAE:			
<input type="checkbox"/> Treinamento e/ou capacitação (em quê): _____ <input type="checkbox"/> Remanejamento (para onde? Por quê?) _____ <input type="checkbox"/> Nada a recomendar.			
Conclusão da Avaliação (preenchimento pela CGGP):			
<input type="checkbox"/> Apto à Progressão por Mérito com pontuação igual ou superior a 60 pontos <input type="checkbox"/> Inapto à Progressão por Mérito com pontuação inferior a 60 pontos			
Nome do Avaliador: _____			
Assinatura do Avaliador: _____			Data: _____



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DIRETORIA (COORDENAÇÃO) DE GESTÃO DE PESSOAS

Nome do Servidor:
Matrícula SIAPE:

Resultado da Avaliação no Período:	Notas Obtidas:			Total no Período:
Data :				Média no Período
Ciente do Servidor avaliado:				

Média ARITMÉTICA:	

<p>Conclusão da Avaliação do período - O servidor, até o momento, é considerado:</p> <p><input type="checkbox"/> Apto à Progressão por Mérito com pontuação igual ou superior a 60 pontos</p> <p><input type="checkbox"/> Inapto à Progressão por Mérito com pontuação inferior a 60 pontos</p>
--

Juiz de Fora, 11/02/2016

Diretora de Gestão de Pessoas



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS – CAMPUS BAMBUÍ
COORDENAÇÃO GERAL DE RECURSOS HUMANOS
FAZENDA VARGINHA – KM 05 – ROD. BAMBUÍ/MEDEIROS – CAIXA POSTAL: 05 BAMBUÍ-MG CEP 38900-000
 TEL: (37) 3431.4913 – FAX: (37) 3431.4913 – E-MAIL: cgrh.bambui@ifmg.edu.br – www.bambui.ifmg.edu.br

FICHA DE AVALIAÇÃO TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS - PROGRESSÃO POR MÉRITO

Servidor (a): _____

Matr. SIAPE: _____

Cargo/Emprego: _____

Setor: _____

Situação Atual			Situação com a Progressão			Período de Avaliação 08/01/2009 a 06/7/2010
Classe: E	Nível: I	Padrão: 1	Classe: E	Nível: I	Padrão: 2	

	Auto Avaliação	Avaliação da Chefia
1. Assiduidade e Pontualidade no horário estabelecido com sua presença permanente e diária no local de trabalho (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Responsabilidade pelo material de consumo, permanente e equipamentos colocados à disposição (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Capacidade de visualizar situações e criatividade, apresentando sugestões ou idéias, agindo com eficiência e aperfeiçoamento do serviço (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Capacidade para desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão, precisão e com responsabilidade (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Atender pontualmente às convocações para serviços eventuais e espontâneos, com interesse e bom humor (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Comparecimento aos eventos Cívicos, Sociais, Culturais, Científicos e Reuniões de interesse do IFMG <i>campus</i> Bambuí (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Respeitar e defender o nome do IFMG <i>campus</i> Bambuí e seu patrimônio, dentro e fora do estabelecimento, bem como respeitar as normas legais e regulamentares (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Manter a observância hierárquica e urbanidade no trato com os seus superiores, subordinados e alunos (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Capacidade de aprendizagem de novas tarefas (10 pontos);	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Volume de trabalho produzido, levando em conta a complexidade, prioridade e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade (10 pontos).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTAL DE PONTOS:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Bambuí(MG): _____ de _____ de _____

Carimbo/ Assinatura do Chefe Imediato

Servidor (a)

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista

- 1) O que você entende por avaliação de desempenho?
- 2) Você considera que é importante avaliar o desempenho humano? Por quê?
- 3) Como ocorre a avaliação de desempenho nesta instituição?
- 4) Como são definidos os critérios de avaliação nesta IFE? Você entende que eles se aplicam a todos os cargos?
- 5) Que fatores você considera que interferem no desempenho? Como isso é ponderado na avaliação de desempenho?
- 6) Os servidores ao entrarem em exercício são esclarecidos da função da instituição, seus objetivos de curto, médio e longo prazo e obtêm as informações sobre o sistema de avaliação de desempenho e os critérios em que serão avaliados? Como isso ocorre?
- 7) Quais as recomendações são dadas aos avaliadores para realizarem o julgamento do desempenho? Os avaliadores são treinados para conduzir o processo de avaliação? Por quê?
- 8) A avaliação é direta ou conjunta? Quem são os participantes?
- 9) A avaliação de desempenho subsidia a gestão de pessoas para elaboração de planos de capacitação? Como ocorre?
- 10) As informações obtidas na avaliação de desempenho são usadas para auxiliar a tomada de decisão?
- 11) Quais os pontos positivos e negativos do sistema de avaliação de desempenho adotado pela instituição?

APÊNDICE B: Exemplo de transcrição de entrevista

Legenda:

Formatação normal: entrevistador

Formatação em itálico: entrevistado

...

O que você entende por avaliação de desempenho?

Eu acho que na avaliação de desempenho a gente consegue... principalmente nesse contexto de gestão de competências... com a avaliação de desempenho... com o resultado dessa avaliação de desempenho a gente consegue mensurar melhor e entender melhor o que está acontecendo nos setores da instituição e após essa avaliação, para ela não perder... ser um fim em si mesmo...a análise dela posterior... que esses setores, que esses servidores eles consigam ser melhorados para um situação maior que é a administração pública mais eficiente, mas eficaz... enfim, mais ou menos isso...

Como acontece a avaliação na instituição?

O formulário... o requerimento é o início de tudo... aqui na gestão de pessoas a gente faz o controle das vigências... dos prazos... a gente utiliza o embasamento legal pra tá fazendo as progressões e conseqüentemente as avaliações de desempenho para as progressões... e... o servidor requer essa progressão, mas a gente tem o controle então a gente consegue está sempre indicando para ele... falando assim “oh, tá chegando a sua progressão”... e ele faz o requerimento, faz a avaliação via formulário e a gente trabalha aquela avaliação... basicamente isso...

O ciclo que vocês consideram é o do interstício da progressão [legal... ciclo legal... é...] de 18 meses? [exatamente, exatamente]

Os critérios... como vocês definiram aqueles critérios?

Esses critérios já foram definidos desde o começo do instituto... desde lá, 2009, 10... então eu não trabalhei nessas definições... na definição desses critérios...

Sei... Mas você sabe me dizer se foram construídos coletivamente? [não, não sei..] Se houve alguma representação dos servidores?

Não, não sei... à época eu não sei...

Hum... Então já havia esse formulário... Entendi...

Você considera que alguns fatores podem interferir no desempenho do servidor?

Sim... inclusive a gente faz uma análise do ambiente...o ambiente pode interferir no desempenho do servidor sem dúvida alguma... eu acho que um... um barulho pode interferir no desempenho do servidor... as pessoas são diferentes e o desempenho pode estar atrelado a diversos fatores externos, internos, intrínsecos ao próprio servidor...

Vocês tentam na metodologia contemplar...?

Sim... tanto que existem diversos itens lá tentar contemplar diversas situações, mas ainda assim acredito que não seja o ideal...

Como que acontece ... vocês encaminham o formulário... e o chefe imediato faz a avaliação?

Sim, também... também... o servidor, o chefe e a equipe de trabalho...

E essa avaliação, ela feita individualmente [sim] e depois faz uma média...?

Sim... cada um faz a avaliação individualmente e depois tira a média...chega-se num resultado

E tem assim... vocês aconselham ou sabem se ocorre a questão da reunião de feedback...?

A gente indica, mas ela não necessariamente é feita... nem todos fazem, mas muitos fazem, mas não todos...

A gente sabe que alguns avaliadores esperam o servidor procurar para informar, né?!

É... é isso mesmo..

Houve alguns casos em que tiveram que interferir... de recursos? Do servidor não concordar com a avaliação?

Não.. nunca peguei... não...

Sei... e se tiver qual é o procedimento?

E gente vai... a gente vai primeiro perguntar se essa reunião foi feita, né?! Se sentou com a chefia e chegou a novo entendimento né?! E se não... a gente senta junto e tenta entender a situação...

Não está estabelecido nenhuma instância para recorrer..

Não.. não.. Até agora não aconteceu isso... Servidor não concordar com a avaliação, nunca ocorreu.

No formulário há espaços para sugestões dos servidores, mas nem sempre os servidores utilizam-se desse espaço. Nem sempre eles trazem esse feedback pra gente... às vezes a gente vai atrás dele para buscá-lo..

Se o servidor demanda de uma capacitação ele indica... a gente tem orientado a indicar e ultimamente muitos têm indicado. As capacitações são planejadas com base nas sugestões.

E vocês procuram atender de acordo com a disponibilidade de recursos...

Sim.. tanto que a capacitação a partir do ano de 2014, 2015 pra cá ela deve um aumento... um índice imenso dentro da instituição...

Foi justamente entender que esse era um gargalo nosso... era uma dificuldade e a partir do ano passado principalmente isso tem sido feito periodicamente, inclusive com a criação de um plano anual de capacitação, coisa que não existia...

E em relação... por exemplo, a gente sabe que a avaliação de desempenho é a última etapa do processo, né?! Antes você tem que instruir o servidor, informar qual o comportamento esperado, quais são as metas esperadas... e como acontece isso quando o servidor entra em exercício?

Você tem algum programa de iniciação ao servidor público ou a chefia faz esse acompanhamento?

Não... nós estamos com um processo de implantação desse programa... mas hoje ele ainda não funciona... mas a ideia é de que ele logo seja posto em ação... uma espécie de acolhimento... para que os servidores tenham conhecimento das atribuições do cargo, direcionamento dos serviços, mais da Administração Pública. Isso ainda não existe. Mas está sendo feito... mas não está pronto...

Entendi... você já estão implantando já?!

Já... implantando... a gente tá... trabalhando nele... em modelos em estudos, mas implantação ainda não começou, mas inclusive isso foi colocado no nosso PDI. A gente vai trabalhar nisso...

Então... nós construímos o PDI com validade de 4 anos. O servidor para ter êxito no trabalho dele ele precisa ter conhecimento do PDI e conseguir desmembrar as metas do PDI para os setores... isso é feito?

Sim... tem sido feito, está sendo cobrado, inclusive existe [...] uma cobrança...

Então... que bom... a gente sabe que toda a instituição tem o PDI, mas eu não tenho visto as atividades setoriais, individuais integradas... É como se fossem coisas desconectadas... lá tá a meta, as estratégias, mas aqui eu estou fazendo a minha atividade conforme a demanda... não há um planejamento... [certo..] certo?

Eu não tenho visto isso em outras organizações... é interessante... também porque essa é umas das questões de desempenho, você tem que ter clareza do seu trabalho para que você faça bem feito, né?!

O que você está fazendo? O que eu estou fazendo? Para onde eu estou indo..

É...a questão da motivação também é tratada nisso né?! Porque você sabe o que se espera de você... você não é apenas alguém que imprime e carimba processo, né?!... você está trabalhando para... para o crescimento da instituição... eu acho que quando há essa clareza as pessoas se empenham mais... [hum..hum..] só que infelizmente não é todo o lugar que envolve dessa forma...

E quanto aos critérios de avaliação? Ocorre algum esclarecimento quando o servidor entra em exercício?... Oh, você vai ser avaliado daqui tanto tempo, os critérios de avaliação são esses...

Tem uma orientação prévia, inicial e ela é meio que por demanda... e esse programa que eu te falei... esse do acolhimento... ele veio muito pra suprir essa necessidade também...

Hoje ele vem... ele entra e é orientado sobre todas essas coisas da avaliação, sobre o interstício, como ele deve proceder, mas é tudo uma coisa mais... uma relação pessoal assim... Sem tá formalizado e nada constituído como um programa, por exemplo.

Hum... entendi... 'E vocês têm algum treinamento com os líderes? Com os avaliadores?

Não... uma das questões é trazer juntamente com a ENAP, que tem programas de lideranças, de chefia...Eles tem um curso lá muito bom... dividido em dois módulos... pra justamente... nessa linha de liderança...mas a gente não conseguiu...a gente pretende fazer esse curso, mas pretende no ano que vem só... até porque esse é um ano eleitoral nosso... então pode ser que mude bastante coisa... a gente não sabe... eu acho mais interessante depois que passar tudo isso... ai define os novos chefes, pró-reitores, diretores... ai sim... aí logo que for definido a gente traz o curso...

Hum... isso vai fazer muita diferença, pois se ele é preparado para liderar ele vai aproveitar melhor essa oportunidade da avaliação de desempenho... é melhor para a instituição, pra ele... pro servidor, né, que está sendo avaliado....

Como vocês utilizam as informações da avaliação? Os resultados da avaliação? Pra quê? Com quais finalidades?

A avaliação a ideia é ela ser compilada e a partir do momento que você identificar informações ruins ai a gente trabalhar em cima dela...mas, normalmente isso não acontece... ai você vai me perguntar por quê? Eu não sei...

Você acha que pode ser... vamos lá uma hipótese... pode ser que ela não esteja retratando a realidade?

Acredito que possa ser sim...

É porque assim... uma das questões que foi abordada em uma das entrevista é que os servidores não acreditam no instrumento...

É... é... eu não sei... não sei se seria isso...

Por exemplo [eu acho] não vai acontecer nada mesmo com isso... então qualquer nota [não, não acho] que eu der aqui...

Não... acho que é uma questão de amadurecimento profissional mesmo... nem todos são maduros o suficiente de.. de [identificar] isso a importância daquilo... independente de você orientar, de você... eu acho que mais por aí... não, não é pelo simples fato de “ah, não vai dar em nada”.

Ah o resultado disso só serve para progressão... você acha que pode ser isso?

Também... acho que pode ser isso também... mas se fosse mais por isso eu acho que a gente também teria notas ruins... e a gente quase não tem notas ruins...eu acho que mais uma falta de... em alguns casos, de maturidade profissional mesmo, não falta de maturidade para aquele servidor específico... realmente falta de maturidade profissional mesmo... cada vez que passa a gente tem mais servidores novos entrando... a gente entra chega e tem cada servidor com cara de criança aqui... são um pouco imaturas, mas nada que isso vá mudar com o tempo... então... só isso... acho que é uma questão de amadurecimento...

Então as vezes esse programa de iniciação pode ser interessante...

Pode não... ele vai ser interessante... Assim como o PDI tem sido para diversos fatores esse programa também vai para essa questão do desempenho...

Às vezes pode haver a insatisfação, mas ela não aparece dessa forma né?! Para você usar o instrumento, né?! Às vezes ela aparece em conflitos e não na avaliação em si...

Não na avaliação em si não...

Os resultados da avaliação tem sido utilizadas com outras finalidades além da progressão?

As avaliações? Não... as avaliações são usadas basicamente para as progressões, visa-se a capacitação... e é isso mesmo... foi cogitado um tempo atrás que essas avaliações pudessem ser anuais... pela questão da competência que pede isso, mas a coisa ficou meio que parado não foi pra frente...

Quando você fala para mim das metas do PDI, essas metas são setoriais ou individuais?

Elas são setorializadas... elas são metas por... são metas por assunto. E dentro desses assuntos geralmente... por exemplo, gestão de pessoas é um assunto, mas pede que lá dentro da pró-reitoria de ensino a gestão de pessoas esteja inserida em algum momento lá... gestão de pessoas, por exemplo... modernização da gestão... são assuntos relevantes e normalmente você consegue fechar determinados setores em cada assunto...além de ele transitar por diversos assuntos...

Hum... e quando não cumpre ela... isso é público?

Sim... é público... para comunidade interna e externa...

Então... isso é um caminho até para ir amadurecendo a avaliação de desempenho... até que ela seja construída da forma adequada...

Você pode enumerar os pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho?

Positivo... ah eu vou citar um negativo. O negativo é quando essa relação na avaliação é muito pessoal. A avaliação não pode ser pessoal e o meu medo é que se torne pessoal... e a gente sabe que... você tá com um colega do lado, trabalhando 30 anos do lado dele e vai avaliá-lo... e aí se você tem um relacionamento muito bom... se você tem um relacionamento muito bom você vai avaliá-lo de uma maneira... se você tem um péssimo relacionamento com ele, você vai avaliá-lo de outra... isso não pode acontecer na administração pública porque ela é impessoal... esse é um dos meus medos... eu não sei nem se é um ponto negativo, mas é um dos meus receios e eu não vejo muito como sair... o que fazer pra isso... eu não sei até que ponto a gente pode trabalhar isso... quer dizer isso é uma das coisas que só.. eu fico alerta só...

E o ponto positivo é que ela é ferramenta nossa no dia a dia pra gente tentar melhorar... pra tentar melhorar... a gente tenta fazer... tenta melhorar a nossa missão enquanto administração e a do servidor também enquanto detentor de competências

Vocês chegaram a fazer a descrição das competências? [eu não] fez curso? Eu lembro que ...

Não eu não... o curso não terminou... eu acho que não foi só aqui não... nas outras instituições também... começou, mas não foi pra frente não...

...