

A (In)Visibilidade da Avaliação de Desempenho Individual na perspectiva de servidores públicos de uma instituição federal

Silvia Maria Aparecida Vitorino

RESUMO: No mundo das organizações, o desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há várias décadas, em função das novas configurações que vem se formando dentro desse cenário fazendo esse conceito tomar novos sentidos. Nesse prisma, o gerenciamento público tem buscado adequar o desempenho à estratégia organizacional, utilizando a Avaliação de desempenho como aporte para que os servidores cumpram metas e resultados plenos. Identificar a visão dos servidores técnicos administrativos e coordenadores sobre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) implantada em uma Organização Pública de Saúde (OPS) à luz do Decreto n. 7.133/2010 constituiu-se do objetivo geral deste estudo. A metodologia classifica-se como quali-quantitativa, exploratória e descritiva, com adoção de questionário e entrevista para a coleta de dados. A população constituiu-se por servidores contemplados pela Portaria n. 3.627, de 19 de novembro de 2010, lotados no Ministério da Saúde, na unidade de Brasília-DF. Os dados coletados foram submetidos à estatística descritiva, utilizando média e desvio padrão para amostras independentes. Os resultados apontam que a percepção dos servidores técnicos administrativos submetidos ao processo de ADI é favorável à vinculação da avaliação à remuneração. Conclui-se que muitos dos coordenadores vêem o processo de avaliação como um mero instrumento de formalidade para conceder o aumento salarial aos servidores. Sugere-se primeiramente que seja socializada a importância da avaliação para a alta administração e, depois, descentralizada até o nível técnico administrativo.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho individual. Visibilidade. Benefícios.

ABSTRACT: In the world of organizations, performance at work has been the object of analysis for several decades, in light of the new settings that are formed inside this scenario, doing this concept take new directions. In this way, the public management has sought to adapt performance to the organizational strategy, using the Evaluation of performance as a contribution to the workers meet goals and full results. Identify the vision of administrative technicians and coordinators on the evaluation of Individual Performance (ADI), implanted in a Public Health Organization (PHO) in the light of the Decree no. 7.133/2010, consisted of the general objective of this study. The methodology is classified as quali-quantitative, exploratory and descriptive, with adoption of questionnaire and interview for data collection. The population is only workers who are covered by the Decree no. 3,627, of 19 November 2010, settled in Brasília - DF. The collected data were submitted to descriptive statistics, with mean standard deviation and t-test for independent samples. It is concluded that many of the coordinators see the evaluation process as a mere instrument of formality to grant the salary increase to the workers. It is suggested, at first, to be socialized the assessment importance for the high administration, and then to be decentralized to the administrative technical level.

Keywords: Assessment of individual performance. Visibility. Benefits.

Recebido em: 15/05/2019

Aprovado em: 31/07/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de Gestão de Pessoas (GP) se apresenta como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando-se em consideração o ambiente público – ainda tido por retrógrado perante os avanços mundiais – observa-se que na área de GP é primordial adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços, fatores característicos da Nova Gestão Pública (PEIXER; BARATTO; CARVALHO, 2008).

É nesse paradigma da nova gestão pública que se encontram os servidores públicos como agentes centrais na consecução dos objetivos da organização pública e na oferta de bens e serviços à sociedade. Portanto, as entidades públicas se defrontam com o desafio de potencializar e gerenciar seus colaboradores de forma estratégica, a fim de explorar as competências que agregam valor, uma vez que o gerenciamento do desempenho individual contribuirá para o desempenho organizacional, cumprindo os fatores que caracterizam esse novo modelo de gestão (AMARAL *et al.*, 2017). Nesse enfoque que a GP se envolve, entre outras funções, e no desenvolvimento de sistemas que avaliem o desempenho dos servidores, fazer uso dos *insights* da área de ADI pode contribuir para o sucesso da realização dessa função de forma incremental.

No mundo das organizações, o desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há várias décadas e, no Brasil, essa ação tem sido evidenciada em todo o serviço público de forma cabal, percorrendo por todas as esferas. Hoje, em função das novas reestruturações, das novas

configurações que vêm se formando dentro do cenário das organizações públicas e privadas, esse conceito toma novos sentidos (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Freire (2015) cita que a avaliação de desempenho é uma ferramenta organizacional que orienta o gestor público em diversos momentos, como, por exemplo, nos redesenhos de cargos e salários, no planejamento da capacitação e em períodos de demissão no serviço público.

No entanto, o ingresso em cargos efetivos da Administração Pública no Brasil depende de aprovação em concurso público e, após o período do estágio probatório (período de prova), o servidor se torna estável e somente perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa (VITORINO; CUNHA, 2013). Nesse prisma, é possível pensar que os servidores públicos, passado o estágio probatório, não apresentem desempenho satisfatório, o que prejudica a qualidade dos serviços prestados (BUZZATO; VALADÃO JUNIOR; CASTRO, 2010).

A ADI é uma ação governamental e pode ser definida como um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários, para assegurar os resultados esperados pela organização (PONTES, 2002 *apud* SANTOS, 2007). É prática cotidiana e instrumento de mensuração que procura integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* de todas as pessoas da organização (LUCENA, 1995; BERGAMINI, 1999 *apud* SANTOS 2007).

Nesse prisma, buscou-se através da pesquisa, analisar a seguinte questão problema: qual a real percepção da ADI para servidores técnicos administrativos e coordenadores de uma Organização Pública de Saúde, lotados em Brasília?

Nesse contexto, conhecer a visão dos servidores técnicos administrativos e de coordenadores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado na organização à luz do Decreto nº. 7.133/2010 (BRASIL, 2010a), correspondeu ao objetivo geral desta pesquisa. Assim, o estudo se delimitou em colher dados sobre a percepção de servidores públicos federais (técnicos administrativos e coordenadores) em relação a ADI em uma organização pública de saúde, especificamente de servidores lotados em Brasília, no período compreendido entre 1º de janeiro a 30 de junho de 2018.

Conhecer a visão de técnicos administrativos e coordenadores sobre o processo de ADI em uso na instituição se justifica, dentre outras finalidades, por possibilitar que a Coordenação de Gestão de Pessoas da unidade (CGESP) identifique perfis e competências integradas, de forma correta ou não. Além disso, identifique *gaps* que possam ser corrigidos e completados com ações de capacitação, por meio do treinamento e desenvolvimento implementados pela Coordenação da unidade. Para o servidor é salutar compreender a importância dessa ação em termos de carreira profissional, na medida em que o treinamento pode ser melhor direcionado e personalizado por setor/departamento. Para o meio científico e para a área de GP é aporte para novas pesquisas, desenvolvimento do tema, além de incremento para o segmento de gestão de pessoas. O estudo do tema é relevante para orientar os participantes e esclarecê-los sobre sua importância e finalidade para a Administração Pública Federal e para a comunidade que utiliza seus serviços, além de possibilitar o incremento para novas pesquisas na área.

Justifica-se, ainda, por ser instrumento de gestão importante para medir

o desempenho individual das pessoas da organização em seus papéis de oferta dos serviços de forma eficiente para a sociedade (XAVIER, 2011). Oliveira (2014) afirma que por meio da avaliação de desempenho é possível diagnosticar os pontos fortes e fracos da instituição e propor políticas eficientes de gestão de pessoas para alcançar os objetivos organizacionais de forma plena.

Este trabalho está estruturado em cinco tópicos. O primeiro contemplou a contextualização, delimitação e justificativa do tema, problema de pesquisa e objetivo geral. No item dois tem-se a fundamentação teórica com foco na temática da avaliação de desempenho individual e avaliação de desempenho no setor público, visando subsidiar a análise das percepções dos coordenadores e técnicos administrativos sobre o processo avaliativo na instituição federal, bem como atender aos objetivos da pesquisa. A metodologia, relatada no item três, apresenta o método, o procedimento e as técnicas de pesquisa adotados no processo. Em seguida, no item quatro, tem-se o resultado do estudo com as devidas análises e discussão com a teoria apresentada e, por fim, descrevem-se as considerações finais, propostas de melhoria no sistema de avaliação de desempenho e recomendações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho das pessoas é algo inerente ao ser humano. A todo momento somos avaliados pelas nossas ações, posturas e atitudes. No ambiente corporativo não é diferente, uma vez que tal avaliação, ainda que informal, é realizada desde a contratação (FERNANDES; HIPÓLITO, 2015).

Lucena (1995) sustenta que a prática da avaliação de desempenho, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que cerca o ser humano e sobre suas ações em si mesmas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação que gera consequências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada.

Segundo Aquino (1979 *apud* OLIVEIRA, 2014), a avaliação de desempenho visa medir a *performance* do colaborador no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se este corresponde ou não às expectativas que a empresa teve em relação a ele por ocasião da seleção, além de oferecer ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo.

Para se implantar um processo de avaliação de desempenho, deve-se, primeiramente, conhecer a cultura da organização, o significado e a real importância dessa ferramenta para os avaliados, avaliadores e para a instituição (ALEXANDRE, 2011).

Uma definição simples e que aponta a essência da Avaliação de Desempenho em seu sentido individual pode ser encontrada em Lotta (2002). Segundo essa autora, a avaliação de desempenho objetiva conhecer e medir o desempenho dos indivíduos da organização por meio da comparação entre o desempenho esperado e o alcançado.

É nesse sentido que a ADI tem relação estreita com a gestão por competências, pois melhora o desempenho da equipe e resulta em um quadro de

colaboradores mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção ao maior senso de responsabilidade e à autogestão dos trabalhadores. É, também, uma maneira simples de melhorar o desempenho e toda organização que investe na competência de seus empregados assume um compromisso salutar com a qualidade dos serviços prestados (LAS CASAS, 2015).

Lucena (1995) reforça que a avaliação de desempenho se constitui em medir os resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho pré-definidos; e, como importância, a qualidade, prazos, quantidade, custos e contribuição para a evolução da organização.

Os estudos na área de gestão de pessoas com foco na competência evoluíram-se com o tempo, na medida em que outras pesquisas nessa temática foram desenvolvidas e ampliaram o cenário para novas discussões. Além disso, fortaleceram o assunto e inovaram conceitos na área de GP. Oliveira (2014) pesquisou a percepção dos servidores submetidos ao processo de ADI à luz do Decreto nº. 7.133/2010 e encontrou que existe percepção clara dos benefícios que a ADI pode proporcionar para a organização. Observou, também, que esse tipo de avaliação é instrumento positivo na comunicação entre avaliadores e avaliados.

Buzzato; Valadão Júnior e Castro (2010) desenvolveram pesquisa na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) sobre o significado da ADI para os gerentes da instituição e constataram que existem subgrupos que acreditam que a avaliação é uma importante ferramenta de gestão. No entanto, concluíram que a avaliação não funciona dessa maneira dentro da UFU.

Rocha (2018) estudou como funciona a avaliação profissional em uma instituição de ensino superior no Estado da Paraíba. Os achados sugeriram que o sistema de

avaliação adotado não avalia ou mensura o desenvolvimento dos seus servidores com ênfase em suas competências (capacidades e entregas) individuais, mas sim ao resultado final da avaliação mensurada de forma grupal.

Para este estudo, a ADI é vista como uma ferramenta utilizada pela área de GP como suporte para mensurar competências e como mecanismo para alinhar o treinamento e o desenvolvimento de acordo com as necessidades vislumbradas na ação de avaliação. Portanto, constitui-se em aporte para o gestor diagnosticar e analisar perfis e comportamentos durante determinado período de tempo (PONTES, 2005).

2.2 Avaliação de Desempenho no Setor Público

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos às organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida maior qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, os quais são incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública. Espera-se, assim, do funcionário da área pública, o direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar. Além disso, espera-se que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma responsabilidades e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização (LOTTA, 2002). Essa área entra, assim, como agente

catalisador, capaz de transformar tais colaboradores, antes burocratas, em sujeitos ativos e transformadores. Levando-se em consideração a estabilidade do servidor público vigente na maioria dos países, tem-se que a gerência de recursos humanos deve voltar-se às ações capazes de readequar os funcionários às novas exigências. Assim, direcionam-se às burocráticas funções de pagamento, registro, pensão e aposentadoria para funções de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional.

No entanto, como afirma Grillo (1982 *apud* LOTTA, 2002, p. 4), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações”. Nesse contexto, a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas; pode ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional, além de acréscimos na remuneração do servidor.

Para normatizar essa ação na Organização Pública de Saúde (OPS) em estudo, cumprem-se os ditames da Portaria nº 3.627, de 19 de novembro de 2010 (BRASIL, 2010b), que fixa critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE); da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (GDPST); e da Gratificação de Desempenho de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública (GDAPIB). Tais gratificações são devidas aos servidores do quadro de pessoal do Ministério da Saúde (MS) pertencentes ao

Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho e ao Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública, respectivamente. Tem como escopo vislumbrar falhas, deficiências e direcionar os servidores dessas unidades para treinamento e desenvolvimento, no intuito de cumprir as metas institucionais do MS.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado como aplicado e exploratório (RODRIGUES, 2015); quanto à abordagem do problema como qualitativo e quantitativo (GIL, 2002); e, de acordo com os objetivos, como descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa delimitou-se em conhecer a visão de técnicos administrativos e coordenadores do órgão objeto de estudo sobre a ADI em uso pela instituição para avaliar os servidores, lotados em Brasília-DF, contemplados pela Portaria nº 3.627, de 19 de novembro de 2010.

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: o questionário em formato de escala e a entrevista semiestruturada.

O questionário objetivou levantar como os técnicos administrativos avaliam a ferramenta aplicada na unidade, constituído de oito questões em uma escala de Likert de cinco pontos de concordância/discordância para mensurar a percepção sobre a competência, a tomada de decisão, a comunicação; além de mecanismo para melhorar a visibilidade para a gestão organizacional. Trata-se de instrumento utilizado por Costa, Paípe e Carvalho (2014) em estudo que analisou como a avaliação de desempenho pode contribuir para o crescimento profissional do servidor público da Subsecretaria de Esportes, através da

análise de opinião dos servidores em relação ao processo de ADI.

O segundo instrumento constituiu-se da entrevista semiestruturada realizada com os coordenadores, composta por seis questões, as quais possibilitaram um diálogo mais aberto e expressivo. Com esse, foi possível mensurar a percepção dessa categoria de trabalhadores em relação ao processo de avaliação de desempenho em uso na unidade, por meio da coleta de informações sobre a percepção, *performance*, motivação dos subordinados e visibilidade do processo de avaliação de desempenho aplicado no órgão.

A instituição pública de saúde objeto do estudo possui, aproximadamente, 71.000 servidores, dos quais 57.000 cedidos ao Sistema Único de Saúde (SUS) em nível Brasil (OLIVEIRA, 2014). Inicialmente, optou-se pela realização da pesquisa apenas com os servidores lotados na OPS que eram responsáveis pela implantação, acompanhamento e fiscalização do processo de avaliação de desempenho individual da unidade, tendo em vista a dimensão da referida Pasta. Assim, a população desta pesquisa foi constituída pelo grupo especificado no parágrafo anterior contemplados pela Portaria n 3.627, de 19 de novembro de 2010, lotados em Brasília-DF, perfazendo um total de 150 servidores.

A amostra foi estratificada da seguinte forma: 50 servidores técnicos administrativos; e 30 coordenadores, que responderam de forma completa ao questionário e à entrevista. Esses números alcançam índice de confiabilidade dos dados de 0,533, valor considerado um índice alfa de confiabilidade moderado (FREITAS; RODRIGUES, 2005). Os sujeitos amostrais foram selecionados por adesão, uma vez que os questionários foram encaminhados por *e-mail* e as entrevistas foram realizadas presencialmente. A coleta de dados ocorreu

em setembro de 2018 e houve cuidados com a ética da pesquisa, pois se ressalta que os dados foram analisados em conjunto, ou seja, não houve a identificação dos respondentes.

Os dados dos questionários foram tabulados por meio do *Microsoft Excel* e transferidos para o *software IBM SPSS Statistics 22.0* para as análises estatísticas, o que envolveu estatística descritiva apenas do primeiro instrumento, com cálculos de média e desvio padrão para amostras independentes.

Os dados qualitativos das entrevistas semiestruturadas foram coletados por meio da apreensão do significado das falas dos sujeitos, finalizando em uma redação precisa, construída pela análise e descrição de conteúdo relatado e separados por categoria de análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram do estudo 80 servidores, dos quais 50 pertencentes ao segmento técnico administrativo que responderam ao questionário em formato de escala para avaliar o nível de concordância com seus itens que variou de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente); e 30 gestores que participaram da entrevista.

Sobre os dados obtidos por meio do questionário com os técnico-administrativos, os resultados estão descritos na tabela 1 e mostram que 78% (N = 39) dos respondentes possuem percepção favorável ao processo de avaliação em uso na unidade; 76% (N = 38) acreditam que a ADI é um mecanismo que auxilia a gestão, contribui para que as competências sejam melhores alocadas, além de incrementar o processo de tomada de decisão. Esses resultados confirmam o abordado por Xavier (2011) que retrata ser a ferramenta adotada um instrumento de gestão importante para o desempenho das

pessoas e que auxilia na entrega de serviços eficientes.

Além disso, os resultados mostram que a avaliação proporciona melhores resultados para o trabalho prestado e, conseqüentemente, colabora para que a instituição governamental atinja seus objetivos organizacionais propostos no planejamento estratégico, o que foi respondido por 88% (N = 44) dos técnico-administrativos. Este resultado condiz com as afirmações de Pontes (2002 *apud* SANTOS, 2007) no sentido de que a ADI estabelece um contrato com os funcionários no momento em que esses estabelecem as metas que serão cumpridas, auxilia o servidor a atingir os resultados esperados pela organização. Ainda, grande parte da categoria (N = 34 ou 68%) acredita que a ferramenta proporciona ganhos para a instituição e para o servidor, ou seja, não é simplesmente um processo explícito imposto pelo governo e, portanto, concorda totalmente ou em parte com o processo de ADI e, nesse sentido, a vislumbram como de grande visibilidade para a organização.

Vincular os resultados da ADI à remuneração é salutar, pois os servidores terão mais interesse e responsabilidades para cumprirem o que foi estipulado na meta institucional e, ao cumprirem a meta, atingem o objetivo que foi estabelecido no planejamento estratégico da organização (FREIRE, 2015).

Portanto, nesse aspecto, existe visão clara dos benefícios assegurados por essa ação para a organização e para o servidor que é vislumbrada por 88% (N = 44) dos respondentes, ao serem favorável ao processo de avaliação aplicado na organização em tela. Observa-se também que 78% (N = 39) dos participantes afirmaram que o instrumento se constitui em ferramenta positiva de comunicação entre avaliadores e

avaliados. Constatou-se, ainda, que a maioria dos servidores (N = 39 ou 78%) percebe a ADI como ferramenta de gestão dentro do órgão e como forma de reconhecimento do trabalho realizado, favorecendo assim ampla visibilidade do trabalho prestado por esses servidores.

Existe pequena parcela de servidores técnico-administrativos (N = 4 ou 8%) que desconhece o real sentido da ADI, quais são seus objetivos, o porquê de estarem sendo avaliados e qual o retorno desse processo. Portanto, não a vislumbram como um mecanismo de visibilidade para a categoria e para a gestão organizacional, apenas a percebe como ação para conceber aumento salarial. Por conseguinte, 84% (N = 42) dos avaliados sabem o real sentido do processo de avaliação, dado que confirma o relatado por Alexandre (2011) quanto ao fato de que os envolvidos no processo reconhecem o real

significado da ferramenta para eles e para a instituição.

O último item da escala abordou a ADI como um mecanismo que proporciona aumento salarial, além de verificar a forma como o avaliador vislumbra o desempenho da atividade do servidor e trata-se do objetivo final da avaliação. Esse item foi respondido como favorável por 80% (N = 40) dos servidores técnico-administrativos. Confirma-se a teoria de Barbosa (1996) no sentido de que a avaliação de desempenho é um meio para proporcionar aumento salarial aos servidores da Instituição. Portanto, os resultados apresentados referentes à avaliação dos servidores técnico-administrativos mostram que 60% da categoria concordam totalmente com o processo de ADI implantado na organização e que 10% (N =5) não são favoráveis ao processo adotado pelo órgão.

Tabela 1 – Média, desvio padrão e quantitativo de respostas dos servidores técnico-administrativos segundo o nível de concordância com cada item de resposta do instrumento (N =50).

Item	5	4	3	2	1	Média	Desvio padrão
De forma geral minha percepção sobre o processo de ADI é favorável.	27	12	5	3	3	4,14	10,84
A ADI auxilia no processo de gestão, melhora competências e incrementa a tomada de decisão.	26	12	6	4	2	4,12	10,47
A ADI proporciona ganho para a instituição e para os servidores, não há perigo simplesmente como um processo imposto pelo Estado.	22	12	5	8	3	3,84	9,11
Vincular o resultado da ADI a minha remuneração é positivo, uma vez que me estimula a cumprir as metas propostas no plano estratégico da instituição.	32	12	2	3	1	4,42	12,94
A ADI trata-se de uma ferramenta positiva para o processo de comunicação entre avaliador e avaliado, ferramenta de gestão dentro do órgão, consigo verificar a importância de cada etapa tratada: autoavaliação, pares e chefia imediata.	27	12	5	4	2	4,16	10,84
Conheço o real sentido da ADI, seus objetivos e o porquê estou sendo avaliado.	32	10	4	3	1	4,38	12,70
Vislumbro que a ADI trata-se de um mecanismo de visibilidade para a gestão organizacional, não apenas como ação para conceber aumento salarial.	32	7	5	3	3	4,24	12,50
Proporcionar aumento salarial, além de verificar a forma como o avaliador enxerga-me ao desempenhar minha atividade, é o objetivo final da ADI.	30	10	5	3	2	4,26	11,85

Fonte: dados da pesquisa.

A média representa um resultado central, mescla de maneira mais uniforme os valores mais baixos e o mais altos de uma lista (SILVA, 2018). Observa-se que o estudo em tela apresenta uma média central e aproximada. Assim, induz que se todos os técnico-administrativos tivessem a mesma percepção quanto à ferramenta seria representada por este valor central, ou seja, entre 4 a 4,26 a nota de concordância dos servidores quanto a serem favoráveis ao processo de avaliação, que auxilia a gestão, proporciona ganho à instituição, concordam ser positivo vincular o resultado à remuneração, a vislumbram como um processo de comunicação eficaz entre superior e subordinado, conhece o seu real sentido, objetivos, além de possibilitar ao avaliado conhecer como o avaliador o enxerga.

Já o desvio padrão é uma medida de centralidade, de maneira que um valor superior, como o apresentado nesse estudo, significa que estes estão condensados distantes da média, e mais heterogênea é a amostra (SILVA, 2018). No estudo, vislumbram-se valores maiores e condensados distante da média, o que indica que os técnico-administrativos, participantes deste estudo, em sua maioria, possuem a mesma opinião quanto ao processo de avaliação em uso na unidade de trabalho e, também, que um pequeno número de participantes tem visão diferente do grupo anterior.

Da entrevista semiestruturada e aberta, buscou-se conhecer como os coordenadores se sentem diante do processo ao qual são avaliadores, identificando sua (in)visibilidade sobre as características que a ferramenta ADI apresenta, suas aplicações no órgão para incrementar o trabalho, seus apontamentos para incitar cursos de capacitação, além de mensurar o *gap* entre as

competências requeridas e aquelas que são identificadas nos avaliados.

A análise das expressões que serão apresentadas a seguir leva em consideração a subjetividade e a limitação que o próprio instrumento de pesquisa – a ADI apresenta para extrair as percepções dos respondentes, bem como o contexto que permeia o objeto de pesquisa, qual seja, o processo de avaliação de desempenho da OPS.

De maneira geral, infere-se que os coordenadores vislumbram a ADI como ferramenta de gestão do órgão, além de perceberem que o instrumento de avaliação do desempenho é um mecanismo forte de reconhecimento pessoal, ao mensurar a *performance* do avaliado. Em contrapartida, apesar do valor financeiro daquele modal ser relevante, além de promover a progressão funcional, não tem provocado motivação no avaliado.

O processo de avaliação de desempenho, apesar de promover uma reflexão conjunta do servidor e sua chefia acerca do desempenho individual, é percebido pelos coordenadores como mero instrumento para conceder o aumento salarial, mas, contudo, é uma oportunidade de reflexão e crescimento, pois todos os servidores são avaliados, assim como possibilita, também, a avaliação da chefia e a autoavaliação do grupo.

Um problema observado pelos coordenadores em sua maioria é que no momento de conceder a nota, o grupo é influenciado pelo valor financeiro que aquele modal incrementa no salário do servidor e, portanto, representa também possibilidade de progressão funcional.

Atenta-se que há muito que fazer para que o processo de ADI tenha melhor entendimento e visibilidade na instituição, de maneira a possibilitar oportunidades para melhorias na carreira do servidor, bem como

permitir identificar problemas e oportunizar soluções, além de contribuir para o aprimoramento do trabalho e para o desenvolvimento institucional.

E, portanto, vislumbra-se que a ADI é um processo que serve para julgar o valor, a *performance*, a excelência e a qualidade de uma pessoa em um determinado tempo. Essa reflexão faz alusão a Aquino (1979 *apud* OLIVEIRA, 2014) que sustenta ser a avaliação de desempenho instrumento que visa medir a *performance* do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

Na mesma linha de pensamento, Lucena (1995) e Bergamini (1999 *apud* SANTOS 2007) afirmam que a ADI é prática cotidiana e instrumento de mensuração que procura integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* de todas as pessoas da organização.

A avaliação de desempenho permite que a organização alinhe suas estratégias com os empregados quando os processos de trabalho são avaliados, meça seu desempenho e compare o realizado com o planejado (RABELO-SANTOS, 2004). Segundo Lotta (2002), a ADI busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos da organização por meio de uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Em um contexto de transformações globalizadas vivenciado atualmente pelas organizações, tal ferramenta torna-se vital, uma vez que o desempenho pode ser entendido como o resultado de um conjunto de ações organizadas para o cumprimento de uma meta (MARTINS, 2006).

As novas linhas de investigação na atualidade têm buscado estudar o tema como ferramenta de gestão para a área de GP, comparando os modelos de avaliação que estão sendo estudados na academia por meio

de sistema de acompanhamento de desempenho que considere a competitividade do mercado e as estratégias estabelecidas, associando missão, estratégia, objetivos e processos com a satisfação dos clientes, como fatores decisivos para a gestão ser efetiva. É o que aponta na pesquisa de Telles e Bittencourt (2017, p. 91) no sentido de que “a avaliação de desempenho, deve ser considerada um instrumento de apoio à gestão e ao processo decisório”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou mostrar, através de revisão da literatura e da pesquisa aplicada na organização, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a OPS objeto do estudo, pois corresponde a uma única análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, mecanismo que possibilita identificar acertos e erros.

Existem vários objetivos para se trabalhar com a avaliação de desempenho nas organizações, dentre eles, encontram-se: buscar o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores; demonstrar a evolução dos funcionários na carreira; e identificar propostas de sugestão de mudanças necessárias quanto aos comportamentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores.

Falar em avaliação de desempenho implica esmiuçar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações modernas, principalmente nas empresas da iniciativa privada, assim como também em um bom número de organizações ligadas ao poder público. Não é de hoje que se fala em avaliar o comportamento e a *performance* dos colaboradores nas empresas. Há tempos que se utilizam, por exemplo, testes psicológicos para se obter informações acerca do perfil do profissional que concorre a uma determinada vaga ou que almeja uma

promoção funcional. Para tanto, é necessário que, antes de implantar o processo de ADI em uma organização, é necessário conhecer *a priori* sua cultura e apresentar o verdadeiro sentido do processo, assim como sua importância.

Conforme exposto nos resultados deste estudo, os servidores manifestaram seus entendimentos acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho e, também, manifestaram suas percepções sobre a avaliação de desempenho enquanto tal, na condição de ferramenta avaliativa utilizada em prol da gestão de pessoas. Nessa medida, ao realizar a avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada colaborador. Outra vantagem se refere à possibilidade de gerar *feedback* mais estruturado aos colaboradores analisados e gestores envolvidos. Outra oportunidade é que a ferramenta busca sempre equilibrar as metas estabelecidas pela organização com os comportamentos de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia. Isso possibilitará o alcance dos objetivos traçados, através da identificação da *performance* de seus profissionais; da mensuração de seus objetivos e das suas competências comportamentais; e da integração de todos os níveis da organização.

A Nova Gestão Pública requer dos gestores públicos gerenciar de forma estratégica e fazer com que a área de Gestão de pessoas trabalhe vinculada ao processo sistemático e contínuo de Avaliação de Desempenho. Isso os auxiliará no gerenciamento do desempenho de seus subordinados para que eles cumpram as metas estabelecidas no planejamento estratégico institucional.

Esta pesquisa permitiu destacar oportunidades de discussões com potenciais contribuições para essa área de conhecimento a ser explorada. Portanto, os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e atingiram o objetivo pretendido, uma vez que demonstraram que apesar de 70% dos respondentes do grupo de coordenadores perceberem as ações da avaliação de desempenho institucional como ferramenta de gestão, ainda a concebem como mero instrumento de formalidade para conceder o aumento salarial aos servidores. Mesmo assim, grande parte dos coordenadores vislumbra que a ADI tem cumprido sua finalidade, apesar de não representar motivação aos técnico-administrativos e que nem todos compreendem o seu real significado.

De igual modo, o órgão analisado pode estabelecer processos de conscientização periódica sobre a importância do instrumento da avaliação de desempenho no contexto organizacional e utilizá-lo como insumo para a tomada de decisões gerenciais. Os resultados desses processos carecem de serem socializados primeiramente com a alta administração e, posteriormente, descentralizados até os servidores técnico-administrativos. Tal medida permitirá construir e disseminar conhecimentos através da identificação, organização, mensuração e integração de critérios relevantes para medir e gerenciar os objetivos estratégicos da organização.

Vislumbra-se que o processo é pouco disseminado na instituição pela área de gestão de pessoas e, pela pesquisa teórica, verifica-se, também, ser pouco explorado pela academia. Ademais, o desenvolvimento do estudo tornou-se importante como medida para gerar, aplicar e divulgar o conhecimento científico produzido para a instituição objeto do estudo, assim como aporte para a

produção-construção de novas pesquisas na área. Este estudo tem ainda a intenção de despertar o espírito crítico-científico para a vida acadêmica presente, uma vez que a pesquisa foi elaborada a partir de leituras e análises em alguns materiais que abordam o tema. Esse caminhar possibilitou a elaboração de síntese de cunho quali-quantitativo ao objetivo maior que é ser ponto de partida para estudos mais aprofundados em prol do conhecimento mais abrangente da epistemologia científica sobre a avaliação de desempenho, ação recente implantada na instituição estudada, ocorrida a partir de 2010.

Destarte, concebe-se que existe grande grupo favorável ao processo de avaliação aplicado na unidade (78%, N = 39) e pequeno grupo que não se apresenta favorável ao processo, o que se justifica ter encontrado desvio padrão muito distante das médias encontradas nas análises dos dados quantitativos.

Diante do exposto, convém ponderar que embora a avaliação de desempenho já venha sendo utilizada no órgão objeto do estudo há algum tempo, há limitações, pois se trata de um processo que pode ser ainda melhorado, inclusive nos quesitos que dizem respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados. Ademais, mesmo sendo uma ferramenta positiva para esse processo e instrumento de gestão no órgão, é possível que ela sirva para esclarecer melhor os objetivos, as características, as dúvidas dos participantes e, sobremaneira, para alinhar expectativas e resultados alcançados.

Contudo, o estudo apresenta limitações por não ter esgotado o estado da arte, mesmo que tenha utilizado duas bases para a coleta de dados, em face do reduzido número de participantes.

A pesquisa sobre a (In)visibilidade da ADI aplicada aos servidores técnico-administrativos e coordenadores contribui

para a área de gestão de pessoas por dispor de resultados analisados à luz da percepção das duas categorias sobre a ferramenta de avaliação em uso na unidade. Ainda, servirá para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos, pois ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização.

E, por fim, considera-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial importante que utilizada corretamente propicia a obtenção dos melhores e mais significativos resultados no setor público e promove a elevação da satisfação dos usuários e da qualidade dos serviços prestados. É instrumento valioso para evitar que o servidor se acomode após adquirir estabilidade funcional e para incentivar sua busca pelo crescimento e aprimoramento profissional.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, A. L. *A importância da avaliação de desempenho nas organizações*. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>.

Acesso em: 30 nov. 2018.

AMARAL, B. G.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. *Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos: O que a literatura nos ensina?* I Congresso Internacional do Desempenho do Setor Público. Florianópolis – SC, 2017.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 3, p.58-102, 1996. Disponível em:

<<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 19 de março de 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 31 jul. 2018.

BRASIL. Portaria nº 3.627, de 19 de novembro de 2010. Fixa os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional para efeito de pagamento da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDPGPE, da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – GDPST. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 19 de novembro de 2010b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/P3627.htm>. Acesso em 12 nov. 2018.

BUZZATO, T. R. B.; VALADÃO JÚNIOR, V. M; CASTRO, J. F. *O (In) Significado da Avaliação de Desempenho para os Gerentes da Universidade Federal de Uberlândia (UfU)*. XIII SEMEAD – SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, setembro de 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/res>

ultado/trabalhosPDF/270.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

COSTA, L. G. L.; PAIPE, G.; CARVALHO, M. J. A Avaliação de Desempenho na Gestão Pública Desportiva de Minas Gerais – Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD*, vol. 4, n.2, 2014. Disponível em: <<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1713>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. *Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências*. USP – Universidade de São Paulo, e-Disciplinas, Sistema de Apoio às Disciplinas, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1845999/mod_resource/content/3/Aula.pdf> Acesso em: 30 nov. 2018.

FREIRE, D. A. C. *Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos: Análise Comparativa Entre os Modelos Adotados por Duas Instituições Federais de Ensino*. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22484/1/DeniceDeAmorimCavalcantiFreire_DISSERT.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A *Avaliação da Confiabilidade de Questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach*. In: XII SIMPEP – Bauro-SP. 2005.

- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, A. L. *Qualidade Total em Serviços*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2015.
- LOTTA, G. S. Avaliação de Desempenho na área pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *ERA- Eletrônica*, vol. 1, n.1, jul-dez, 2002.
- LUCENA, M. D. S. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995. 159p.
- MARCONI, E. M.; LAKATOS, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, A. M. Avaliação de Desempenho Empresarial como Ferramenta para Agregar Valor ao Negócio. *Contexto*, vol. 6, n.10, 2006. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/1123>>. Acesso em: 9 maio 2019.
- OLIVEIRA, N. P. *Avaliação do Desempenho: Estudo de aplicação da avaliação de desempenho individual do Ministério da Saúde*. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2671/1/pdf>>. Acesso em: 4 jul 2018.
- PEIXER, E.; ARATTO, J. S. M.; CARVALHO, D. S. F. *Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. Monografia (Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2008. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf> . Acesso em: 31 jul. 2018.
- PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. 9. ed. São Paulo: Editora LTr, 2005. 200p.
- RABELO-SANTOS, A. *Justiça organizacional e sistemas de remuneração em organizações públicas*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- ROCHA, A. C. *Competências individuais e avaliação profissional: Um estudo com agentes universitários de uma instituição de ensino superior paranaense*. In: Congresso Internacional de Administração, 2018. Disponível em: <https://admpg2018.com.br/wp-content/uploads/trabalhos_aprovados/index.html> . Acesso em: 09 jul. 2018.
- RODRIGUES, W. C. *Metodologia Científica*. Faetec/IST. Paracambi. 2015. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf> Acesso em: 20 mar. 2015.
- SANTOS, W. S. F. Avaliação de Desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. *EnANPAD – XXXI Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, 22 a 26 set. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1301.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2018.
- SILVA, L. P. M. *Moda, média e mediana*. Brasil Escola, 2018. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/matematica/moda-media-mediana.htm>>. Acesso em 30 de julho de 2019.
- TELLES, L. B; BITTENCOURT, J. V. M. Avaliação de Desempenho Organizacional: Abordagens na Literatura Acadêmica Nacional. *Rev. Administração da UEG*, v.8 n.2 p.1-14, maio/ago 2017.

VITORINO, S. M. A; CUNHA, V. Utilização de ferramentas de qualidade em serviços de saúde: um estudo de caso no hospital de clínicas da universidade federal de Uberlândia. *Rev. Educação & Tecnologia*. Belo Horizonte, v.18 n.2 p.65-70, maio/ago.2013. Disponível em: <<https://periodicos.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/584>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

XAVIER, C. F. *A importância da gestão estratégica nas empresas*. Monografia (MBA em Planejamento e Gestão Estratégica) - 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

SOBRE A AUTORA

Silvia Maria Aparecida Vitorino

Mestra em Tecnologia da Informação e Comunicação pela Universidade de Uberlândia (UFU); Especialista em Gestão e Políticas Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MINAS); Graduada em Administração pela UFU. Vinculada UFU e Administradora Pública Federal do Ministério da Saúde, cedida à Defensoria Pública da União. Contato: siviavitorino2006@yahoo.com.br.