



GESTÃO DE DESEMPENHO – O OLHAR DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE REGIONAL DE UM ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL¹

Clarissa Rocha da Silva Salazar

Resumo: Este artigo tem como proposta verificar, a partir da ótica dos servidores administrativos da unidade regional de um órgão público federal, se a atual sistemática de avaliação de desempenho adotada possui os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão de desempenho. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória - descritiva, com base em levantamento bibliográfico, registro de arquivos e pesquisa de campo, com aplicação de questionários abertos. Observa-se que há avanços em relação a avaliação de desempenho institucional, visto que o órgão tem aferido ao longo dos ciclos avaliativos o alcance de suas metas globais e intermediárias. Entretanto, percebe-se que alguns destes elementos ainda não foram amadurecidos, a exemplo do estabelecimento da cultura para o desempenho, a comunicação fluida, a sensibilização contínua dos atendentes para a obtenção dos resultados almejados, a participação dos servidores na definição de metas individuais e a construção e implementação dos planos de trabalho.

Palavras-chave: Gestão do desempenho. Avaliação do desempenho.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho consiste numa importante ferramenta gerencial que dá sustentação ao processo de gestão de pessoas nas organizações públicas e privadas. Ela tem como finalidade otimizar a contribuição dos colaboradores no atingimento dos objetivos organizacionais. Através da mensuração desta contribuição, é possível

¹Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública. Orientador Prof^ª Maria Loreni Rosso.



identificar pontos de melhoria e novas competências a serem desenvolvidas, bem como potencializar capacidades que irão melhorar a eficiência e eficácia organizacionais. Vale ressaltar que a prática de avaliação de desempenho consiste numa etapa deste processo maior que é a gestão do desempenho, visto que esta última envolve etapas como planejamento, acompanhamento e avaliação.

No âmbito da gestão pública, esta temática tem sido cada vez mais discutida como instrumento de aperfeiçoamento da máquina administrativa. Em face a necessidade de se pensar num mecanismo contínuo de acompanhamento dos agentes públicos, amplia-se o olhar para o desempenho, contemplando também o seu planejamento, implantação e acompanhamento.

Segundo Gil (2016), a avaliação de desempenho consiste em um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois permite conhecer a dimensão da discrepância do desempenho esperado para o desempenho real, identificando problemas de integração dos empregados, de supervisão, motivação dentre outros.

Trindade (2014) atenta para o fato de que para se ter êxito em um sistema de gestão de desempenho faz-se necessário desenvolver uma cultura para o desempenho, observando fatores como: clima aberto e compartilhamento da informação; comunicação interna eficaz; envolvimento das pessoas nos processos de definição estratégica; clareza da esfera de atuação individual e dos objetivos que nela se integrem; investimentos em qualificação e definição de um sistema de recompensas que valorize o mérito e faça distinção entre os bons e os maus desempenhos.

Na gestão pública, tem-se percebido uma premente busca pela adoção de novos métodos e filosofia de acompanhamento do desempenho do funcionalismo público. A administração pública federal, com base na lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, instituiu nova sistemática de avaliação de desempenho para servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Observa-se, entretanto, que apesar da prática de avaliação de desempenho ter sido utilizada ao longo dos anos, mais precisamente desde a década de 70, ela ainda tem se apresentado como instrumento de obrigação burocrática não introduzindo as mudanças necessárias à cultura da meritocracia e da obtenção de resultados. (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2013)



Pode-se melhor entender a discussão da gestão do desempenho no serviço público a partir da administração pública gerencial que emergiu na segunda metade do século XX, como novo paradigma de gestão pública, e trouxe consigo a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços. A reforma do aparelho estatal passou, desde então, a ser discutida e orientada pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos. Paula (2005), define este movimento, também conhecido por nova administração pública, como uma abordagem que transportou idéias, valores e práticas da gestão de empresas privadas para o setor público.

Diante desta preocupação da Administração Pública Federal em priorizar o desenvolvimento de uma gestão de desempenho que amplie o olhar para a obtenção de melhores resultados e aumento da produtividade de seus colaboradores, tem-se como oportunidade de estudo e pesquisa o acompanhamento dos avanços realizados na administração pública a respeito da adoção destas novas diretrizes no cotidiano dos órgãos públicos federais.

E para tanto, realizou-se um estudo em um órgão público federal, denominado neste trabalho como órgão X no intuito de preservar sua identidade, que passou a adotar esta nova sistemática de avaliação de desempenho, tendo-se como recorte a sua unidade regional situada no estado da Bahia. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória - descritiva. As características desta abordagem são a riqueza na descrição de pessoas, situações, acontecimentos e a preocupação com o processo que é muito maior do que com o produto. Gibbs (2011) acrescenta ainda que, "[...] A análise pode e deve começar em campo. À medida que coleta seus dados, por meio de entrevistas, notas de campo, aquisição de documentos e assim por diante, é possível iniciar sua análise". Portanto, para este autor, a pesquisa qualitativa tem como singularidade a não separação entre conjunto de dados e análise de dados.

Realizou-se também o levantamento bibliográfico, o registro de arquivos e a pesquisa de campo. Para o levantamento bibliográfico foram utilizados livros e artigos científicos que tratam da temática em estudo, com olhar especial a realidade das organizações públicas. No que tange ao registro de arquivos, foram utilizados documentos escritos de domínio público, a exemplo do manual de orientação para a gestão do desempenho, publicado pelo Ministério do Planejamento, no ano de 2013.



Houve ainda a consulta a documentos internos do órgão federal estudado, como o manual de avaliação de desempenho, relatórios gerenciais com resultado dos ciclos avaliativos e o manual de operacionalização do sistema de avaliação de desempenho - SIGAD.

Na pesquisa de campo, foram coletadas informações e percepções dos servidores administrativos que trabalham diretamente com o atendimento ao público nas atividades de emissão de carteira de trabalho e Seguro-desemprego dos órgãos da unidade regional situada na Bahia. Há um total de 20 pontos de atendimento distribuídos entre capital e interior do estado. São em média 99 servidores avaliados em todo o estado. Estabeleceu-se como amostra o total de 11 servidores administrativos, 10 atendentes das unidades instaladas no interior do estado da Bahia, e 1 da capital. Foram aplicados questionários abertos a um gestor da Seção responsável por estes serviços na Bahia e a um gestor da Coordenação Geral de Recursos Humanos em Brasília.

Para a construção dos questionários, bem como posterior avaliação dos dados coletados, a pesquisadora propôs a utilização de um modelo de análise construído a partir das características estruturais e das etapas do ciclo de gestão do desempenho estabelecidas no manual de orientação para a gestão do desempenho, publicado pelo Ministério do Planejamento. Definiu-se neste modelo 3 dimensões como base de análise: planejamento - avaliação - acompanhamento. E a partir das mesmas foram construídas questões para servidores e gestores.

Com base neste ciclo de gestão, identificou-se os elementos considerados como estruturantes para um bom sistema de gestão de desempenho: existência de critérios de resultado, eficiência e eficácia; a definição de metas de produção individual; uso de indicadores de desempenho; a negociação das metas de produção entre o supervisor e os empregados; momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de produto do trabalho. E, por fim, utilização de padrões de desempenho estabelecidos no planejamento.

O presente artigo tem como questão de partida: A atual sistemática de avaliação de desempenho adotada pelo órgão federal X, a partir da ótica dos servidores administrativos da unidade regional situada na Bahia, tem os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão de desempenho? E como objetivos específicos propõe:



conhecer as características e práticas da atual sistemática de avaliação de desempenho adotada pelo órgão federal estudado; Identificar quais são os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão do desempenho e avaliar em qual estágio de implantação se encontra esta sistemática de avaliação na unidade regional situada na Bahia.

A seguir, será apresentada a temática da gestão de desempenho nas organizações públicas.

2 A GESTÃO DE DESEMPENHO COMO IMPORTANTE FERRAMENTA DA GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação de desempenho passou ao longo do século XX por modificações, ampliando seu foco de atuação que outrora se restringia aos métodos de trabalho para um horizonte maior que abrange a organização e seu contexto social (GUIMARÃES; NADEM; RAMAGEM apud BRANDÃO, 2001).

No que tange a responsabilidade da avaliação, partiu-se de um modelo de mão única, em que bastava unicamente a avaliação da chefia, para modelos mais participativos, a exemplo da avaliação bilateral - chefes e subordinados avaliando - e 360° - com múltiplas fontes, em que empregados, chefes, fornecedores e clientes participam deste processo (BRANDÃO, 2001).

Dutra (2014) defende o conceito de avaliação estruturada, aquela que deve partir de parâmetros resultantes do consenso entre líderes a respeito do que deve ser valorizado nas pessoas em uma organização. A importância desse formato de avaliação se dá, segundo o autor, na oferta de bases concretas para a tomada de decisão gerencial e por ser a representação de um dos poucos e significativos rituais no processo de gestão de pessoas, suscetível de contínuas revisões quanto aos seus processos e critérios. Por fim, reforça que a avaliação de desempenho é "[...] um indicador importante do grau de maturidade de gestão de pessoas da organização".

Este autor entende que ao ocorrer o amadurecimento do processo de avaliação nas organizações, eles são direcionados para duas instâncias, a primeira é a avaliação entre líder e liderado que ocorre a partir de parâmetros previamente estabelecidos, e



que, mesmo quando ocorre divergências, seu enfoque se dá exclusivamente ao desenvolvimento da pessoa avaliada. A segunda instância, seria a avaliação direcionada para decidir remuneração, promoção ou movimentações de colaboradores, em que a comparação entre parâmetros e pessoas já não é suficiente, diante da necessidade de escolha de quem será o contemplado numa promoção, por exemplo. Dutra (2014) acrescenta: "Normalmente, as avaliações na segunda instância são efetuadas em colegiados, ou seja, não é o líder avaliando seu liderado, mas um conjunto formado, na maior parte das empresas pesquisadas, pelo líder, seus pares e sua chefia."

A gestão de desempenho surge como uma nova alternativa às técnicas tradicionais de avaliação. O termo gestão configura, desta maneira, um processo que envolve etapas como planejamento, acompanhamento e avaliação (GUIMARÃES; NADEM; RAMAGEM apud BRANDÃO, 2001). Portanto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional que envolve variáveis como estratégias, objetivos, processos de trabalho, políticas de recursos humanos, dentre outras (BRANDÃO, 2001).

Neste contexto, muitas organizações estão extrapolando a avaliação de desempenho para a gestão do desempenho. Controla-se o progresso por meio de feedback contínuo, tendo como base o comparativo entre indicadores e resultados. A avaliação de desempenho está ganhando destaque como um dos processos mais estratégicos, diretamente relacionado ao planejamento estratégico de Recursos Humanos. (FIDELIS E BANOV, 2007).

No próximo tópico, será trabalhada a temática de gestão de desempenho na realidade das organizações públicas.

3A GESTÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Na área pública, há uma premente preocupação em direcionar as ações do servidor público ao propósito de realizar, concretizar resultados. Para tanto, deve-se deixar a postura passiva diante das mudanças e assumir responsabilidades. Daí surge a necessidade da área de gestão de pessoas contribuir para que esses agentes públicos



sejam ativos e transformadores. A gerência de Recursos Humanos deve voltar-se para funções de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional (LOTTA, 2002).

No entanto, como afirma Grillo apud Lotta (2002), será difícil implantar um programa de recursos humanos que não possua informações sobre as pessoas que nela trabalham. Henemann e Gonçalves (2014) defendem a avaliação de desempenho como uma ferramenta importante para superar os obstáculos organizacionais de modernização e alcance de metas ousadas, pois oferece os elementos necessários a uma boa gestão de desempenho.

Segundo Lucena apud Henemann e Gonçalves (2014), o sistema de avaliação de desempenho no contexto cultural brasileiro está permeado de crenças e aspectos culturais que interferem o seu desenvolvimento, visto que os brasileiros não gostam de avaliar nem de serem avaliados. Há o medo de exposição, de não conseguir convencer seus colaboradores e da resistência à mudança.

Ao adentrar-se no universo do setor público e mais especificamente na sistemática de avaliação de desempenho dos servidores de seus distintos órgãos, é possível fazer as seguintes reflexões a partir dos questionamentos de Bergue (2010): “Como os gestores efetivamente vêem as pessoas e os processos de trabalho? Em que medida os pressupostos mecanicistas da abordagem clássica da teoria administrativa estão ainda presentes nos modelos mentais dos gestores públicos na atualidade? [...] Como as estruturas funcionais dos ministérios e das secretarias de governo, por exemplo, e mesmo os modelos de estruturação de cargos, carreiras e remuneração vigentes na administração pública se identificam com esses pressupostos mecanicistas?” Estes questionamentos são relevantes para o entendimento do atual estágio de utilização da ferramenta de gestão de desempenho. Visto que o modelo adotado e defendido de gestão de desempenho pode ainda não estar de fato repercutindo em suas práticas cotidianas.

No seguinte tópico serão apresentadas as principais diretrizes quanto a gestão de desempenho na administração pública federal.



4 ORIENTAÇÕES E DIRECIONAMENTOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO PARA O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

As informações apresentadas a seguir foram extraídas do manual de orientação para a gestão do desempenho elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através da Secretaria de Gestão Pública.

No ano de 2013, foi criado o manual de orientação para a gestão do desempenho e teve como proposta orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e planejamento e outras correlatas à gestão do desempenho, quanto à operacionalização específica da sistemática para avaliação de desempenho, de que tratam a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o Decreto no 7.133, de 19 de março de 2010. Por meio deste manual, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) visou auxiliar o entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho.

A avaliação de desempenho, de acordo com a lei nº 11.784/2008, tem o objetivo de melhorar a qualificação dos serviços públicos e auxiliar a política de gestão de pessoas no que tange a capacitação, carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

No referido manual, apresenta-se o ciclo da gestão do desempenho, com base nos estudos do Professor Francisco Antonio Coelho Jr. (2011). Ele é constituído pelas etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. No planejamento, deve haver a definição de metas e indicadores de desempenho realizada conjuntamente entre equipe e chefia. Na execução, a performance do indivíduo deve estar de acordo com o plano de trabalho definido. O monitoramento é simultâneo à execução. Os gestores nesta etapa devem estabelecer estratégias para acompanhamento, estabelecendo metas de curto e médio prazos para promover ajustes e melhorias no desempenho. A avaliação é a fase em que ocorrerá a verificação do desempenho de acordo com os critérios de verificação delimitados no plano de trabalho. Chefia e subordinados devem discutir os resultados da avaliação. O produto desta avaliação deve



servir de base para a próxima etapa que é a revisão. Nesta última etapa as metas e objetivos de trabalho devem ser revistos para que um novo planejamento de desempenho seja construído.

Por fim, são elencados alguns aspectos estruturais para um bom sistema de gestão de desempenho: Basear-se em critérios de resultado, eficiência e eficácia, definidos no planejamento do trabalho; as metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços; os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefas e estar relacionados às metas de produção das equipes; devem ser negociadas as metas de produção entre o supervisor e os empregados; possibilitar momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de produto do trabalho do empregado e do padrão de desempenho esperado, para a retroalimentação do processo. E, ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento.

A seguir, será detalhado o processo de avaliação de desempenho no órgão público federal em destaque neste estudo.

4 A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL EM ESTUDO

Através dos manuais, comunicados institucionais do órgão federal X e aplicação de questionário a um dos gestores da Coordenação geral de Recursos Humanos, percebeu-se a preocupação do órgão em valorizar a sistemática de avaliação de desempenho como importante ferramenta de melhoria do desempenho institucional e dos serviços ofertados à população. Há inclusive o entendimento de que esta não se restringe a mera operacionalização da gratificação e sim do estímulo ao diálogo entre servidores e chefia, e de identificação de oportunidades de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e do desempenho do corpo funcional. Na intranet há em página eletrônica específicas orientações e tutoriais em vídeo e escritos referentes a operacionalização desta ferramenta. São encontrados também arquivos com



apresentações sobre ciclos de palestras a respeito da sistemática de avaliação de desempenho ocorridas para a sede da Administração Central no Distrito Federal, nos anos de 2014 e 2015. Estas apresentações abordam temas como ciclo da gestão de desempenho e principais vícios na avaliação de desempenho, dentre outros temas. As metas globais e intermediárias de cada ciclo também são facilmente encontradas, bem como os resultados dos ciclos de avaliação.

A avaliação de desempenho dos servidores está vinculada ao pagamento da gratificação de desempenho - Gratificação de desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (GDPST) e da Gratificação de desempenho do Plano Geral de cargos do Poder Executivo (GDPGE). Através do resultado da apuração, é possível identificar o valor do pagamento para os 12 (doze) meses subsequentes. Este pagamento poderá atingir o máximo de 100 pontos, sendo que 80 pontos são decorrentes da avaliação institucional e 20 pontos da individual. O resultado da avaliação institucional será único e produzirá o mesmo efeito financeiro para todos os servidores do órgão. Já a avaliação individual, dependerá da média final obtida dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pela equipe de trabalho. Para realização da referida avaliação, faz-se uso do Sistema de gestão da avaliação de desempenho - SIGAD, disponível na intranet, onde são registradas e processadas as avaliações de chefias, auto-avaliações e das equipes. Ambas as metas, globais e intermediárias, são divulgadas no sítio eletrônico do órgão estudado.

Nas considerações a respeito dos resultados dos ciclos avaliativos, a administração central identifica que ainda persiste a forte tendência dos avaliadores pontuarem as notas de seus avaliados no conceito mais próximo do "ótimo", em todos os fatores de avaliação. Há dificuldade nos avaliadores em identificar e registrar diferenças no desempenho dos servidores, atribuindo-lhes somente pontos positivos e nivelando todos a um mesmo patamar. Nos memorandos que tratam de Feedbacks de avaliação de desempenho individual destinados aos dirigentes da Administração Central e disponíveis na intranet, lhes são solicitados empenho na orientação aos gestores de equipe das Regionais a promoverem com "maior fidedignidade possível" as avaliações dos servidores.



Atualmente, o órgão federal X está no 8º ciclo avaliativo e possui cerca de 4.500 servidores que obrigatoriamente estão submetidos à este processo avaliativo para que possam perceber a parcela individual da gratificação de desempenho em sua remuneração. No presente ciclo, já houve a divulgação das metas globais e intermediárias, mas ainda não foi implementado o desenvolvimento das metas individuais.

5 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE REGIONAL DA BAHIA

Para responder ao objetivo geral deste trabalho, que consistiu em verificar, a partir da ótica dos servidores administrativos da unidade regional na Bahia, se a atual sistemática de avaliação de desempenho adotada pelo órgão federal X possui os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão de desempenho, foram aplicados questionários para servidores e gestores tendo como base as etapas do ciclo de gestão de desempenho (Planejamento – Avaliação – Acompanhamento). Para a dimensão planejamento, foram aplicadas questões que evidenciassem o grau de entendimento destes servidores a respeito da existência de metas, do grau de participação na definição destas e da definição de ações necessárias para seu alcance. Na dimensão denominada de avaliação, foram consideradas a execução, monitoramento e avaliação propriamente dita, momento em que deve ocorrer a verificação do desempenho de acordo com os critérios de verificação delimitados no plano de trabalho definido. E, por fim, a dimensão acompanhamento, em que as metas e objetivos de trabalho devem ser revistos para que um novo planejamento de desempenho seja construído. Foram direcionadas perguntas que evidenciassem se existem de fato mecanismos que estimulem chefias e subordinados a fazerem conjuntamente esta revisão.

Dimensão Planejamento

Ao serem questionados como é feita a avaliação de desempenho em sua unidade (agência ou gerência), 54% dos servidores pesquisados responderam que é feito através de formulário eletrônico, via intranet. Os demais, responderam pontualmente alguns



aspectos deste mecanismo de avaliação como: considera-se o histórico do servidor, com pontos positivos e negativos; realiza-se a auto-avaliação e submete-se à chefia imediata; e destaca-se o mecanismo de avaliação entre as partes: servidor-servidor; servidor-chefia e chefia-servidor.

Quando questionados sobre sua participação na definição de metas para cada ciclo avaliativo, 91% dos respondentes alegam não colaborarem neste processo e o único servidor que respondeu afirmativamente entende que basta responder o questionário que está contribuindo para a definição de metas. O que demonstra ausência de participação dos atendentes na elaboração das metas.

Ao serem perguntados se conhecem as metas que devem alcançar ao realizarem seu trabalho e quem as define, 50% dos servidores responderam não ter conhecimento destas metas, três respondentes afirmaram ter conhecimento e que são definidas pelas chefias; um servidor diz recordá-la “em parte”; e dois respondentes afirmam que estas metas são globais para toda a unidade regional;

Observa-se que o desdobramento entre metas institucionais e as individuais fica comprometido, visto que não há discussão entre gestores e seus colaboradores para definição das metas individuais. E como decorrência desta ausência de construção de metas de forma participativa, também não há o claro entendimento de quais metas individuais devem ser alcançadas.

O que evidencia a necessidade da “avaliação estruturada” definida por Dutra (2014), como aquela que deve surgir de parâmetros resultantes do consenso entre líderes do que deve ser valorizado nas pessoas em uma organização. Por sua vez, as pessoas devem estar conscientes do seu papel tanto na sistemática de avaliação de desempenho como na sua contribuição para os resultados organizacionais.

Dimensão Avaliação

Quando questionados se conhecem as ações que devem realizar para alcançar as metas, 54% dos servidores responderam não saberem que ações devem realizar. Os demais que afirmam conhecer acrescentam em suas respostas os seguintes aspectos: Um respondente alega conhecer as gerais, mas desconhece as específicas; um servidor afirma que todas estas ações são definidas ou norteadas pelas metas previamente



definidas. Outro afirma “recordá-la em parte”; e uma respondente descreve como ações a comunicação clara, o atendimento eficaz e o respeito ao cidadão.

No quesito “participação e responsabilidade no processo de avaliação de desempenho”, três servidores alegam desconhecerem e não serem estimulados para terem essa responsabilidade no processo avaliativo. E que tentam avaliar da maneira mais “justa” possível. Os demais respondentes entendem que esta responsabilidade concentra-se em utilizar tão somente a ferramenta de avaliação.

Ao serem questionados se são recompensados pelo desempenho e quais são estas recompensas, seis respondentes consideraram que a remuneração era a recompensa pelo seu desempenho, dentre eles três citaram a gratificação de desempenho - GDPST. Já 45% das respostas foram predominantes subjetivas, atribuindo sempre este reconhecimento ao público destinatário dos serviços prestados: “[...] agradecimento dos serviços prestados pelos requerentes” e “A recompensa é a satisfação do cidadão diante do atendimento”. Um servidor afirma não ter nenhum reconhecimento.

Conforme salienta Chiavenato (2006), o indivíduo deve perceber a relação entre o alcance da meta e a satisfação pessoal. Esta relação perpassa pelo entendimento das diversas variáveis que interferem no resultado desejado. Observa-se que na percepção destes servidores ou não há esta recompensa ou se ela existe restringe-se à gratificação por desempenho. Vale também destacar no depoimento de alguns respondentes o entendimento de que a recompensa está no público, ou seja, o que sugere dizer que a recompensa não está sendo necessariamente gerenciada pela organização, mas que há naturalmente um mecanismo compensatório através do reconhecimento pelo serviço prestado ao cidadão.

Dimensão Acompanhamento

Ao perguntá-los como sabem se estão tendo um bom desempenho, os servidores responderam de forma diversificada: um servidor sabe “por meio do cumprimento das responsabilidades atribuídas a eles”; quatro responderam que por meio do feedback dos cidadãos e do superior hierárquico; dois afirmaram ser através do resultado das metas institucionais; dois respondentes afirmam não ter esse feedback; e por fim, dois servidores responderam que através das chefias e pelo trabalho que realiza;



Ao serem questionados se as chefias discutem com os servidores o resultado da avaliação, 63% dos respondentes afirmaram não ter nenhum tipo de conversa a respeito. Os demais afirmam que discutem e um deles pondera que este retorno é freqüente, independente do resultado do ciclo avaliativo.

Fidelis e Banov (2007) salientam que, para o progresso do gerenciamento do desempenho, deve haver um feedback contínuo, tendo-se como base o comparativo entre indicadores e resultados. No manual de orientação para o desempenho elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, caracteriza-se como importante atividade do ciclo de gestão do desempenho a discussão entre chefias e subordinados a respeito dos resultados da avaliação. Esta discussão dará subsídios à etapa seguinte de revisão das metas e objetivos de trabalho, garantindo assim que o ciclo seja continuado e aperfeiçoado. Se não existe esta discussão, se interrompe a perpetuação do ciclo, pois não há base de entendimento do que necessita ser melhorado.

Quando se perguntou aos servidores se estes tinham conhecimento do que ocorre após o processo de avaliação de desempenho, nove responderam que não sabiam. Um colaborador respondeu que serve para fazer o cálculo das gratificações e o outro entende que são desenvolvidos projetos para melhoria das atividades.

De acordo com a lei nº 11.784/2008 que institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a avaliação de desempenho tem o objetivo de melhorar a qualificação dos serviços públicos e auxiliar a política de gestão de pessoas no que tange a capacitação, carreira, remuneração e movimentação de pessoal. (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2013). Observa-se que para o olhar dos servidores respondentes estes objetivos não estão sendo cumpridos, pelo menos no âmbito individual, ou se eles existem, não estão sendo associados como reflexo de necessidades de melhorias e recompensas apontadas no processo avaliativo.

Ao se questionar se o resultado da avaliação de desempenho é justo, cinco servidores responderam não ser um processo justo e alegam que “os meios utilizados não condizem com a realidade”, “[...] insuficiente para proporcionar mudanças positivas à instituição”, e “a avaliação é feita para cumprir uma necessidade imposta, sem aferição real das ocorrências colocadas nos itens avaliativos”. Já 54% da amostra



pesquisada considera justo este processo com as seguintes alegações: “[...] desde que os servidores se comprometam a serem éticos e justos na avaliação preenchida”, “[...] tenho visto resultados justos em relação a mim e a alguns colegas”.

Apesar de 72% da amostra declarar-se insatisfeita com a sistemática de avaliação do órgão federal onde trabalham, 54% dos respondentes consideram o resultado da avaliação justo. Este resultado pode ser interpretado não somente pela sistemática de múltiplas fontes e pela existência dos fatores de avaliação, conforme declarações feitas pelos servidores, mas também, pela prática de grande parte dos avaliadores em estabelecer para seus avaliados pontuação máxima, não comprometendo assim a gratificação por desempenho. O que pode gerar a sensação de que todos foram bem avaliados, já que ninguém foi “prejudicado”. Esta imaturidade para perceber o processo avaliativo como instrumento de crescimento, evidencia o que Lucena apud Henemann e Gonçalves (2014), observa no contexto cultural brasileiro, onde ainda há bastante resistência em avaliar e ser avaliado, há o medo de exposição e da resistência a mudanças.

Trindade (2014) atenta para o fato de que para se ter êxito em um sistema de gestão de desempenho faz-se necessário desenvolver uma cultura para o desempenho, observando fatores como: clima aberto e compartilhamento da informação; comunicação interna eficaz; envolvimento das pessoas nos processos de definição estratégica; clareza da esfera de atuação individual e dos objetivos que nela se integrem; investimentos em qualificação e definição de um sistema de recompensas que valorize o mérito e faça distinção entre os bons e os maus desempenhos.

3 CONCLUSÕES

O presente artigo teve o objetivo geral de em verificar, a partir da ótica dos servidores administrativos da unidade regional na Bahia, se a atual sistemática de avaliação de desempenho adotada pelo órgão federal X possui os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão de desempenho. E como objetivos específicos: conhecer as características e práticas da atual sistemática de avaliação de desempenho adotada



pelo órgão federal estudado; Identificar quais são os elementos necessários ao desenvolvimento da gestão do desempenho e avaliar em qual estágio de implantação se encontra esta sistemática de avaliação na unidade regional situada na Bahia.

Quanto aos elementos necessários ao desenvolvimento da gestão de desempenho foram feitas as seguintes considerações pelos servidores administrativos do órgão estudado:

O uso de critérios de resultado, eficiência e eficácia: O órgão federal descreve as metas globais e intermediárias, define os indicadores, sua fórmula de cálculo e as fontes de verificação. Todas essas informações são divulgadas em diário oficial da União, intranet e através do e-mail institucional.

Em relação à existência de metas de produção individual serem determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional: Apesar da existência das metas globais e intermediárias, ainda persiste uma lacuna no que diz respeito às metas de produção individual, visto que não há clara percepção por parte dos servidores quanto aos resultados individuais que devem alcançar;

A negociação de metas de produção entre o supervisor e os empregados: Não foi verificada a prática de negociação de metas. Gestores e colaboradores não discutem metas e por consequência não estão preparados para discutirem feedback sobre a avaliação de desempenho;

O estímulo a momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de produto do trabalho do empregado e do padrão de desempenho esperado: Não foi observada, a cada ciclo avaliativo, no âmbito da unidade regional estudada, um trabalho de contínua sensibilização a respeito do que se espera dos colaboradores e de quais ações são necessárias para obtenção do resultado almejado;

Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento: Esses padrões foram observados no desempenho institucional, entretanto, no desempenho individual, não há ainda a implementação dos planos de trabalho, o que impossibilita esse desdobramento do que foi planejado em nível estratégico.



Conclui-se que, quanto ao atual estágio da sistemática de avaliação de desempenho adotada pelo órgão, há avanços em relação a avaliação de desempenho institucional, visto que o órgão tem aferido ao longo dos ciclos o alcance de suas metas globais e intermediárias. Observou-se também que o órgão dispõe de recursos que permitem a operacionalização do ciclo de gestão de desempenho, a exemplo da ferramenta eletrônica de gerenciamento da avaliação - SIGAD.

Entretanto, alguns dos elementos de gestão do desempenho ainda não foram amadurecidos, a exemplo do estabelecimento da cultura para o desempenho, a comunicação fluida, a sensibilização contínua dos atendentes para a obtenção dos resultados almejados, a participação dos servidores na definição de metas individuais e a construção e implementação dos planos de trabalho. Há, portanto, a necessidade do órgão direcionar ações de sensibilização e motivação em suas unidades regionais para a implementação do gerenciamento de desempenho individual, de forma que o ciclo de gestão de desempenho seja operacionalizado.

Este estudo teve como proposta discutir sobre os avanços realizados na administração pública a respeito do tema gestão do desempenho, tendo-se como recorte a realidade de um órgão público federal. Esta discussão certamente não se esgota nesta pesquisa, ao contrário, ela suscita para trabalhos futuros outras reflexões e questionamentos sobre esta temática que envolvem os desafios de mudança de cultura, utilização integrada de ferramentas de gestão de pessoas e de modelos mais flexíveis de gestão no setor público.



REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Thomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo Atlas 2014 1 recurso online ISBN 9788522490592.

FIDELIS, Gilson José, BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Coord.) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 29 set.2017.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre ArtMed 2011 1 recurso online (Pesquisa qualitativa). ISBN 9788536321332

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas : enfoque nos papéis estratégicos**. 2. Rio de Janeiro Atlas, 2016 1, recurso online, ISBN 9788597009064.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

HENEMANN, Julia Seolino, GONÇALVES, Guilherme Corrêa. **Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público**. Enanpad, Rio de Janeiro, set. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1574.pdf>. Acesso em: 29 set.2017.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

MACÊDO, Ivanildo Izais de (et al.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204 p.



Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo:

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões Funcionais da gestão de pessoas**/ Sandra Regina da Rocha-Pinto, Cláudio de Souza Pereira, Maria Teresa Correia Coutinho, Silvio Luiz Joahann. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view>. Acesso em: 29 set.2017.

TRINDADE, Eridson Martins Gomes da Trindade. **Modelo de gestão de desempenho para a polícia nacional de São Tomé e Príncipe**. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/15350>>. Acesso em: 29 set.2017.