

A TRAJETÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO SUL DO BRASIL

VIVIAN SIMÕES BRAVO¹; SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO²

¹UFPEl – viviansimoesbravo@gmail.com 1

² UFPEl – sptmello@gmail.com 2

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho (AD) é utilizada pela área de gestão de pessoas das organizações visando identificar e aferir o desempenho dos colaboradores, possibilitando ações para o crescimento e desenvolvimento tanto das pessoas como da própria organização (FRANÇA, 2013). Com a reestruturação dos planos de carreiras dos servidores públicos, vem crescendo a preocupação com assuntos de cunho estratégico envolvendo as pessoas da organização, como por exemplo, desenvolvimento e avaliação de desempenho (BRASIL, 2015). Processos de AD por vezes ocorrem somente para cumprir a exigência legal e não como mecanismo efetivo de gestão (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014). Este estudo descreve a trajetória do Processo de AD em uma Instituição de Ensino Superior (IES) à luz de sujeitos significativos, de documentos institucionais e da legislação pertinente.

2. METODOLOGIA

A pesquisa é exploratória, pois apura como a AD ocorre na IES (YIN, 2010). É descritiva: retrata características do fato (BARROS; LEHFELD, 2007), aprofunda informações, promove entrevistas e descreve a situação existente. Houve análise de dados secundários da IES. Se desenvolveu entrevistas que possibilitaram “a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 321). As conversas foram realizadas com cinco servidores que detêm significativo conhecimento acerca da AD e da instituição. Houve análise de conteúdo (CAMPOS, 2004, p. 613).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na IES, a avaliação de desempenho dos TAEs foi regulamentada somente em 2017 pela Resolução CONSUN nº 13 (UFPEL, 2017). Em janeiro de 2018 houve reuniões de sensibilização e divulgação acerca da AD. Em fevereiro foi a etapa de criação do plano de trabalho pelo TAE avaliado e a validação desse pela chefia imediata. Em março de 2018 os servidores realizaram a 2ª etapa do primeiro processo avaliativo (autoavaliação e avaliação da chefia). No 1º processo avaliativo o tópico da avaliação da chefia no sistema não deixava claro se as opções favorável/desfavorável referiam-se ao desempenho do servidor ou ao resultado da autoavaliação realizada pelo avaliado. Hoje, tanto o servidor quanto a chefia podem escolher, para cada critério avaliativo, qual opção é a mais adequada quanto à percepção que se tem do desempenho do servidor. O espaço para considerações, que antes era disponibilizado apenas para as chefias, agora está acessível também para manifestação do avaliado. O sistema conta com assinatura eletrônica do plano pelos dois para que seja validado, garantindo que as atividades ali descritas foram acordadas e referendadas. Embora não se saiba se o processo se deu face a face, observa-se um avanço que firma o comprometimento (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014). O segundo processo avaliativo foi realizado no final de 2018 e ainda não



contemplou o desenvolvimento do servidor, pois os resultados estão sendo utilizados somente para subsidiar a progressão por mérito.

Nas entrevistas, pediu-se que descrevessem o Programa de AD dos TAEs da IES. Enfatizam aspectos como: pedagógico, desenvolvimento dos servidores e participação dos atores envolvidos no processo, relevantes no curso atual do processo e que se coadunam com estudos sobre o tema (MARRAS; TOSE, 2012; BERGUE, 2014; SANCHES et al., 2015; RIBEIRO, 2018). As contribuições do programa para a IES relatadas destacam a “organização”, por meio do planejamento, e o “mérito de fato”, o que demonstra um aspecto de credibilidade ao Programa que até então não aparecia. A organização proporcionada na fase inicial pelo Plano de Trabalho constitui a base do processo avaliativo (RIBEIRO, 2012). Já quanto ao “mérito de fato”, demonstra que o Programa está cumprindo com um dos propósitos estipulados pela legislação: a utilização da avaliação para a concessão da progressão por mérito (BRASIL, 2005).

Sobre as dificuldades e os problemas que envolvem o programa de AD, relatam aspectos como: mudança de cultura; limitações do sistema informatizado, tanto relacionadas às informações obtidas quanto à falta de relatórios; dificuldade em saber até que ponto as informações prestadas condizem com a realidade; observação de ser maior o excesso de zelo por parte das chefias do que o excesso de autoritarismo. Possíveis distorções provenientes da imparcialidade dos avaliadores podem ocorrer (LOTTA, 2002; BERGUE, 2014) e devem ser trabalhadas com investimento em treinamento (MARRAS; TOSE, 2012) e maior objetividade na apresentação dos fatores (MATHIS; JACKSON, 2007), bem como das escalas de classificação adotadas no processo avaliativo (ARMSTRONG, 2006; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Quanto aos aspectos positivos e negativos decorrentes de conhecerem a experiência de outras IES com AD, foram citados: utilização de mais fatores avaliativos como ponto positivo, por poder trazer maiores informações a respeito do desempenho. Como ponto negativo destacam o processo de forma manual (em papel) o que, dependendo do tamanho da instituição, pode trazer lentidão ao processo. No lado oposto dessa ideia, em processos tão informatizados não há espaço para o diálogo entre os envolvidos. Mas foi lembrado também que um modelo muito participativo pode trazer problemas para a instituição na hora de colocar o processo em prática. Isso demonstra a dificuldade do processo avaliativo, em se encontrar um equilíbrio.

Questionados se resultados da AD impactaram as decisões gerenciais na IES, as opiniões divergem. Enquanto quatro acreditam que o programa ainda não impactou nas decisões gerenciais, um entrevistado acredita que sim e explica que o resultado da avaliação o ajudou a decidir sobre a participação dos servidores em diversas comissões existentes na instituição.

Questionou-se se houve dificuldade durante o preenchimento da AD no sistema informatizado. Um respondeu que teve dificuldades durante o preenchimento devido ao distanciamento entre as três opções (insatisfatório, satisfatório e excelente) que estavam disponíveis na escala de classificação para serem atribuídas aos fatores. Esse considerou grande a distância entre satisfatório e excelente, faltando um meio termo entre as duas opções, como por exemplo a opção muito bom. Conforme ARMSTRONG (2006) e ARMSTRONG; TAYLOR (2014), quanto maior o número de níveis existentes na escala de classificação, maior será a diferenciação entre os desempenhos, garantindo melhores resultados ao processo avaliativo.

Como sugestões de melhoria para avaliação de desempenho da IES, foram citados: ampliação do processo, abrangendo a manifestação da equipe e dos

usuários do serviço; estabelecimento de definições aos fatores avaliativos, uma vez que os avaliadores podem interpretar os fatores por meio de perspectivas diferentes (ESPÍRITO SANTO, 1997; MATHIS; JACKSON, 2007); aproveitar o momento da avaliação para refletir sobre necessidade de capacitação (BERGUE, 2014; SANCHES et al., 2015), de dimensionamento da força de trabalho e das condições no ambiente laboral, objetivando o desenvolvimento profissional dos servidores (MARRAS; TOSE, 2012).

A partir dos relatos dos entrevistados, da literatura e dos documentos analisados foram propostas ações de melhoria do processo em curso, úteis em novos ciclos avaliativos na IES, como meio de desenvolver a cultura de avaliação na universidade.

Quadro 1 – Ações de Melhoria de AD Propostas

Ações Propostas
Definições claras para os fatores de desempenho que fazem parte da avaliação, visando fundamentar a reflexão e padronizar a compreensão (ESPÍRITO SANTO, 1997; MATHIS; JACKSON, 2007; Entrevistado 3).
Aumentar o número de fatores analisados, complementando o resultado do processo avaliativo com mais informações sobre o desempenho dos servidores (BRASIL, 2011).
Modificar a escala de classificação e estabelecer definições claras de cada item, de forma a disponibilizar definições e um maior número de opções na escala, facilitando a diferenciação dos desempenhos (ARMSTRONG, 2006; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014, Entrevistado 3).
Incluir questões envolvendo as atividades de gestão visando fornecer informações relativas ao desempenho dos TAEs ocupantes de cargos de chefia (BRASIL, 2008; 2011; BERGAMINI, 2019).
Realizar avaliação das equipes de trabalho para conhecer a percepção de desempenho enquanto grupo de trabalho (BRASIL, 2005; 2008; 2011; MARRAS; TOSE, 2012; Entrevistados 1 e 2).
Viabilizar aos usuários (alunos e/ou servidores) a possibilidade de manifestação acerca do atendimento recebido (BRASIL, 2005; 2006; MARRAS; TOSE, 2012; SANCHES et al., 2015; Entrevistados 2 e 4).
Disponibilizar formulário para avaliação das condições de trabalho com o intuito de conhecer os problemas que afetam o desempenho laboral (Entrevistados 2 e 4).
Adicionar questionamento a respeito das necessidades de capacitação para embasar as ações visando melhoria no desempenho (BRASIL, 2006, 2008; BERGUE, 2014; SANCHES et al., 2015; Entrevistados 2 e 4).
Investir em treinamento para os avaliadores e avaliados, para atuarem no processo avaliativo, equanimidade e veracidade nas informações prestadas (BAPTISTA; SANÁBIO, 2014).
Conscientizar sobre a importância do processo avaliativo e da etapa de <i>feedback</i> (ESPÍRITO SANTO, 1997; MARRAS; TOSE, 2012; BAPTISTA; SANÁBIO, 2014; DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2015; FRANCO et al., 2017; BERGAMINI, 2019; Entrevistados 1 e 4).
Estimar indicadores e metas para o processo avaliativo e ajustar o sistema informatizado para gerar relatórios visando facilitar a tomada de decisão (BERGAMINI, 2019; Entrevistados 3 e 4).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

4. CONCLUSÕES

Observa-se que os procedimentos realizados na IES podem ser aperfeiçoados. A AD, apesar de tema complexo e que envolve certa subjetividade, é uma ferramenta importante, na medida em que compara o que foi planejado com a performance prática, propiciando que se conheçam quais são, e onde estão, os *gaps*. A partir de então, gestores conseguem embasamento para as decisões que envolvem diversos assuntos, como por exemplo: quem está apto a concessão de progressão funcional, onde serão realizados os investimentos, quem precisa de capacitação e de que tipo, se há problemas de relacionamentos, e também, quanto ao dimensionamento da força de trabalho. Constatou-se a necessidade do parecer dos usuários dos serviços e das equipes, assim como oportunizar aos servidores manifestar necessidades existentes, sejam de capacitação ou referentes às

condições de trabalho, de modo a tornar o processo também pedagógico, desmistificando AD muito além de avanços na carreira e aumentos salariais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, M. **Performance management: key strategies and practical guidelines**. 3rd ed. Kogan Page, 2006.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13th edition. Kogan Page, 2014.
- BAPTISTA, A. de L. X.; SANÁBIO, M. T. Avaliação de desempenho de TAEs no âmbito das IFEs. **GUAL**, Florianópolis, p. 182-205, nov. 2014. ISSN 1983-4535.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Atlas, 2014.
- BRASIL. Lei nº 11.091, de 12/01/2005.
- _____, Decreto nº 5.825, de 29/06/2006.
- _____, Lei nº 11.784, de 22/09/2008.
- _____, Orientação Normativa MPOG nº 7, de 31/08/2011.
- _____, MEC. Balanço Social SESU 2003-2014: a democratização e expansão da educação no país. Brasília. 2015.
- CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos n campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, Oct. 2004.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P.; VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- ESPÍRITO SANTO, A. do. **Estruturando avaliação participativa do desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiograf, 1997.
- FRANCO, M. A. J.; SANTOS, E. A. dos; ZANIN, M.; LUNKES, R. J. Avaliação de Desempenho: percepção de funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde** Vol. 14, n.1 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ JAN/MAR 2017.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**, 7ª edição. Atlas, 2017.
- LOTTA, G. S. Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.
- MARRAS, J. P.; TOSE, M. de G. L. e S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human Resource Management**. 12. ed. Cengage Learning, 2007.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RIBEIRO, E. S. **Gestão de Desempenho na Administração Pública: um estudo multicaso em instituições federais de ensino**. Dissertação. SP, UFSCar. 2018.
- SANCHES, L. I. M. et al. Avaliação de Desempenho no Serviço Público: um estudo em uma Universidade Federal. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 9, nº. 1, Jan/Jul. 2015.
- UFPEL, Universidade Federal de Pelotas. Resolução CONSUN nº 13, de 28/09/17.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.