



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DE PESQUISAS REALIZADAS EM TRÊS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Karina Bonow Boeira Ferreira Bastos
Universidade Federal de Santa Catarina
Karina.boeira@udesc.br

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Universidade Federal da Fronteira Sul
kellytosta@uffs.edu

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma pesquisa sobre a percepção dos servidores técnico administrativos de Instituições Federais de Ensino Superior, em relação ao seu Plano de Avaliação de Desempenho. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica em estudos já publicados, que utilizaram questionários quantitativos e qualitativos para avaliar essa percepção. Com base no resultado de três pesquisas realizadas na UFSC em 2011, na UFES em 2015 e na UFMA em 2015, pôde-se concluir que a ferramenta de avaliação de desempenho empregada nessas instituições não estava sendo implementada de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento profissional de seus servidores e para que processos de melhoria no desempenho e produtividade organizacionais sejam alcançados. Portanto, alterações são necessárias, principalmente em não atrelar a avaliação de desempenho única e exclusivamente como forma de progressão de carreira dos servidores.

Palavras chave: Avaliação de desempenho; instituições de ensino superior; eficiência.

1. INTRODUÇÃO

Com a consolidação do capitalismo e a mudança no modo de produção, proveniente da Revolução Industrial, se tornou extremamente importante a organização das tarefas e dos sistemas de produção, que haviam crescido de forma abrupta e desorganizada. Já naquela época o objetivo primordial das organizações era de se obter a máxima produtividade de seus funcionários. Para isso, o precursor da Escola de Administração Científica, Frederick Taylor, elaborou e implementou os seus estudos para obter a maximização da eficiência do trabalho.

Segundo Motta e Vasconcelos (2011), Taylor introduziu o conceito do funcionário como Homo Economicus, um ser que era egoísta e utilitarista em seus propósitos e que se motivava basicamente por incentivos monetários. Os administradores em sua teoria eram o cerne das empresas, pois seriam deles o papel de planejar a execução de cada operação e movimento, cabendo ao operário apenas desempenhá-lo da maneira previamente estipulada.

Determinados tipos de trabalho ainda são gerenciados nos dias de hoje de acordo com os conceitos essenciais do Taylorismo. Para Morgan (2002), administradores e consultores modernos ainda aplicam e introduzem o aspecto mecanicista em suas maneiras de pensar e agir dentro das organizações. A divisão do trabalho ainda realizada em indústrias e em atividades como redes de lanchonetes são um exemplo claro de aplicação da Teoria Clássica da Administração e que ainda segue vigente na sociedade moderna.

Porém, ao mesmo tempo que algumas das características dessa abordagem prosperaram em determinados ramos de mercado, também receberam inúmeras críticas ao longo do século XX, principalmente demonstrando que o indivíduo não estaria apenas na "*busca da satisfação de suas necessidades egoístas*" (BITENCOURT, 2010). A Escola de Relações Humanas veio se contrapor a esse paradigma, introduzindo o indivíduo como um ser social, que está intimamente ligado aos demais por meio das relações de interação e por laços culturais e afetivos, trazendo o conceito da organização informal.

Em atividades mais mecanizadas, a avaliação do desempenho dos indivíduos se torna de certa maneira, mais fácil de ser medida, uma vez que em linhas de produção o estabelecimento de metas quantificáveis é mais palpável, podendo-se haver um controle mais claro e objetivo dos parâmetros estipulados no planejamento da organização. Já para as demais atividades, principalmente aquelas com foco na prestação de serviços, a gestão do desempenho dos funcionários se torna um pouco mais complexa, uma vez que o fator humano se torna muito presente nas relações de trabalho e impacta diretamente nos resultados almejados.

Essa relação direta entre objetivos organizacionais e desempenho individual eficiente é considerado totalmente válido por Gondim e Silva (2004). Para esses autores, a sociedade espera que os serviços sejam desempenhados com qualidade e produtividade, tanto nas organizações privadas como nas públicas.

Um grande desafio para as organizações públicas e seus gestores é a alteração na forma de controle, tornando-se menos centrado nos meios e mais orientada para o serviço efetivamente realizado, com o foco no planejamento versus desempenho, e na produção eficaz do serviço desempenhado pelos agentes públicos para a sociedade. (TEIXERA; SANTANA, 1994, apud SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011).

O trabalho em questão traz um estudo bibliográfico sobre a avaliação de desempenho em três Instituições de Ensino Superior no Brasil, avaliando a percepção de servidores e gestores em relação a eficácia dessa ferramenta na produtividade das organizações e no desenvolvimento de carreira dos servidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

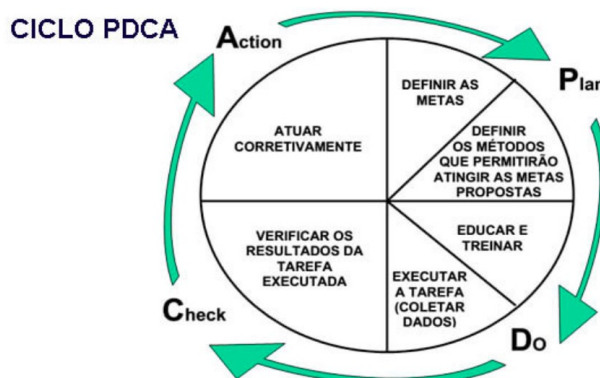
A avaliação de desempenho detém papel fundamental para que as metas organizacionais e individuais sejam alcançadas. Conforme Barbosa (1996), a avaliação de desempenho é uma política importante de recursos humanos, que foi introduzida à administração moderna, perdendo o caráter punitivo, com o antigo objetivo de identificar quem trabalha e quem não trabalha, tornando-se um “termômetro” das necessidades e realizações das organizações e dos indivíduos, bem como um importante instrumento de desenvolvimento profissional.

Já para Pontes (2002), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que visa acompanhar os desafios propostos pela organização, avaliando os resultados, realizando-se, quando necessário, a correção dos rumos tomados. Nas palavras do autor “é o sopro de vida da organização”, afinal, como fazer com que uma equipe trabalhe com qualidade, não desperdice material e que sejam produtivas sem um processo de avaliação?

Sendo assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, pois alinha o trabalho realizado com o que é almejado pela organização, orienta os gestores na tomada de decisões tanto estratégica como na gestão dos indivíduos e equipes de trabalho, podendo verificar as competências que estão fortalecidas e aquelas que deverão ser aperfeiçoadas.

Uma técnica extremamente utilizada nas organizações para melhorar o controle de processos é o ciclo PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação). De forma resumida, para Sertek, Guindani e Martins (2012), o **P**lanejamento consiste em vislumbrar o futuro, procurando mensurá-lo; o **D**esenvolvimento é a fase onde as atividades são propriamente realizadas pelos níveis táticos e operacionais; o **C**ontrole serve para verificar se os trabalhos estão sendo realizados da maneira planejada, utilizando índices de avaliação para serem comparados; e por último; a **A**valiação é a ferramenta final do ciclo, sendo nesse momento importante para corrigir os rumos na busca de melhores resultados. Verifica-se que é um ciclo de melhoria contínua para qualquer processo dentro de uma organização.

Figura 1. Ciclo PDCA



Fonte: Acesso internet (MARCONDES, 2016)

Com base no ciclo PDCA, pode-se concluir que avaliar o desempenho sem que metas estejam estabelecidas a nível organizacional e desmembradas e transmitidas para todos os departamentos, se torna absolutamente inviável. A Teoria do estabelecimento de Metas sustenta que:

As metas variam em conteúdo e intensidade. De acordo com o conteúdo, podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas. A intensidade, por sua vez, pode variar conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta. As metas orientam a ação por meio de quatro mecanismos: a) dirigem a

atenção; b) mobilizam o esforço para a ação; c) encorajam a persistência da ação; d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação (kanfer, 1992). (LOCKE; LATHAM, 1990, apud, GONDIM; SILVA, 2004)

Segundo Gondim e Silva (2004), resultados de algumas pesquisas concluíram que metas e objetivos que foram especificados com clareza e transparência, são os verdadeiros motivadores da conduta dos indivíduos no trabalho, uma vez que ambos possibilitam que o indivíduo possa antecipar cognitivamente os resultados a serem obtidos no futuro.

Porém, para os autores, essas metas e objetivos não são suficientes para que os funcionários se mantenham motivados, uma vez que há fatores que influenciam nesse processo, como: clareza desses objetivos; a aceitação do indivíduo das metas a ele estipuladas; a dificuldade das tarefas a serem desempenhadas; as características comportamentais e pessoais de cada indivíduo; e por último; o feedback por parte dos gestores.

A avaliação de desempenho ainda é um desafio nas organizações públicas, que em sua maioria conta com uma estrutura hierarquizada, com departamentos de Recursos Humanos (RH's) com um papel muito engessado e documental.

Em Instituições de Ensino Superior (IES), a avaliação de desempenho dos servidores ainda é um assunto relativamente novo, uma vez que a instituição dessa ferramenta foi implementada na esfera Federal pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e mais especificamente pelo Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006. Esse decreto tem como principal objetivo estabelecer as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAE's). Deverá ser contemplado nesse Plano de desenvolvimento, primordialmente, o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal; um Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e, por fim, um Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores.

Não fica estabelecido por essa legislação um modelo de Plano, que deverá ser seguido por todas IFES, dando apenas as linhas gerais e principais objetivos e resultados a serem obtidos após sua implantação. Sendo assim, as Instituições tiveram a possibilidade de planejar e instituir os seus Planos de Desenvolvimento e, conseqüentemente, seus Programas de Avaliação de Desempenho a partir daquela data.

Treze anos depois de entrar em vigor, já pode-se avaliar se os Programas de Avaliação de Desempenho, vem cumprindo com os resultados almejados, que segundo o Decreto 5.825 em seu Art. 8º e § 1º, determina que devem:

- I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
- II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;
- V - aferir o mérito para progressão.

Muitos trabalhos científicos vêm sendo realizados nos últimos anos com o intuito de analisar diversos parâmetros da avaliação de desempenho nas Instituições de Ensino Superior. No presente estudo, foi realizada uma análise de três pesquisas que apresentaram a percepção dos próprios servidores em relação a avaliação de desempenho implementada com base nesse decreto, para seu desenvolvimento profissional e resultados para a Instituição.

3. METODOLOGIA

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa científica pode ser classificada quanto a sua natureza; quanto a sua abordagem; quanto aos seus procedimentos e, por último, quanto aos seus objetivos.

Quanto à natureza, esta pesquisa é considerada aplicada, uma vez que será baseada nos resultados de pesquisas já realizadas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil em relação a avaliação de desempenho de seus servidores técnico - administrativos. Tais pesquisas realizadas, foram baseadas na aplicação de questionários e entrevistas (quali/quantitativas), com vistas a aferir a percepção de gestores e técnicos sobre o processo de avaliação de desempenho de cada instituição.

O procedimento adotado nesse trabalho foi basicamente a pesquisa bibliográfica, com base nos resultados de dois (2) artigos científicos e uma (1) dissertação de mestrado, publicados nos últimos 13 anos, desde a aprovação do Decreto 5.825, que instituiu a obrigatoriedade de um Plano de Avaliação de Desempenho nas IFES do Brasil.

Por último, quanto aos objetivos, este trabalho pode ser classificado como descritivo, uma vez que os dados gerados nessas pesquisas foram analisados, podendo descrever os fenômenos, situações e demais características sobre o tema, relacionando com o referencial teórico do presente estudo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado anteriormente, na pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho sobre a avaliação de desempenho em IFES no Brasil, analisou-se pesquisas que utilizaram a aplicação de questionário ou entrevista, com abordagens quanti ou qualitativas, com os servidores e gestores dessas instituições.

A seguir, descreve-se resumidamente, os resultados obtidos em cada uma delas. Nos dois primeiros trabalhos apresentados, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa, portanto é apresentada a percepção dos indivíduos entrevistados que foram alvo dessa pesquisa. Já na última pesquisa, o método utilizado foi a pesquisa quantitativa, sendo assim, apresenta-se os resultados obtidos estatisticamente pela sua autora.

4.1 TRABALHO 1 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

No trabalho de Pinto e Behr (2015), denominado “Contradições na Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública” os autores realizaram uma pesquisa qualitativa na UFES com servidores técnico-administrativos e chefias imediatas escolhidas com base no critério da bola de neve.

A avaliação de desempenho na UFES é dividida em quatro etapas. Na “avaliação das condições de trabalho” o servidor faz a “*auto avaliação*”, a “*avaliação da equipe de trabalho*” e a “*avaliação da chefia imediata*”, já a chefia imediata, além desses itens, também deve preencher a “*ficha de avaliação do servidor*” para cada um de seus subordinados. Ao final do prazo para a avaliação, os servidores verificam o resultado no site da universidade. Notas superiores a 3 (três), de um total de 5 (cinco), dão o direito a promoção por mérito para o nível seguinte da carreira.

A seguir são apresentadas, resumidamente, as percepções dos servidores e chefias em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado, de acordo com a pesquisa aplicada por Pinto e Behr (2015).

4.1.1 A Avaliação de desempenho na percepção dos TAE's e chefias imediatas da UFES

De acordo com as respostas obtidas e realizando um resumo da transcrição das palavras ditas pelos próprios servidores e chefias, apresenta-se o quadro 01 e 02 com os pontos positivos e negativos em relação ao processo de avaliação de desempenho de cada categoria.

Quadro 01: Pontos positivos e negativos segundo os servidores da UFES

Pontos Negativos	Pontos Positivos
a) Os servidores não verificam mudanças na política de gestão de pessoas, baseadas no resultado da avaliação de desempenho.	a) Os servidores técnico-administrativos defendem essa ferramenta de avaliação, acreditando que é um instrumento importante para o crescimento da Organização e dos trabalhadores.
b) Não há qualquer tipo de feedback aos servidores sobre o seu resultado na avaliação de desempenho, sendo que esses não têm ciência do que a universidade faz com a avaliação.	
c) Não há um plano de capacitação baseado nos resultados da avaliação de desempenho do servidor.	
d) Ausência de uma avaliação de competências e habilidades para que o servidor possa desenvolver o seu potencial máximo dentro da instituição.	
e) Receio dos servidores em avaliar a sua chefia imediata, com medo de punições, uma vez que há dúvidas sobre o sigilo dos dados individuais, isso leva os servidores a não serem sinceros em suas avaliações.	b) Auxilia as chefias imediatas na supervisão do trabalho realizado e na visualização das necessidades dos servidores.
f) Não há parâmetros claros de avaliação, como a elaboração de metas individuais bem definidas.	
g) Falta de parcialidade nas relações de trabalho, sendo que pessoas que são mais “chegadas a chefia” são melhores avaliadas, sendo que a subjetividade na avaliação dá margem a esse tipo de comportamento e percepção dos funcionários.	
h) Ferramenta de avaliação meramente para fins de progressão, desestimulando servidores que já chegaram no teto da carreira. A nota dada só é questionada caso o funcionário não obtenha a pontuação mínima para progredir.	

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Pinto e Behr (2015)

Quadro 02: Pontos positivos e negativos segundo a chefia imediata na UFES

Pontos Negativos	Pontos Positivos
a) A melhoria no ponto de vista de um dos chefes deve partir do próprio subordinado, na avaliação das notas que recebeu, não há aqui nenhum link ao feedback por parte dos gestores.	a) A maioria dos chefes é favorável à avaliação de desempenho para melhorar o desempenho dos servidores mesmo sem ter uma análise crítica sobre o processo.
b) A falta de critérios mais objetivos e mais fáceis de mensurar, para poder ajudar na avaliação do funcionário. Porém, também deixar um campo aberto para observações qualitativas do funcionário.	
c) Realizam a avaliação de desempenho por questões de obrigatoriedade, em suas palavras “nem é questão de gostar ou deixar de gostar....., e tem	

que fazer, não tem como.”	
d) Dificuldade em avaliar o funcionário com uma nota mais baixa que o normal, já que impactará diretamente na progressão.	
e) Dificuldade em avaliar por “conceitos”, não sendo levado em consideração pelos funcionários o que se produz efetivamente.	
f) Desconforto no ambiente de trabalho, uma vez que muitos funcionários não aceitam a avaliação recebida, existindo uma dúvida por parte das chefias em atender aos objetivos de progressão do funcionário, ou de realizar uma avaliação imparcial segundo as normas da Instituição.	
g) Falta de políticas institucionais de motivação do funcionário e busca pela qualidade do trabalho desempenhado, cabendo apenas à chefia essa função. Além disso, salienta-se a importância da institucionalização da avaliação de desempenho como papel fundamental para resultados da organização e dos profissionais.	b) Há aceitação e a vontade de que a ferramenta seja melhor trabalhada e divulgada, com vistas a trazer uma maior efetividade no final do processo.
h) Falta de retorno da instituição após a avaliação de desempenho, faltando um interesse maior da UFES em realizar melhorias nas condições de trabalho, após a realização da avaliação.	
i) Processo de avaliação de desempenho com o objetivo meramente “monetário”, objetivando a progressão de carreira, desconsiderando todos os benefícios que poderiam vir de uma ferramenta como essa, quando bem implementada (programa de capacitação e desenvolvimento de competências).	
j) Menor aceitação da avaliação de desempenho por parte dos funcionários com mais tempo de trabalho.	

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Pinto e Behr (2015)

4.2 TRABALHO 2 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

No trabalho de Santos e Feuerschutte (2011) denominado “O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina” os autores realizaram uma pesquisa qualitativa na UFSC com 60 técnicos-administrativos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social da Universidade.

A avaliação de desempenho na UFSC conta com quatro modelos de fichas, sendo divididas por grupos ocupacionais. Essas fichas contam com 10 fatores de avaliação, que são semelhantes em todas as categorias, com exceção dos níveis superior e gerencial. O resultado da avaliação de desempenho está prevista na resolução 121/CUn/90, sendo que são atribuídos pesos diferentes para a avaliação da chefia imediata e para a auto avaliação. O servidor que obtiver a pontuação mínima de 7 (sete) pontos terá direito à progressão por mérito. Na época da pesquisa, a UFSC já estava trabalhando no desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho.

A seguir são apresentadas, resumidamente, as percepções dos servidores e chefias em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado, de acordo com a pesquisa aplicada por Santos e Feuerschutte (2011).

4.2.1 A Avaliação de desempenho na percepção dos TAE's da UFSC

A seguir são apresentados os pontos negativos e positivos percebidos pelos servidores no processo de avaliação de desempenho. Os dados aqui descritos, são baseados em quadro resumo apresentado na pesquisa pelas autoras.

Quadro 03: Pontos positivos e negativos segundo os servidores da UFSC

Pontos Negativos	Pontos Positivos
a) As pessoas raramente informam a verdade, pois o interesse maior é a obtenção da progressão funcional salarial, sendo assim não retrata a realidade.	a) Possibilita melhorias se o servidor tiver interesse em outros fatores, que não seja apenas na progressão.
b) Quando mal aplicado, cria expectativas que não são atendidas, trazendo desânimo e descrédito.	b) Permite identificar problemas e futuras soluções.
c) O sistema tem pouca credibilidade, é visto apenas como mais um papel a ser preenchido.	c) Promove uma reflexão de ambas as partes (servidores e chefias) sobre o desempenho individual.
d) Despreparo das chefias na avaliação; servidores demonstram medo e insegurança em relação as respostas da sua chefia imediata.	d) Possui potencial de contribuir para o desenvolvimento institucional.
e) Os itens do questionário não apresentam indicadores, para que haja um entendimento claro sobre o desempenho individual, sendo que não há conhecimento prévio sobre as pontuações.	e) Possui grande abrangência, englobando avaliação de todos os servidores, avaliação da chefia e a auto avaliação.
f) É um instrumento complexo de preenchimento.	f) Possibilidade de progressão funcional.
g) Os resultados não são utilizados como fonte de melhorias.	g) Rapidez de retorno de resultados.
h) Falta de transparência, não há definição de metas, faltando diálogo.	i) Possui potencial de contribuir no aprimoramento do trabalho.
j) Falta de comprometimento, responsabilidade e seriedade.	j) Existem os pesos diferenciados entre as avaliações.
k) Tal ferramenta não é disponibilizada em meio eletrônico.	

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Santos e Feuerschutte (2011)

4.3 TRABALHO 3 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

Na dissertação de mestrado de Feitosa (2015) denominada “Percepção dos Servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o Processo de Avaliação de Desempenho” a autora realizou uma pesquisa quantitativa na UFMA com uma amostra de 270 servidores técnico-administrativos.

O modelo de avaliação de desempenho na UFMA na época da pesquisa, era o de avaliação 360°, esse modelo utiliza o cruzamento das informações do servidor, gestor e de toda a equipe. O processo de avaliação ocorre anualmente e conta com duas fases, a primeira seria a fase de planejamento que ocorre em março de cada ano e a segunda fase seria a de

aplicação dos questionários via on line, no mês de outubro, onde o servidor realiza uma auto avaliação e é avaliado também por sua chefia e pelos seus colegas de equipe.

A seguir são apresentadas, resumidamente, as percepções dos servidores e chefias em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado, de acordo com a pesquisa aplicada por Feitosa (2015).

4.3.1 A Avaliação de desempenho na percepção dos TAE's da UFMA

A pesquisa apresentada, foi baseada na aplicação de um questionário quantitativo com perguntas estruturadas, onde poderiam ser dadas notas de 1 a 10, diferentemente das outras duas pesquisas, onde pôde-se verificar as palavras dos próprios envolvidos para as perguntas abertas propostas. Nesse caso, de forma a sintetizar todas as análises estatísticas realizadas nos dados, levou-se em consideração a percepção da autora da pesquisa para se obter as considerações a respeito da percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho da Instituição estudada.

Quadro 04 - Pontos mais importantes para os servidores de acordo com as notas do questionário

01.	É importante que os critérios para avaliação de desempenho sejam claros e objetivos.
02.	A avaliação do desempenho é percebida como válida, uma vez que o subordinado pode avaliar a sua chefia imediata e também suas condições de trabalho.
03.	Os servidores admitem que não há mudanças significativas no comportamento após os resultados da avaliação de desempenho.
04.	A inexistência de resultados claros com base na avaliação desmotiva os profissionais.
05.	Existe a ideia de que a avaliação de desempenho tem como principal objetivo a premiação econômica dos avaliados, numa ótica meritocrática.
06.	Apesar dessa percepção de alinhamento da avaliação com ganho econômico, há a manifestação dos servidores de que não deve ser esse o único objetivo.
07.	Os servidores que responderam a pesquisa e que consideram satisfatório o sistema de avaliação de desempenho, são em número menor.

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Feitosa (2015)

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos resultados das três pesquisas, que foram compilados e expostos acima, pode-se verificar que a percepção dos servidores da UFSC, UFMA e UFES se mostrou muito semelhante em relação aos processos de avaliação de desempenho realizados em cada uma das Instituições. De acordo com as pesquisas, a maioria dos servidores não está plenamente satisfeita em relação ao processo de avaliação, mas entendem que tal ferramenta é muito importante para o desenvolvimento de carreira e crescimento organizacional. Acreditam que esse processo deve ser melhor aproveitado e melhorado para que os resultados possam ser verificados na prática.

Algumas percepções dos servidores em relação a essa ferramenta, são compartilhadas em todas as pesquisas. Uma delas é de que os resultados da avaliação não são utilizados para melhorias na forma ou no ambiente de trabalho, no desenvolvimento de competências e para planos de capacitação posteriores. Essa percepção começa pelo fato de que não há qualquer reunião de feedback, após os resultados estarem disponíveis aos servidores, não havendo uma retroalimentação do sistema. Para Chiavenato (2004, apud Araújo 2009) o feedback é extremamente importante, visto que é um retorno que visa aprimorar o desenvolvimento de

habilidades e competências do colaborador, proporcionando troca de ideias e o alinhamento de conceitos entre gestores e colaboradores.

Outro item mencionado em todas as pesquisas como uma percepção negativa do processo, é de que essa ferramenta é utilizada nas Instituições de Ensino, basicamente para fins de progressão de carreira e para cumprimento de uma exigência legal. Cabe salientar que o Decreto 5.825/2006 instituiu o Plano de avaliação de desempenho como premissa para a progressão de carreira dos servidores.

Essa percepção vai ao encontro das ideias de Spector (2002, apud Gondim e Silva, 2004). Segundo os autores, para que um sistema de recompensas seja eficaz, é necessário a presença de três elementos principais. Primeiro, o funcionário deve ter potencial para que sua capacidade de trabalho seja expandida, uma vez que se estiver trabalhando no limite, um sistema de recompensa não trará melhorias no seu desempenho; outro fator é que as recompensas devem estar alinhadas com as expectativas dos funcionários; e por último, um sistema de recompensas não terá sucesso, caso existam limitações físicas e psicológicas para o desempenho do trabalhador. Sendo assim, só a recompensa monetária não traz a garantia de um melhor desempenho do trabalhador. Isso se reflete na percepção dos servidores.

Por fim, o último item unânime em todas as pesquisas foi de que a falta de definição de metas individuais, com parâmetros claros e objetivos, prejudica na avaliação do desempenho, uma vez que não há critérios transparentes para essa avaliação. Essa questão foi mencionada tanto pelos servidores, que não sabem pelo que efetivamente estão sendo avaliados, como também pelas chefias imediatas que também foram alvo da pesquisa da UFES. Para os chefes, faltam objetivos mensuráveis para auxiliá-los na avaliação de seus subordinados.

Essa percepção encontra respaldo teórico com base nos autores abordados no presente trabalho. Para Pontes (2002), o papel do líder nas organizações é fundamentalmente, avaliar o desempenho dos funcionários, uma vez que é deles a responsabilidade de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe.

Uma outra questão, que também foi levantada pelos servidores, foi a de que raramente as pessoas informam a verdade no processo de avaliação, tanto na auto avaliação como na avaliação de seus chefes imediatos. Na auto avaliação o motivo principal é de que a sua progressão de carreira (incentivo monetário) se baseia na nota resultante do processo, isso leva a crer que os servidores podem desprezar pontos que devem ser melhorados no trabalho executado por eles mesmos. Já em relação a avaliação da chefia, o que foi dito por alguns funcionários é de que não há clareza de como as informações chegam até os chefes, levando o servidor a não dar notas baixas com medo de sofrer represálias e punições.

6. CONCLUSÕES

Com base nos dados apresentados, pode-se concluir que o processo de avaliação de desempenho realizado nas três instituições estudadas não está sendo implementado de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento profissional de seus servidores e para que se chegue aos objetivos almejados pelas instituições.

Conforme já mencionado, os objetivos gerais são apresentados no planejamento estratégico, porém devem ser compartilhados e desmembrados aos níveis intermediários e operacionais. Para Chiavenato (1994) deve-se ter claro que no planejamento estratégico há o mapeamento do ambiente, e que este abrange a organização em sua totalidade, sendo decidido pelo nível hierárquico mais alto da organização. Porém, o planejamento estratégico, por si só, não traz resultados na prática. Ele deve ser traduzido em decisões estratégicas e em planos concretos a nível departamental (planejamento tático), e desdobrados em planos operacionais para cada tarefa (planejamento operacional).

Verifica-se que esse tipo de desmembramento não está ocorrendo nas instituições estudadas, trazendo a percepção tanto para técnicos como para suas chefias, de que não se sabe ao certo como e pelo que avaliar o funcionário. Não há metas e objetivos claros definidos nas instituições para que haja uma efetiva avaliação de desempenho. O que vem ocorrendo é que uma imposição legal está sendo executada para fins de progressão de carreira, ou seja, para fins exclusivamente monetários, tal como já ocorria no taylorismo e em seu modelo de Homo Economicus.

Esse trabalho atendeu a expectativa inicial da pesquisadora, que era de realizar uma análise da percepção dos servidores de Instituições de Ensino Superior em relação a implementação legal da avaliação de desempenho. A limitação desse estudo é de não contar com dados atualizados dessas instituições, uma vez que as pesquisas foram realizadas na UFSC em 2011, na UFES em 2015 e na UFMA em 2015. Além disso, limita-se a apenas 3 Instituições Federais, não se podendo extrapolar os dados para um contexto nacional.

Porém, o estudo apresentou dados importantes de que a avaliação de desempenho deve ser mantida, porém, melhorada, se tornando em algo mais abrangente, envolvendo a alta administração, o setor de recursos humanos, as chefias imediatas e os próprios funcionários, em um ambiente de desenvolvimento e crescimento humano e organizacional.

Como oportunidade de trabalhos futuros, a presente pesquisa poderá embasar uma proposição de um Plano de Avaliação de Desempenho que possa ser implementado nas instituições que contam com essa exigência legal, onde nesse caso o processo seria melhorado, e também, naquelas onde ainda não exista essa previsão legal, no caso, as Instituições Estaduais de Ensino Superior, como a própria Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), onde essa pesquisadora atua como servidora - técnico administrativa.

Por último, cabe salientar que estamos em um momento em que a sociedade clama por eficiência da máquina pública, por isso temos o dever de dar uma contrapartida à sociedade que paga nossos salários, e tem o direito de receber um serviço com eficácia e qualidade. Para isso, a avaliação de desempenho deve ser tratada com seriedade, pois essa será uma ferramenta, se bem conduzida, que poderá impactar positivamente tanto na produtividade do setor público, como na motivação dos funcionários que nela trabalham.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. E. A avaliação de Desempenho como Feedback para os Colaboradores. 2009.43p. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público, vol. 120, n. 3, abr/dez 1996, pp. 58-102. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396/402>>. Acesso em: 29/07/2019.

BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas - novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. Decreto n. 5825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de Carreira dos Cargos Técnico – Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 25/07/2019

CHIAVENATO, I. Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FEITOSA, C. M. C. Percepção dos Servidores da Universidade federal do Maranhão sobre o Processo de Avaliação de Desempenho. 2015. 109p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T (Org.). Método de Pesquisa. In: CÓRDOVA, F. P.; SILVEIRA, D. T. A pesquisa científica. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/11Y0IHZ>>. Acesso em: 29/07/2019

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B; BASTOS, A. V. B (Orgs). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARCONDES, J. S. PDCA. O que é? Conceitos, Metodologia de Gestão de Processos. Disponível em: <<https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/pdca-o-que-e-conceito-ciclos/>>. Acesso em: 29/07/2019

MORGAN, G. Imagens da Organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da administração. 3º. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2011.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. Caderno EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 8, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00795.pdf>>. Acesso em: 20/07/2019

PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho Nova Abordagem: Métodos de Avaliação Individual e de Equipes. 8º. ed. São Paulo: Editora LTDA, 2002.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Acadêmica Análise, v. 22, nº 2, p. 134-145, porto Alegre, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/9090/8329>> Acesso em: 25/07/2019.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. Administração e Planejamento Estratégico. 1º. ed. Curitiba: Editora intersaberes, 2012.