
A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Fabiana Cyrino Oliveira

Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas
Analista de Recursos Humanos – Empav Empresa Municipal de Pavimentação e urbanização

Victor Claudio Paradela Ferreira

Doutor em Administração – Fundação Getúlio Vargas
Professor – Universidade Federal de Juiz de Fora

Débora Vargas Ferreira Costa

Mestre em Administração – Fundação Getúlio Vargas
Professora – Universidade Federal de Juiz de Fora

Fernando Luiz Cyrino Oliveira

Doutor em Engenharia Elétrica – PUC-Rio
Professor do Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

RESUMO

A Gestão do Desempenho, quando aplicado de forma adequada à cultura da organização, pode gerar reflexos positivos nos resultados das instituições. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo verificar a percepção dos servidores públicos que trabalham na Empresa X, acerca da avaliação de desempenho, seus benefícios e compreender o porquê tal sistema ainda não foi implantado. E ainda propor uma breve estrutura de modelo que poderia ser adotado pela empresa. Foi realizado um estudo bibliográfico e de campo com entrevistas aos servidores sobre a gestão e avaliação de desempenho. As percepções que surgiram do campo de investigação demonstram que todos os funcionários acreditam que a gestão do desempenho poderia vir a ser uma importante ferramenta dentro da empresa, porém a inconstância de gestão, por ser uma empresa pública, representa um complicador na execução de tal modelo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão do Desempenho; Avaliação do Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário competitivo vivenciado atualmente pelas organizações, torna-se mister que as empresas adotem posturas que favoreçam desempenho dos colaboradores, com praticas que potencializem os trabalhos, garantam melhores resultados e satisfaçam os colabores por meio de *feedbacks* de como estão sendo desenvolvidos os trabalhos e formas de progressão. Sendo assim, a gestão de desempenho representa uma importante ferramenta da Gestão de Pessoas, por possibilitar aos gestores uma melhor orientação de como estão sendo

desenvolvidos os trabalhos por cada profissional. Além disso, os resultados obtidos nas avaliações de desempenho, quando desenvolvida de forma correta, são instrumentos essenciais que possam possibilitar uma melhor visão do que ocorre, e vem ocorrendo, para que possa desenvolver práticas e atitudes que potencializem resultados futuros.

Não existe na organização *locus* dessa investigação um sistema de avaliação que caracterize o desempenho dos funcionários. Diante disso, torna-se relevante o objetivo perseguido, de propor um sistema de gestão do desempenho próprio às peculiaridades da empresa investigada, cujas principais características estão destacadas a seguir. A inserção da pesquisadora no contexto da organização, um órgão da administração pública indireta, revelou a importância da gestão do desempenho para a empresa pelos motivos que são explicitados ao longo do artigo. A gestão do desempenho pode ser considerada uma ferramenta eficaz para a consecução dos objetivos e estratégias organizacionais, podendo ser vista como uma espécie de "lupa" para a visualização das necessidades, a atuação dos funcionários, e as alterações que se fazem necessárias. Sua aplicação precisa, porém, levar em conta as peculiaridades de cada empresa. Além disso, é preciso que a funcionalidade desse instrumento esteja clara a todos os funcionários para que de fato atinja o objetivo proposto. Outros cuidados são destacados na próxima seção.

O presente artigo tem como objetivo verificar a percepção dos servidores públicos que trabalham na Empresa X, situada na cidade de Juiz de Fora - MG, acerca da avaliação de desempenho, seus benefícios e compreender o porquê tal sistema ainda não foi implantado. A curiosidade e o olhar investigativo para o tema escolhido surgiu quando a pesquisadora percebeu a necessidade de implementação de tal instrumento na Empresa X. Além disso, será proposto uma breve estrutura de um modelo de avaliação da Gestão de Desempenho.

O artigo está dividido em seis seções, contando com esta introdução. A próxima destaca a contribuição de alguns autores no que se refere à avaliação de desempenho. A seção três faz referência aos caminhos para a elaboração e desenvolvimento do estudo. A seção quatro traz um breve histórico da empresa estudada. Na quinta, é proposto um modelo de gestão de desempenho para a organização foco do estudo. Por fim, a seção de considerações finais apresenta as principais conclusões a que a pesquisa permitiu que se chegasse e faz o fechamento do artigo.

2 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO DESEMPENHO

A Gestão do Desempenho vem sendo abordada por pesquisadores que buscam formas de compreender, por meio de diversas ferramentas, a atuação dos funcionários inseridos nas organizações, sendo entendida como um esforço para o aprimoramento do desempenho. A elevada competitividade que marca o ambiente de negócios contemporâneo torna imprescindível que os funcionários trabalhem motivados, com foco em seus objetivos, para que possam manter uma elevada produtividade. Dessa forma, existe uma série de ferramentas para que o desempenho desses indivíduos seja avaliado/compreendido de acordo com a atividade desenvolvida, o setor inserido, bem como as relações que perpassam no interior das organizações. Isto posto, seguem alguns conceitos de Avaliação e de Gestão de Desempenho, os quais serviram de base teórica para o desenvolvimento do estudo aqui apresentado.

Inicialmente, é importante estabelecer a distinção entre esses dois termos. A avaliação de desempenho representa apenas uma etapa da gestão do desempenho. Braga (2013) traz suas contribuições, levantando que a postura dos brasileiros é de sempre querer estabelecer relações próximas com os sujeitos, adotando posturas amáveis, em busca de evitar possíveis conflitos e confrontos. Dessa maneira, a autora questiona o porquê de avaliar. De início esse termo nos remete a julgamentos e análises dos resultados desempenhados pelas pessoas. Entretanto, Braga (2013) ressalta ainda que, para que as organizações alcancem os bons resultados que almejam, é necessário atuações mais amplas, pois requer construir metas, acompanhar o desempenho, dar feedback e propor ações de melhorias. A autora menciona que essas etapas, traz consigo desafios que as organizações precisam adaptar-se como por exemplo; propor metas que sejam claras e objetivas aos colaboradores, entre outras questões.

A avaliação de desempenho pode ser definida como "o processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados, o que permite a formação de um julgamento de valor baseado em evidências" (ROGERS; BADHAM, 1994, *apud* REIFSCHNEIDER, 2008). É uma etapa imprescindível da gestão de desempenho, mas não tem grande utilidade quando é desenvolvida de forma isolada, sem que seja complementada por outras medidas.

A gestão é um processo mais amplo, que envolve não apenas a verificação de como está o desempenho dos trabalhadores, como também a adoção de medidas que possam favorecer sua evolução (FERREIRA, 2012). Trata-se, portanto, de uma ferramenta mais

completa e representa o que, de fato, deve ser buscado na organização estudada. Ferreira (2013) complementa ainda que, a gestão do desempenho é a junção de técnicas direcionadas para alcançar e analisar as informações que possam caracterizar a qualidade da contribuição que cada colaborador tem fornecido a organização inserida, adotando posturas que favoreçam seu contínuo progresso.

Fetzner, Oltramari, & Olea (2010) enfatizam que o conceito de Gestão de Desempenho vai além da avaliação, uma vez que, a gestão envolve etapas mais amplas, como o planejamento, acompanhamento e avaliação. Além disso, os autores evidenciam que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que potencializa o desempenho dos funcionários e a produtividade, e que tal instrumento pode ser usado em organizações privadas ou públicas. Fetzner, Oltramari, & Olea (2010) complementa que contextos distintos favorecem desafios distintos. Com relação as organizações públicas, essas "mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades, como estas: apego às regras e rotinas." (FETZNER, OLTRAMARI, OLEA, 2010, apud PIRES, MACÊDO, 2006)

Para Santos & Vieira, a administração pública vem passando por uma redefinição de cenário. O panorama antigo que carrega ambientes técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. Com isso, avaliação de desempenho gera reflexo na administração pública devido aos impactos e transformações gerados no desempenho humano. Deve-se haver uma força de trabalho afim de que os funcionários se adaptem a esses novos conhecimentos. Ainda segundo Santos & Vieira, as avaliações de desempenho no que tange aos recursos humanos deve ocorrer de forma estruturada, como um sistema específico ou de maneira informal, uma vez que, avaliações e julgamentos ocorrem cotidianamente e esse processo de formalização irá potencializar essas informações afim de usufruir de uma melhor maneira.

A gestão do desempenho, segundo Ferreira (2012), quando realizada de forma positiva, oferece aos gestores formas de se manterem informados sobre o trabalho de seus funcionários, bem como o desenvolvimento da prática de gestão de pessoas. Dessa forma, a promoção desse processo implica em ações que contribuam para a evolução profissional do perfil dos colaboradores, bem como aprimorem o modelo de gestão que envolve a organização. Bohlander & Scott (2009) compartilham desse pensamento por acreditar que a gestão do desempenho é uma forma de propor um ambiente de trabalho onde as pessoas

⁶⁴ Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 7, n. 2, p. 61-80, jul./dez. 2013.

podem desempenhar o melhor de suas capacidades e qualidades. Ferreira (2013) acrescenta ainda que, a gestão de desempenho não se limita a avaliar o desempenho dos colaboradores, mas identificar as causas dos problemas e deficiências, propondo meios eficazes para superá-las. Além disso, Reifschneider (2008) alerta que a falta de conhecimento, o despreparo com relação a todo o processo de avaliação, e a ausência de estrutura/ treinamento nas organizações faz com que esse processo perca o sentido, tornando-se um julgamento simplista sem valor algum. Diversos autores, entretanto, tratam apenas da avaliação de desempenho, como se ela fosse um sinônimo da gestão. É importante ressaltar também "a importância do uso efetivo dos resultados de uma sistemática de avaliação para subsidiar ações concretas e a transparência apresentada, a fim de dar significado ao processo" (Fetzner, Oltramari, & Olea, 2010, apud Hipólito e Reis, 2002). As contribuições destacadas na sequência abordam a avaliação tendo, todavia, o sentido aqui utilizado para a gestão.

Kerstem & Israel (2005, *apud* Reifschneider, 2008) mencionam que as avaliações de desempenho possuem inúmeros pontos positivos para as organizações. Pode-se destacar alguns como: a proximidade entre os objetivos pessoais e os institucionais, além de potencializar o processo de supervisão, melhorando a comunicação entre os colaboradores. Dewes, Domingos & Milnitsky (2008) destacam ainda que, com as inovações do mercado e com as novas práticas que são vivenciadas no cotidiano das organizações, torna-se necessário revalidar a avaliação como uma maneira de gerenciar o desempenho dos indivíduos no trabalho. Esses autores ainda afirmam que, por ser um instrumento essencial dentro das organizações, é imprescindível conhecê-los melhor. Isto posto, vale mencionar que as organizações estão inseridas em um constante sistema de manter-se em uma "mediocridade" segura e conformista, algo que vai de encontro ao alto desempenho que seria a mediação entre os sucessos e insucessos (DRUCKER, 1989 *apud* REIFSCHNEIDER, 2008).

Nesse contexto, Bohlander & Scott (2009) demonstram que a avaliação oferece um *feedback* para que os pontos positivos e negativos sejam levantados, a fim de potencializar o desempenho dos funcionários em busca de alcançar metas e objetivos. Dewes, Domingos & Milnitsky (2008) afirmam que a avaliação de desempenho só poderá ser caracterizada como tal e somente se concretizará como de fato uma ferramenta para a Gestão de Pessoas, se o *feedback* dos resultados forem repassados aos avaliados. Além disso, Smith & Browver (1977, *apud* MILANI, 1998) destacam que os objetivos administrativos e comportamentais de uma organização são distintos, como por exemplo, objetivos gerenciais (forma com que a

organização fará uso da avaliação) e os objetivos comportamentais (atrelado ao empenho do colaborador para aperfeiçoar seu comportamento e desenvolvimento).

Com relação aos benefícios diagnosticados por meio da avaliação de desempenho mencionados anteriormente, Pacheco (2007) acrescenta que existem alguns pontos positivos, tais como: melhoria no nível de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários. Além disso, a autora menciona o fortalecimento do comprometimento do trabalhador, a indicação dos fatores que prejudicam o desempenho, e demonstra o nível da necessidade de treinamento/desenvolvimento. Pacheco (2007) também destaca que a avaliação de desempenho ilustra algumas carências e habilidades dos trabalhadores, oferecendo suporte nas tomadas de decisões, formando um ambiente de confiança e diálogo dentro da organização. Ferreira (2013) complementa esse pensamento no que se refere aos benefícios da gestão de desempenho, entre eles; por demonstrar o estágio de desenvolvimento em que se encontram os colaboradores, bem como suas potencialidades, e dificuldades. Auxiliar a adequação dos indivíduos ao cargo e a organização ajustando e nivelando. Fornecer subsídios para a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento profissional, dar suporte para promoções. Além disso, contribui também para avaliar como estão sendo desenvolvidos os processos de recrutamento e seleção e, sobretudo, avaliar o modelo de gestão adotado, fator extremamente relevante e que deve ser observado, pois na concepção do autor, a insatisfação com a gestão pode gerar problemas de mal desempenho dos funcionários.

Milani (1998) elucida uma série de aplicações em que os sistemas de avaliação de desempenho possam ser aplicados, dentre eles destacam-se alguns como: concessão/ajustamento de salário, incentivos e benefícios, suporte na tomada de decisões com relação ao planejamento administrativo e realocação de funcionários, identificação de pessoas com potencial, bem como auxílio nas decisões para recrutamento e demissões. Além dessas, o autor menciona outras aplicações, como no aumento da produtividade (demonstrando ao funcionário como esse está desempenhando suas funções e como pode melhorar), analisando a necessidade de programas de treinamento (favorecendo o desenvolvimento da carreira do profissional envolvido) e, por fim, diagnosticando deficiências na administração, falhas na gerência, bem como na estrutura organizacional.

Sendo assim, Milani (1998) deixa claro que a técnica utilizada para o desenvolvimento da avaliação de desempenho tem que estar relacionada com os objetivos estabelecidos, necessitando dessa maneira de metodologias e estratégias diferenciadas. Nessa

mesma direção, Bohlander & Scott (2009) alertam que existem alguns cuidados que devem ser observados para que não sejam encontrados resultados que gerem insatisfações e decepções, como por exemplo: falta de suporte da gerencia, padrões de desempenho que não estejam claros, formulários extremamente extensos a serem preenchidos e falta de objetivo que devem se encaixar com a descrição do cargo e as metas a serem atingidas por cada colaborador. Braga (2013) levanta um ponto extremamente relevante, demonstrando que avaliação de desempenho perpassa uma série de desafios e obstáculos. Entretanto, é possível diminuir esses impactos negativos, através da preparação dos sujeitos envolvidos, dando suporte as suas expectativas e retorno sempre que possível. Dando continuidade a esse pensamento, Ferreira (2012) menciona que a conscientização da importância da avaliação dentro da organização é de suma importância para alcançar bons resultados. Além disso, o autor assume que é relevante que o avaliador seja treinado e habilitado para desenvolver tal tarefa da melhor maneira possível, mantendo-se a discrição e o sigilo das informações.

Ferreira (2012) também traz suas contribuições no que se referem aos métodos mais utilizados para se avaliar, podendo ser destacados alguns, tais como: i) medidas objetivas; ii) escalas gráficas para marcar a posição em que o colaborador se encaixa em relação a cada fator avaliado; iii) escolha forçada, de forma que o aplicador tem que enquadrar o funcionário em uma das opções dispostas dentre sentenças pré-estabelecidas e iv) frases descritivas, em que o avaliador marca as opções em que o funcionário se enquadra em um conjunto de assertivas. Além dessas, o mesmo autor, afirma que existem outras formas de avaliar como: a anotação por parte do líder das ocorrências críticas, a auto-avaliação, em que o funcionário avalia seu próprio desempenho na organização e as entrevistas que devem ser utilizadas para a obtenção de percepções mais qualitativas sobre o desempenho dos avaliados.

Dessa forma, Ferreira (2013), elucida que existem fatores que afetam o desempenho dos funcionários, entre eles: o modelo de gestão adotado, a cultura organizacional e o processo avaliativo, perpassando pela definição dos objetivos, bem como a forma como os resultados são obtidos/recebidos e a metodologia utilizada, esses indicadores podem não gerar boas aceitações por parte dos colaboradores. Como se percebe, existem várias formas de se avaliar. Cada método carrega pontos positivos e limitações, devendo ser analisado considerando-se as características próprias de cada da organização, tais como o modelo de gestão adotado, o nível de instrução das pessoas envolvidas, as estratégias corporativas adotadas e a disponibilidade de pessoas e recursos para o desenvolvimento do trabalho, dentre

outros fatores. Os diversos autores estudados destacam que a avaliação de desempenho (aqui considerada no sentido de gestão do desempenho, conforme explicado), quando bem elaborada e corretamente aplicada representa um instrumento necessário dentro das organizações, potencializando o trabalho dos colaboradores, descobrindo falhas, favorecendo a comunicação, e fortalecendo o ambiente de trabalho. Cabe ressaltar, ainda, que as avaliações devem se adequar às realidades e subjetividades de cada cargo, e situação específica no qual será aplicada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados foi pautada em uma abordagem qualitativa. A escolha dessa abordagem deveu-se ao interesse em estudar o objeto pesquisado privilegiando-se a percepção dos envolvidos (funcionários, gestores e a própria pesquisadora). Sendo a gestão do desempenho uma ferramenta cuja aplicação envolve análises valorativas, tal cuidado torna-se relevante. Buscou-se, assim, desenvolver um estudo mais aprofundado, levando em conta o momento da interpretação, a subjetividade dos sujeitos envolvidos, a realidade e o contexto.

Um dos procedimentos metodológicos adotados foi a pesquisa bibliográfica, sendo analisados livros e artigos científicos, pesquisas realizadas em áreas similares e bibliografias públicas que envolvem essa temática. A pesquisa bibliográfica é um instrumento que possibilita o pesquisador estar contato com outros teóricos e pesquisas que já foram realizadas e desenvolvidas sobre o assunto. Segundo Gil, esse tipo de pesquisa “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2007, p. 64).

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada também uma pesquisa de campo, onde cinco funcionários de cargos distintos, escolhidos por critério de relevância e por conhecerem a organização, bem como o instrumento estudado, relataram o que pensam sobre algumas questões referentes a essa temática. Embora existam pessoas com alto nível de escolarização, especialmente no corpo gerencial e em funções administrativas, grande parte dos funcionários da empresa X possui baixo nível de escolaridade, não passando do ensino fundamental. Logo, para o tipo de questionamento que foi realizado na pesquisa de campo, ficaria difícil envolver esses colaboradores. Além disso, a maioria dos trabalhadores atua em pontos distintos da

cidade. Logo que chegam à empresa, às 7h, os trabalhadores da área operacional são transportados para missões em pontos diversos. Ficaria difícil, assim, envolvê-los em reuniões ou entrevistas. Vale ressaltar que o sigilo com relação ao nome dos envolvidos na pesquisa foi garantido, evitando-se quaisquer tipos de exposição, para deixar os respondentes mais à vontade.

Uma das limitações do método utilizado consiste na impossibilidade de envolver mais sujeitos na pesquisa, pelos motivos já expostos. Outro aspecto que merece ser destacado é o significativo envolvimento da pesquisadora com o objeto de estudo, uma vez que trabalha na empresa enfocada, na área de gestão de pessoas.

4 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa pública X, presta serviços para a Prefeitura, executando diversas atividades, com vários objetivos que são concretizados a cada dia. Para desenvolver todos seus trabalhos com qualidade e eficiência, atendendo as exigências e demandas da cidade em que se localiza, a empresa conta, em outubro de 2013, com 498 funcionários, sendo que esses se dividem, em média, em 365 ativos e 133 afastados. A maioria dos funcionários executa o serviço operacional. Além da Sede, a empresa X, conta com outras unidades que desenvolve atividades distintas em cada uma delas. Nesse contexto, na atual Gestão houve uma preocupação maior com os trabalhadores da empresa.

As atividades de gestão de pessoas estavam restritas, até 2012, ao departamento de pessoal, encarregado das rotinas trabalhistas. Na atual administração, buscou-se desenvolver de forma mais ampla essas atividades. O atual setor de Recursos Humanos adotou algumas novas práticas que podem contribuir para o atendimento das necessidades dos funcionários, favorecendo ainda o alinhamento de suas necessidades pessoais aos objetivos corporativos. Assim, foram implantadas, em 2013, práticas que motivem os trabalhadores, que os desenvolva por meio de cursos, treinamentos, ampliação dos benefícios e integração dos trabalhadores. Também foram concedidos incentivos básicos para a realização de cursos de informática, campanhas que os funcionários percebam que são úteis a outras pessoas, parcerias com clubes para que possa favorecer a qualidade de vida dos funcionários, atendimento as necessidades, orientações, entre outras ações.

Dentre as atividades recentemente assumidas pelo setor de RH não está a gestão do desempenho. Tal atividade, porém, é considerada pelos estudiosos da gestão de pessoas como sendo da mais alta relevância. A próxima seção apresenta uma proposta para a implantação de um sistema de gestão do desempenho adequado à empresa X.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Foram entrevistados cinco funcionários de cargos distintos da empresa estudada, os quais foram selecionados pelo critério de relevância, por conhecerem a realidade da organização, e terem interesse e entendimento sobre a questão estudada.

A fala dos sujeitos participantes possibilitou um estudo aprofundado e um olhar mais apurado sobre o que pensam sobre a gestão do desempenho, sobretudo a avaliação de desempenho. Seguem alguns destaques do que foi manifesto pelos entrevistados.

O questionamento inicial faz alusão à seguinte questão: “de que forma a implantação de um sistema de gestão do desempenho para a empresa X poderia contribuir para a melhoria da empresa?” Todos os cinco sujeitos responderam que tal sistema iria contribuir muito para o desenvolvimento da organização, no que se refere a diretrizes administrativas e operacionais. Além disso, foi mencionado que tal processo seria uma lupa para a diretoria ter uma visão global de seus funcionários, além de valorizar os mais comprometidos, dando incentivos que perpassam a remuneração. Para melhor entendimento, seguem as falas dos sujeitos entrevistados,

A implantação de um sistema de desempenho na Empresa contribuiria para a formação de diretrizes administrativas e operacionais com o objetivo de melhorar as atividades em todos os níveis. (sujeito1)

Possibilitar a diretoria ter uma visão mais profissional e sistematizada dos trabalhadores da Empresa. (sujeito2)

Poderia contribuir de forma significativa para o desempenho das atividades dos funcionários. (sujeito3)

Poderia contribuir como incentivo aos funcionários verdadeiramente comprometidos com o trabalho e com a empresa, que desejassem exercer no seu devido tempo, funções superiores das que executem... (sujeito4)

Poderia contribuir para a valorização dos colaboradores serviria como um elo entre o desempenho a remuneração, estabelecendo assim, uma compreensão partilhada dos objetivos empresarias. (sujeito5)

A partir desses relatos, pode-se constatar que os funcionários da empresa estudada de fato defendem a implantação de um modelo de gestão de desempenho. Esse sistema, segundo os entrevistados, poderia trazer diversos benefícios a todos, de forma a contribuir com o melhor desempenho tanto da empresa, quanto dos trabalhadores que desenvolveriam melhor suas funções.

Foi questionado, em seguida o porquê da empresa X ainda não ter um sistema desse tipo. A percepção dos entrevistados foi distinta, porém podem ser agrupadas em dois níveis de respostas. No primeiro, três sujeitos relataram que ainda não existe um sistema nesses moldes devido as influencias políticas e inconstâncias da administração, conforme relatos a seguir

No caso da empresa X, entendo que nunca se implantou um sistema de desempenho por se tratar de Empresa Pública que prima pelo atendimento às necessidades políticas exigidas aos seus gestores no cumprimento de seus respectivos mandatos, sucumbindo assim qualquer trabalho em prol de uma melhor produtividade na empresa. (sujeito1)

Porque os gestores da empresa sempre foram e sempre serão meramente políticos, não são administradores de fato, por isso não existe o critério de avaliação de uma empresa privada. (sujeito4)

Creio que ainda não tem aqui um sistema desse tipo devido a não constância da Gestão. Por se tratar de uma empresa pública fica realmente muito difícil a continuidade do processo de gestão. (sujeito5)

Entretanto, os outros dois sujeitos relataram a falta de profissional capacitado da área, que pudesse desenvolver um projeto desse e apresentar a diretoria.

Anteriormente não foi cogitada a implantação por profissional da área. (sujeito2)

Talvez por falta de pessoal capacitado e qualificado para apresentar um projeto desses à Diretoria. (sujeito3)

Com base nesses depoimentos, é possível chegar-se a uma conclusão prévia de que o fator de ser uma empresa pública atrelada a questões políticas contribui para que o modelo não tenha ainda sido implantado. Sendo assim, esses fatores atrelados à inconstância da gestão são complicadores na adoção desse sistema. Pode-se supor, todavia, que esse sistema seria favorável para a empresa. Com isso, tendo em vista que a administração vigente afirma estar preocupada com o melhor desempenho dos trabalhadores, seria uma importante iniciativa a agregar valores à empresa.

Dando continuidade à entrevista, os sujeitos foram indagados com relação a quais os objetivos deveriam ser priorizados caso tal sistema fosse implantado na empresa. Todos mencionaram que a capacitação dos funcionários é o aspecto primordial que deve ser priorizado caso o sistema seja implantado. O diagnóstico/ acompanhamento dos trabalhos e a melhoria do desempenho dos funcionários também foi algo destacado pelos sujeitos.

Diante disso, é possível verificar que, na concepção dos funcionários, caso o sistema de gestão de desempenho fosse implantado, o objetivo que deveria ser priorizado seria a capacitação dos funcionários. Isso revela a preocupação que esses sujeitos apresentaram nesse aspecto, o que demonstrou também que a equipe valoriza o desenvolvimento profissional.

O quarto momento da entrevista fez referência aos indicadores que o funcionário considera mais relevantes para a empresa. Dentre os relatos, encontra-se a qualificação profissional e produtividade em destaque. Em seguida, os entrevistados mencionaram como também relevantes à capacitação e assiduidade.

Com relação aos indicadores que deveriam ser utilizados nas avaliações, é perceptível que os sujeitos valorizam aspectos como qualificação profissional, a produtividade e assiduidade. De fato, esses indicadores são essenciais para possíveis avaliações na empresa.

A quinta questão da entrevista questiona se o funcionário acredita ser interessante a adoção de uma avaliação de desempenho em mão-dupla, na qual os liderados também avaliam os seus líderes. As respostas foram distintas, demonstrando que a forma de pensar dos funcionários no que se refere a esse aspecto é bem diferente. Dois sujeitos relataram o quanto seria importante a implantação de uma avaliação de desempenho em mão-dupla, argumentaram que seria uma ferramenta para a formação de melhores líderes e na melhoria dos trabalhos.

Sem dúvida. Acredito nisso, pois os resultados obtidos seriam fundamentais na formação de melhores líderes, pessoas capazes de desempenhar o papel de liderança sem imposições autoritárias e sim estimular o companheirismo e por consequência a qualidade da relação interpessoal. (sujeito1)

Sim, afinal das contas no relacionamento profissional a todo o momento os líderes também estão sendo observados pelos liderados. (sujeito5)

Entretanto, três sujeitos foram de encontro a esse modelo de avaliação, pois acreditam que o fato de ser uma administração pública seria um complicador. Um sujeito acredita que cabe somente aos líderes avaliar os liderados, pois somente esses possuem critérios de

avaliação relevante. E, por ultimo, foi destacado por um dos entrevistados o risco de terem avaliações pouco profissionais, e sim pessoais, segue relatos na integra,

O perfil da Administração Publica indireta, não se adéqua a uma avaliação de mão - dupla, por força da transitoriedade dos cargos de gestão. (sujeito2)

Não, em minha opinião cabe aos lideres avaliar os liderados. Os lideres possuem critérios de avaliação e assuntos desconhecidos pelos liderados. (sujeito3)

Haveria o risco de avaliações pessoais e menos profissionais. Mas caberia a quem fosse responsável por essas análises perceber este tipo de avaliação e considerá-lo ou não. (sujeito4)

É notória a existência de funcionários que reconhecem a importância desse tipo de avaliação, que seria um instrumento positivo na formação de bons lideres, e que poderia gerar bons resultados aos liderados, contribuindo para a melhoria do seu desempenho. Em contrapartida, há um receio por parte dos trabalhadores de haver avaliações pouco profissionais.

Já com relação à avaliação 360°, somente um sujeito apresentou a visão positiva com relação ao seu resultado dizendo que “Acho interessante, viável e de grande valor a avaliação feita pelo superior, uma vez que através desta avaliação o seu liderado poderá corrigir "erros" e colher melhores resultados.” Entretanto, os outros apresentaram fortes resistências ao modelo. As dificuldades e complexidades se referem a uma série de fatores que envolvem questões políticas, interesses particulares/pessoais e às consequências negativas que poderiam gerar, conforme depoimentos a seguir destacados.

Neste caso, acho mais complexo esse tipo de avaliação. Tenho dúvidas quanto aos seus resultados, pois na empresa X muita relação está vinculada a interesses particulares e pessoais que iriam mascarar os resultados. (sujeito1)

Na empresa X, os cargos são preenchidos por concurso público e os lideres são levados a tal posição por meio de prova e títulos. A avaliação 360 graus é importante, mas fica adstrita ao conhecimento de uma situação. (sujeito2)

Certamente haveria a necessidade de criar uma faixa de gaza na empresa. (sujeito4)

Para aplicação dessa avaliação creio que devemos levar em conta o grau de maturidade dos envolvidos para serem realista e o mais profissional possível não levando em consideração questões pessoais. (sujeito5)

Nota-se certo estranhamento dos trabalhadores a esse tipo de avaliação pois vão de encontro ao que muitos acreditam e o que sempre vivenciaram na organização. Essa

resistência pode ser caracterizada devido ao medo do novo e das possíveis consequências que poderiam gerar no ambiente de trabalho.

Além disso, foi também questionado sobre os cuidados que deveriam ser observados na implantação de um sistema de gestão de desempenho na empresa. Novamente não houve consenso nas respostas. Um sujeito ressaltou que um dos cuidados importantes deve ser o respaldo da diretoria, bem como a continuidade/seriedade do trabalho para que seja aplicado e mantido. Já um segundo sujeito ressaltou que deve levar em consideração o baixo nível de escolaridade dos trabalhadores, haja vista a função desempenhada. Um terceiro sujeito mencionou o desconforto dos avaliados e a divulgação e resultados não satisfatórios.

Percebe-se que todos os pontos mencionados pelos entrevistados são relevantes para que os sistemas de gestão de desempenho se desenvolvam da melhor forma possível. Um exemplo disso é o respaldo da diretoria, que é imprescindível. Outro ponto que merece destaque refere-se ao nível de escolaridade dos funcionários, algo que poderia ser um fator que geraria um reflexo na formulação das avaliações e tenderia a não passar despercebido. Um cuidado importante que também foi relatado, e que de fato deve ser considerado, é a continuidade do processo. Não basta a implantação sem um processo contínuo a ser desenvolvido. Caso ocorre uma descontinuidade, será perdida a credibilidade do sistema.

Ao final da entrevista, foi permitido que os funcionários mencionassem algo que quisessem ressaltar com relação à avaliação e à gestão de desempenho. Apenas um dos entrevistados não respondeu essa questão. Os demais destacaram a relevância desse trabalho na busca de melhorias nos resultados, na reeducação dos funcionários, na motivação e capacitação. Ainda que seja um processo complexo de ser consolidado em uma empresa pública, mostra-se bastante relevante.

6 O MODELO PROPOSTO PARA A EMPRESA

Com base nas teorias e modelos de gestão do desempenho estudados e no que foi coletado nas entrevistas realizadas e considerando ainda as características da empresa X, é possível a proposição de um modelo que se revele adequado à empresa. A proposta aqui apresentada tem como base o roteiro proposto por Ferreira (2013), que apresenta 15 etapas para a implantação de um sistema de gestão do desempenho. Para cada uma dessas etapas, são

tecidos comentários e sugestões de como se poderia adaptá-la à empresa estudada, conforme demonstrado no fluxograma apresentado na figura 1.

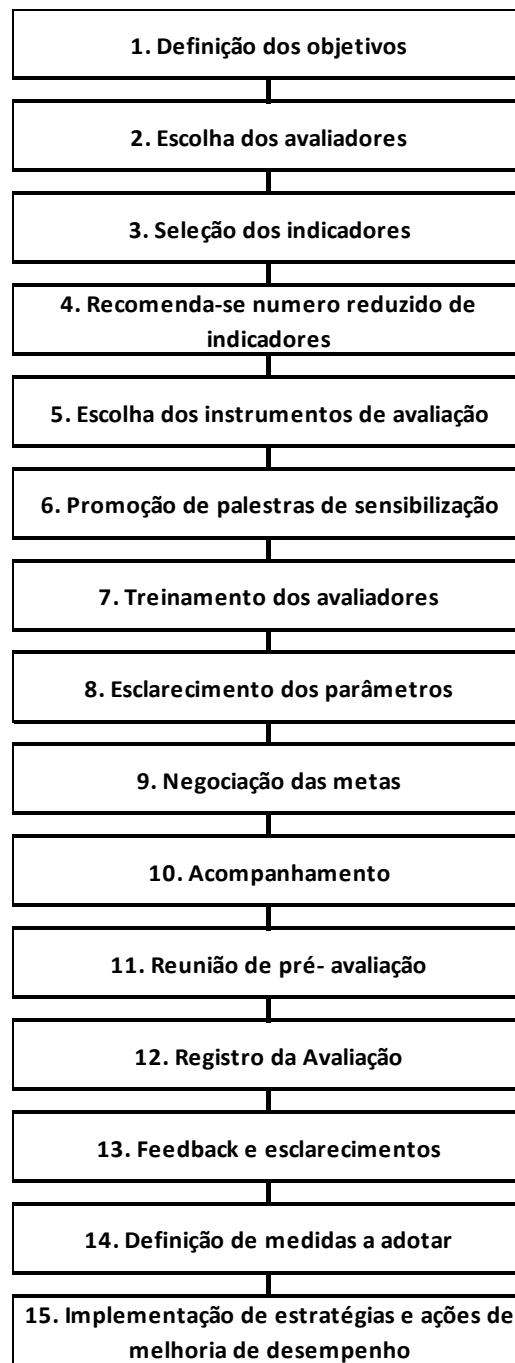
A primeira etapa, demonstrado no figura1, seria a definição dos objetivos a alcançar. Conforme destacado na seção anterior, os entrevistados deram especial ênfase à necessidade de capacitação dos trabalhadores de forma mais eficaz. Esse é um objetivo que costuma, de fato, ser perseguido pelas organizações que adotam sistemas de gestão do desempenho. Os resultados obtidos na avaliação podem subsidiar a tomada de decisão relativa aos investimentos em treinamento, tornando-os mais eficazes. Além disso, recomenda-se que também seja realizado o diagnóstico/acompanhamento dos trabalhos e a melhoria do desempenho dos funcionários. Com isso, chega-se a conclusão prévia de que os objetivos que deveriam ser priorizados e focados nas avaliações seriam a capacitação dos trabalhadores, o acompanhamento das atividades desenvolvidas e a melhoria do desempenho.

A segunda etapa faz alusão a escolha dos avaliadores. Conforme verificado na seção que tratou da revisão da literatura, recomenda-se a ampliação do número de avaliadores, sendo o modelo mais adequado, na concepção dos autores estudados, o chamado “avaliação 360 graus”. No caso da empresa X, parece haver forte resistência a esse modelo, conforme destacado nos depoimentos colhidos em entrevistas. Além disso, foi destacado também que “o perfil da administração pública não se adequa à avaliação em mão-dupla”. Nesse contexto, na organização estudada, o início da avaliação de desempenho deverá ser de forma que os liderados avaliem os líderes para que possa minimizar as resistências. Com o decorrer o tempo deverá sofrer alterações no modelo de avaliação, de forma que todos possam ser avaliados.

A seleção de indicadores mencionada na terceira etapa é também crucial para o desenvolvimento deste trabalho. Ferreira (2013) recomenda que essa escolha não seja muito ampla e que contemple um número reduzido de indicadores. Com isso, a partir das entrevistas, é notório que caso haja a avaliação de desempenho na organização, é ideal que sejam incluídos indicadores como: a qualificação profissional, a produtividade, a capacitação e assiduidade como indicadores relevantes para as características da empresa.

A quinta etapa, a escolha dos instrumentos de avaliação conforme mencionado por Ferreira (2013) deverá levar consideração a cultura da organização e aos objetivos pretendidos. Dessa forma, levando esses fatores em consideração, devem-se utilizar escalas simples, de fácil entendimento e rápido preenchimento.

FIGURA1 - ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO



Fonte: Adaptado de Ferreira (2013)

Um fator relevante vem representado na etapa seis, no qual o autor elucida a importância de palestras de sensibilização na empresa, para que possa conscientizar os funcionários da importância do sistema avaliativo adotado. Essa etapa se faz extremamente útil para mostrar a todos as vantagens e benefícios, tanto para a organização quanto para os

trabalhadores. Com isso, os gestores devem permitir que sejam organizados por equipes palestras rápidas, de forma que todos os funcionários possam ter acesso a essa informação antes de iniciar as avaliações.

Ferreira (2013) traz na etapa sete um ponto que merece cuidado, o treinamento preparatório dos avaliadores, mostrando os erros que devem ser evitados, os objetivos que devem ser alcançados. Os entrevistados se mostraram preocupados com os avaliadores levarem as questões para o lado pessoal e menos profissional, bem como o grau de maturidade dos envolvidos. Essas questões devem ser passadas no treinamento para que possa evitar distorções nos resultados e desmotivação por parte dos liderados.

Na etapa oito, o autor menciona o esclarecimento dos parâmetros por parte dos liderados. Com isso, na organização estudada, para a aplicação desse sistema avaliativo, cada líder deve-se reunir com sua equipe para esclarecer os parâmetros contidos nos indicadores. Tal tarefa se faz necessária devido a subjetividade dos indicadores. Além disso, na etapa nove o autor menciona a importância da negociação das metas para que essas fiquem claras.

A etapa dez diz respeito ao acompanhamento. Neste caso, os avaliadores devem ser estimulados a monitorar continuamente o desempenho dos avaliados, oferecendo-lhes *feedback* sempre ao final. Com isso, é importante um caráter contínuo e não episódico, conforme mencionado por Ferreira (2013). Além desse acompanhamento, autor menciona na etapa onze, e que muito seria relevante para a organização foco desse estudo, as reuniões pré avaliação. Esse momento é crucial para que os gestores estejam em contato com os avaliadores para que possa rever os procedimentos, e corrigir os erros que possam ter ocorridos, a fim de garantir melhores resultados nas próximas avaliações. A etapa doze faz referência ao registro da avaliação. Isso é necessário para que a organização possa ter um "controle" de como está sendo o desempenho dos funcionários na avaliação passada em busca de resultados futuros mais positivos.

Além dessas questões, Ferreira (2013) elucida que existem outras etapas que são necessárias e fundamentais para a implantação de um sistema de gestão de desempenho dentro das organizações. A etapa treze, está relacionada ao *feedback* e aos esclarecimentos que deverão ser fornecidos aos avaliados. No caso da empresa estudada, deverá ser fornecida uma cópia do resultado da avaliação a cada avaliado. Além disso, na etapa quatorze, Ferreira (2013) esclarece que é extremamente relevante a definição das medidas a serem adotadas por parte dos gestores. Por fim, a empresa aqui estudada deverá apoiar-se também na décima

quinta e última etapa do roteiro. Nela, o autor faz referencia à implementação de estratégias e ações de melhorias dos desempenhos avaliados para os próximos períodos. Não adianta avaliar o desempenho sem que sejam tomadas medidas corretivas visando a sua elevação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou verificar a percepção dos servidores da organização X acerca da implementação da avaliação de desempenho na empresa. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo sobre o tema, bem como entrevistas com funcionários que trabalham na organização para posteriormente entender o que os servidores pensam sobre a avaliação de desempenho, o porquê ainda não foi implantada e quais os possíveis benefícios para a organização. As propostas destacadas no decorrer do artigo não são verdades absolutas que devam ser seguidas, representam somente pontos que são relevantes e que se enquadram na realidade da empresa. Entende-se que não existe um formato de avaliação de desempenho que se enquadre em qualquer organização. Cada sistema deve ser um reflexo dos critérios adotados, envolver toda a subjetividade, cultura da empresa, dos funcionários, bem como as metas que se almeja alcançar.

Foi perceptível, por meio da fala dos sujeitos entrevistados, que os mesmos reconhecem a alta relevância da avaliação de desempenho e da gestão do desempenho. A formação de diretrizes administrativas/operacionais; a visão mais profissional dos funcionários e a gratificação pelo desempenho buscando sempre melhores resultados foram destacados como pontos positivos destacados pelos funcionários sobre a avaliação e a gestão do desempenho. Entretanto, por alguns fatores como a inconstância da gestão, a falta de conhecimento por parte dos gestores e ainda o fato de ser uma empresa pública, acabam tornando-se complicadores para a execução de tais processos.

Além desses aspectos, observava-se, até 2012, a falta de um profissional capacitado na empresa que possa desenvolver esse trabalho, o que pode ter dificultado a implantação de um sistema avaliativo, conforme mencionado pelos sujeitos. Na visão dos funcionários, os principais objetivos que devem ser priorizados são os diagnósticos dos trabalhos desenvolvidos, a capacitação, a melhoria do desempenho e demissão dos menos eficientes. Nesse contexto, foi possível visualizar algumas resistências por parte dos funcionários que

participaram da pesquisa, pois os mesmos têm receio de serem avaliações pessoais e pouco profissionais e a divulgação de resultados não satisfatórios.

Nesse sentido, é fundamental, ainda que se tratando de uma empresa pública, que sejam utilizadas ferramentas variadas que possam favorecer o desenvolvimento da organização por meio de seus funcionários. É provável que, como costuma ocorrer nos processos de mudança, implantar esse sistema avaliativo na empresa causaria estranhamento em muitos, por não estarem habituados em ser avaliados. Com isso, pequenas ações poderiam fazer com que a rotina da empresa se remodelasse positivamente em muitos aspectos, tanto no que se refere a cargos operacionais quanto estratégicos. Cabe ressaltar, entretanto, que o respaldo da diretoria se faz necessário para o desenvolvimento de qualquer ação que irá realizar na empresa. Além disso, seria ideal que os diretores, presidente e gestores compilem da mesma opinião e reconheçam o forte potencial dessa ferramenta para o sucesso da organização.

O artigo não apresenta um modelo pronto, pré-estabelecido e fechado, limitando-se a propor ideias e sugestões que despertem a curiosidade dos gestores em apoiar, reconhecendo de fato, a real importância em implantar esse sistema na empresa X para a melhoria dos resultados e eficiência nos processos. Sabe-se que as mudanças em quaisquer organizações tendem a tornar-se desafiadoras. Cabe aos gestores, entretanto, reconhecer que o alto potencial do desempenho humano é essencial para o sucesso da organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho, bem como os processos de gestão de desempenho mencionados nesse estudo, devem ser vistos com ferramentas poderosa no aperfeiçoamento dos funcionários em qualquer espaço.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George, SCOTT, Snell. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2009.

BRAGA, B. M. Avaliação de desempenho: por que é tão difícil? **GV-executivo**, v. 12, n. 2, julho-dezembro, 2013. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n2_741.pdf> Acesso em: 28 dez. 2013.

DEWES, Fernando, DOMINGOS, Luis Palma, MILNITSKY, Lilian. **Avaliação do desempenho nas organizações**: tendências de pesquisa (2008). Disponível em: <Google Acadêmico> Acesso em 07 de junho de 2013.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Etapas para a implantação de sistemas de gestão do desempenho**, 2013.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão do Desempenho**, 2013.

FETZNER, Maria Amélia, OLTRAMARI, Andrea Poletto, OLEA Pelayo Munhoz. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, pp. 968-982, Set./Out. 2010. Disponível em <www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1103.pdf> Acesso em 27 de dezembro de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILANI, Ione. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. **Revista de Administração**; Universidade de São Paulo, v. 23, n. 3, 1998.

PACHECO, Fernanda Fagundes Viana Gomes. **Avaliação de desempenho** (2007) Disponível em: <Google Acadêmico> Acesso em: 07 jun. 2013.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho** (2008) Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000100004>. Acesso em: 25 jun. 2013.

SANTOS, Heriana Robaina, VIEIRA Fernando de Oliveira. **O Papel da avaliação de desempenho na administração pública**: o caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma prefeitura fluminense. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <http://gpi.aedb.br/seget/artigos09/386_Artigo%20Seget%202009.pdf> Acesso em: 12 fev. 2014.