



## A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL

## THE PERCEPTION OF ADMINISTRATIVE WORKERS FROM A FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTION ABOUT PERFORMANCE EVALUATION POLICIES

Caio Ruano da Silva, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, Email: [caio.silva@ifes.edu.br](mailto:caio.silva@ifes.edu.br)

Lívia da Silva Correia, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, Email: [livia.nilfis@gmail.com](mailto:livia.nilfis@gmail.com)

Carla Regina de Sousa, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, Email: [carlar@ifes.edu.br](mailto:carlar@ifes.edu.br)

Marcelo Tedoldi Machado, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, Email: [marcelotm@ifes.edu.br](mailto:marcelotm@ifes.edu.br)

### Resumo

A avaliação de desempenho consiste em um instrumento de gestão que possibilita a organização mensurar o desempenho do colaborador a fim de comparar o desempenho desejado com o apresentado, assim como também desenvolver políticas de estímulo e melhoria no desempenho dos mesmos a partir dos resultados observados nas avaliações. Tratando-se dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação-TAEs nas Instituições de Ensino Federais, o uso da avaliação de desempenho encontra-se previsto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, onde se enumera que cada Instituição deve incluir no plano de desenvolvimento dos servidores o programa de avaliação de desempenho a ser utilizado. Este estudo dedica-se a identificar a percepção dos servidores públicos TAEs de uma das Unidades de uma Instituição de Ensino Federal que possui vinte de duas Unidades distribuídas por cidades do Estado do Espírito Santo, sobre a avaliação de desempenho de pessoal praticado na instituição em que estão inseridos. O estudo classifica-se como Estudo de Caso, descritivo e de natureza qualitativa. Foram entrevistados 15 servidores da Unidade pesquisa. Entre os resultados alcançados tem-se a percepção mais evidente que o uso da avaliação de desempenho nesta Instituição praticamente restringe-se ao cumprimento a legislação.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Avaliação de Desempenho, Gestão pública.

### Abstract

The performance evaluation consists in a management tool that allows the organization to measure the performance of the employee in order to compare the desired performance with the actual one, as well as to develop policies of stimulation and improvement. As for the Administrative Technical Servants in Education-TAEs in Federal Education Institutions, the use of the performance evaluation is described in the Law 11,091 from January 12, 2005, which lists that each institution must include the performance evaluation program to be used. This study is dedicated to identifying the perception of public servants TAEs from one of the Units of a Federal Educational Institution that has twenty two Units distributed through cities in the State of Espírito Santo on the evaluation performance of personnel practiced in the institution in which they are inserted. The study is classified as a case study, descriptive and of a qualitative nature. Fifteen servers of the research unit were interviewed. Among the results achieved is the perception that the use of performance evaluation in this institution is practically restricted as compliance with the legislation.

**Keywords:** People management; Performance Evaluation, Public Management.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações sejam elas públicas ou privadas passam por momentos de transformações econômicas, políticas e sociais e com isso criam-se novas políticas de gestão. Dentre as mais significativas mudanças organizacionais talvez seja possível colocar na centralidade a relação das instituições com o trabalho humano. Desta forma, torna-se relevante destacar a área de gestão de pessoas em função da estreita ligação entre o comportamento das pessoas e desenvolvimento da organização. Um das ferramentas dessa área consiste na avaliação de desempenho, que contribui para identificar problemas de desempenho e desenvolver políticas de desenvolvimento profissional (SILVA, 2010).

De acordo com Lotta (2002), a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão que possibilita a organização medir o desempenho do funcionário e relacionar o desempenho esperado com o apresentado, para que dessa forma possa-se gerenciar pessoas de forma estratégica, contribuir com o desenvolvimento da organização, e desenvolver políticas relacionadas a área de recursos humanos tais como: treinamento e desenvolvimento, aumentos salariais, promoção, *feedback* e cumprimento de aspectos legais.

Considerando as organizações públicas brasileiras, observa-se que a avaliação de desempenho tem espaço para ampliação do debate no âmbito acadêmico e na sociedade de forma mais ampla. Principalmente em tempos de crise e de questionamentos sobre o orçamento público, é necessário adequar o ambiente público a novos padrões administrativos que priorizam a “eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços” (LOTTA, 2002, p.3).

Tratando-se do Recursos Humanos em organizações públicas, Silva (2010) aponta que as Instituições Federais de Ensino tem ganhado visibilidade em discussões acadêmicas referente a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que trata do Plano de Carreira dos servidores Técnico Administrativos em Educação – TAEs e que, neste sentido, o foco de discussão refere-se ao programa de avaliação de desempenho que cada instituição deve elaborar como requisito ao plano de desenvolvimento do servidor.

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996), o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho dependerá de características culturais da organização. Sobre o serviço público, os autores apontam que as organizações públicas, em sua maioria, possuem uma cultura de leniência ou superavaliação, onde sentimentos de injustiça e iniquidade são muito frequentes, devido ao fato de servidores que possuem desempenhos ruins receberem notas máximas nas avaliações, o que pode resultar em desmotivação por parte de outros servidores. Os autores propõem que se deve eliminar a cultura existente ou minimizar as influências dessa cultura nas avaliações. Cabe aqui a crítica de que a mudança cultural é algo contestável na literatura organizacional, na qual muitos autores consideram o gerenciamento da mudança impossível ou incontrolável.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é identificar a percepção dos servidores públicos TAEs sobre a avaliação de desempenho de pessoal praticada na Unidade da Instituição em que estão lotados. Acredita-se que este estudo contribui para discussão da temática “avaliação de desempenho em instituições federais de ensino”, apresentada por Silva (2010), como assunto que vem tomando visibilidade na academia. A Unidade de pesquisa que os servidores entrevistados fazem parte consiste em uma das vinte e duas unidades de uma Instituição Pública Federal de Educação no estado do Espírito Santo.

Com o intuito de discutir a avaliação de desempenho no segmento mencionado, será apresentado inicialmente o referencial teórico que trata do instrumento avaliação de desempenho, assim como a sua finalidade e críticas ao sistema; posteriormente será apresentada a metodologia usada no estudo e feita uma apresentação breve da estrutura atual da Unidade de pesquisa. Em seguida será discutida a percepção dos servidores entrevistados

sobre a avaliação de desempenho praticada na instituição comparando-as com conceitos teóricos sobre o tema.

## 2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Milkovich e Boudreau (2013) mencionam que o desempenho do funcionário reflete o sucesso da organização e por esse motivo torna-se imprescindível que ele seja medido. Nesse sentido, a avaliação de desempenho surgiu com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento cognitivo e medir o nível de conhecimento, habilidade e atitude do funcionário, e em seguida configurou-se em identificar necessidade de aperfeiçoamento, definir a contribuição do funcionário para a empresa, identificar novos talentos, fornecer *feedback* e servir de subsídio para promoções, progressões por méritos, e transferências de cargo (MARRAS, 2011). Para França *et al.* (2002, p.73), a avaliação de desempenho possui o “propósito de verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e as demandas e exigências do trabalho”, e configura-se em um instrumento de gestão com objetivo de cooperar para a melhoria contínua na produtividade e no desempenho do funcionário.

De acordo com Araújo (2011), é importante que a avaliação de desempenho considere apenas informações sobre o funcionário em relação ao exercício no cargo e de maneira nenhuma o comportamento pessoal do avaliado, como, por exemplo, sua personalidade. Quando essa premissa não é considerada, ocorrem erros de percepção no processo de avaliação, o que acarretará em resultados infíeis ao desempenho do funcionário e prejudicará a gestão na tomada de decisões a partir desses resultados.

Segundo França *et al.* (2002), a avaliação de desempenho possui objetivo de identificar aferição de potencial do funcionário no cargo, análise comportamental de acordo com o desejado pela empresa, desenvolvimento profissional e verificação de metas e resultados individuais ou grupais definidos previamente pela organização.

Contrastando as visões de Araújo (2011) e França *et al.* (2002), o primeiro autor expõe que não se deve considerar o comportamento pessoal do avaliado, trazendo neste caso a impessoalidade na avaliação, enquanto França *et al.* (2002) mencionam que a avaliação do desempenho do funcionário pode considerar a análise do comportamento do funcionário de acordo com o desejado pela empresa, que embora possa ser confundida com personalidade na avaliação, expõe o que a empresa considera que é necessário para execução das atividades do cargo ocupado pelo funcionário. Essas discussões sobre personalidade, comportamento e até vida pessoal dos funcionários precedem a questão específica da avaliação de desempenho, já podendo ser observadas no clássico “Princípios da Administração Científica” de Taylor, no qual o autor discorre sobre a dificuldade de bebedores habituais em aplicarem os métodos da administração científica.

Citado por Araújo (2011), Pontes (1999) propõe que a avaliação de desempenho está além de um sistema que julga o empregado, ela busca o acompanhamento constante do mesmo, assim como o fornecimento de *feedback*. Nesse sentido, Araújo (2011) explica que praticar somente o *feedback* na empresa pode ser o suficiente para que a avaliação esteja presente. O autor também relata que as avaliações devem ser praticadas de forma complementar ao planejamento de gestão de pessoas da organização e não de forma isolada, para que deste modo funcione como um instrumento que fornece informações para tomadas de decisões.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) mencionam, entre outros objetivos da avaliação, a sua utilização em cumprimento de aspectos legais, estando neste ato vinculada à administração pública, onde a avaliação de desempenho pessoal é utilizada para medir desempenho dos servidores, sendo que esses dados servirão para atos como aprovação em estágios probatórios

e atribuição de pontos para promoção salarial. Relacionado à utilização da avaliação no serviço público, Silva (2010) acredita que o ideal seria desvincular a finalidade deste instrumento unicamente para promoções e progressos, de forma que esses objetivos sejam uma das consequências e não a principal finalidade das avaliações. Nas palavras do autor: “avaliar atividades sem direcionar as metas sob o objetivo institucional pode significar um trabalho desgastante, constrangedor e de pouca importância para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade” (SILVA, 2010, p. 30). Comparando o uso do instrumento entre a organização pública e o setor privado, o autor destaca que no setor público também deve-se incentivar o bom desempenho e corrigir o mau desempenho, porém as premissas, abordagens e objetivos desse incentivo e correção não podem ser os mesmos nos dois setores.

No que se refere às críticas sobre a avaliação de desempenho, Marras (2011) aponta que a vulnerabilidade da avaliação de desempenho está na subjetividade de um humano julgar o outro. O autor afirma que esse processo de julgamento possui forte interferência das percepções pessoais do avaliador sobre o avaliado. Para ele, as formas de corrigir o problema de subjetividade humana estão nas seguintes situações: i) o avaliado deter o domínio do instrumento de avaliação através de treinamento; ii) o avaliador conhecer as armadilhas que o modelo adotado possa ter para não pôr sua opinião pessoal na avaliação e saber a que fim se destina a avaliação de desempenho; iii) a organização adotar o instrumento de avaliação adequado.

Pontes (1999) *apud* Araújo (2011) expõe que entre os principais fatores que afetam as percepções dos avaliadores estão: i) Efeito Halo, é a distorção da opinião de avaliador sobre avaliado devido o avaliador gostar ou não gostar do empregado; ii) Tendência Central, trata-se da utilização inadequada do método de avaliação de desempenho que está sendo utilizado pelo líder, onde ele não assume posicionamentos extremos como desempenho péssimo ou excelente do empregado, mas permanece com opinião mediana sobre o desempenho do empregado; iii) Efeito Complacência ou Rigor, em que o avaliador assume somente posicionamentos extremos sobre o avaliado, é exatamente o efeito inverso da tendência Central; iv) Preconceito Pessoal, quando existe preconceito seja por cor, sexo, idade ou religião entre outros; v) Efeito Recentidade, quando são considerados apenas comportamentos recentes do avaliado e não o histórico como um todo de seu comportamento durante certo período de tempo.

Bergamini (1973) *apud* Silva (2010) apresenta outros fatores que contribuem para erros de avaliação, onde se destacam a falta de conhecimento do avaliador sobre as técnicas de avaliação, a falta de valor que o avaliador tem sobre o método utilizado para avaliar, o exercício da função de avaliador por força do hábito, a unilateralidade onde o avaliador valoriza somente pontos que ele considera importante e desvalorização do instrumento de avaliação de desempenho acreditando que ele não possui nenhum valor e não contribui para nada na empresa.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

O estudo em questão é configurado como qualitativo, pois nele o pesquisador busca entender os fenômenos de acordo com as perspectivas dos participantes da pesquisa e a partir disso situa sua interpretação sobre o estudo (NEVES, 1996). Trata-se de um estudo de caso, tendo em vista o objetivo de pesquisa de identificar as percepções dos servidores que se encontram em uma empresa pública específica e aprofundar o conhecimento sobre este determinado contexto.

No momento da pesquisa a unidade de pesquisa contava com trinta e seis Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Desse total, trinta servidores compunham o quadro de

servidores estáveis, os quais são o objeto de estudo deste artigo. Definiu-se como procedimentos de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturada. Foram elaborados dois tipos de roteiros, um para os servidores que ocupam os cargos de gestão e outro para os demais servidores. Os dados foram coletados entre o período de 21 de setembro a 20 de outubro no ano de 2017. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Definiu-se previamente, antes da coleta de dados, que a quantidade de pesquisados seria por saturação. Mediante esse critério, chegou-se ao quantitativo final de 15 (quinze) servidores efetivos entrevistados, entre os quais dois servidores possuem cargos de chefia.

A análise de dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. De acordo com Gil (2002), a análise de conteúdo é composta por três fases, onde na primeira realiza-se a escolha dos materiais e formulação de hipóteses para preparação do material de análise, em seguida enumera-se e classifica o material, e, por fim, é feito o tratamento do material e interpretação dos dados. É válido ressaltar que os nomes dos participantes foram transformados em códigos e estão assim apresentados no texto.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Os servidores Técnicos Administrativos em Educação entrevistados estão inseridos em uma das unidades de uma instituição pública de educação que possui vinte e duas unidades de ensino distribuídas em algumas cidades do estado do Espírito Santo. A Unidade em questão iniciou suas atividades em abril de 2010 com duas turmas de um curso técnico na área de gestão, e hoje oferece três tipos de cursos técnicos integrados ao ensino médio em duas áreas de atuação profissional (uma de gestão e outras industriais) assim como também dois cursos técnicos concomitantes (para alunos que já tenham cursado o ensino médio), nas mesmas áreas já citadas. Além da modalidade de ensino técnico presencial, que são os cursos que foram mencionados, essa unidade oferece o mesmo curso na área de gestão na modalidade concomitante através de educação à distância, bem como educação superior, nas modalidades graduação e pós-graduação (lato-sensu) na área de Gestão.

No momento da pesquisa, de acordo com a Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas da unidade, a Unidade possuía 62 servidores docentes e 36 servidores Técnicos Administrativos em Educação – TAEs. Conforme mencionado anteriormente, trinta servidores TAEs compõe o quadro de servidores estáveis. O sistema de avaliação de desempenho dos servidores TAEs na Unidade pesquisada consiste na junção de dois formulários, um de auto avaliação, e outro de hetero avaliação preenchida pela chefia imediata do servidor avaliado e seus pares, sendo estes últimos, servidores que se encontram no mesmo nível do organograma da unidade.

Essa avaliação de desempenho dos servidores TAEs está prevista na Lei nº 11.091/05 que descreve a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Para que o servidor desta categoria progrida na sua carreira é necessário que o mesmo passe por esse processo de avaliação de desempenho, que é feito pelo servidor avaliado, chefias imediatas e pares em duas etapas de avaliações. Nos períodos de nove em nove meses e, ao final dos dezoito meses as duas avaliações são somadas e divididas por dois. Caso o servidor atinja a pontuação necessária de 60 pontos o mesmo terá direito a progredir na carreira.

Os dados foram expostos e analisados conforme as seguintes categorias: A avaliação de desempenho sob a ótica da legislação; O instrumento de avaliação de desempenho na instituição; e A avaliação de desempenho ideal. Os entrevistados foram nomeados de acordo com códigos de identificação para que seja possível identificar as falas de acordo com o perfil que esses representam. Tem-se os perfis de entrevistados conforme a seguir: Servidores que

não ocupam cargo de gestão representados pelos códigos: S-1; S-2...S-12 e S-13; e Servidores que ocupam cargo de gestão representados pelos códigos: S-14 e S-15.

#### 4.1 A avaliação de desempenho sob a ótica da legislação

Este primeiro eixo de análise é resultante de uma das opiniões mais compartilhadas pelos entrevistados. Foi observado que um grupo de servidores aponta discrepâncias sobre o que eles acreditam que deveria ser e o que é na prática a avaliação de desempenho na unidade pesquisada. Ao notarem-se as falas dos servidores pode inferir-se que esta discrepância está relacionada à finalidade do uso da avaliação de desempenho na instituição, a qual em suas percepções é restringida apenas ao cumprimento de requisito legal para os servidores TAEs atingirem a progressão no cargo.

A utilização dessa avaliação apenas como cumprimento a legislação, traz concepções de ineficácia deste instrumento na unidade no que se refere a um objetivo mais amplo de um sistema de avaliação de desempenho em uma organização, que seria proporcionar ao funcionário ou servidor o conhecimento sobre o seu desempenho na visão do gestor e da unidade, assim como também fornecer *feedback* e sugestões de melhoria sobre o desempenho, como retratado por um dos entrevistados a seguir.

[1] Dentro de um órgão público tem a avaliação por causa que a lei obriga a ter, mas a avaliação não é feita como deveria ser feita né, [...] tem a avaliação, mas a avaliação não cumpre o objetivo dela, porque, para que que serve uma avaliação? Para você ver o seu nível de desempenho, para você analisar: esse é o meu nível de desempenho, então eu posso melhorar ou tá razoável, eu posso corrigir. Se você tem uma avaliação e não tem *feedback*, não tem pessoas que saibam avaliar, que me ajudem entender o processo de avaliação, para a pessoa se conhecer, porque a avaliação primeiro de tudo é para a pessoa se conhecer, entender como que você funciona, então não cumpre sua função dentro da instituição (S-2).

No trecho anterior, além da disparidade entre o que deveria ser e o que é a avaliação de desempenho na Unidade de pesquisa, observa-se também a visão da utilização deste instrumento apenas como uma obrigatoriedade legal, como citado anteriormente, e que não favorece o conhecimento da Unidade sobre as competências, limitações, falhas e capacidades do servidor no cargo. Isso é condizente com as proposições de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) ao afirmarem que na administração pública pode-se vincular o objetivo da avaliação de desempenho como o cumprimento de aspectos legais que medem o desempenho para aprovação em processos de estágio probatório e atribuição de pontos para promoção salarial.

Torna-se aqui relevante resgatar novamente o posicionamento de Silva (2010), em que o autor defende que o ideal seria as organizações públicas estarem desvinculando esses objetivos da avaliação de desempenho (progressão e aprovação em estágio probatório) da ideia de objetivos principais do sistema de avaliação, pois para o autor tem-se que avaliar comparando atingimento de metas institucionais, para que dessa forma o sistema torne-se mais importante no que se refere a melhoria dos serviços públicos.

Complementando a visão do uso deste instrumento de gestão na instituição apenas como obrigatoriedade legal, outros servidores também identificam a avaliação de desempenho como algo burocrático e engessado.

[2] Do jeito que é hoje, o que é para mim, eu acho que é uma mera formalidade, nada mais diferente que isso (S-1).

[4] [...] eu acho que ela é muito engessada, entendeu, você não tem uma flexibilidade, você não busca a motivação do servidor, não tem a questão de você tá

aqui mas o que você quer crescer aqui, o que você quer fazer, em qual área você quer desenvolver (S-8).

[5] É uma burocracia né (S-3).

Para Lotta (2002, p.4), a antiga estrutura burocrática de Recursos Humanos da administração pública não encontra espaço em instituições onde cada vez mais é exigido a qualidade na prestação de serviços, sendo imprescindível que o Recursos Humanos elabore políticas de ação com os servidores, proporcionando ao “funcionário da área pública, um direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar” e que o funcionário “assuma responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização”.

Diante do contexto apresentado, a primeira vista configura-se um contexto em que a avaliação de desempenho na Unidade pesquisada está focada no cumprimento de aspectos legais e burocráticos, onde na percepção dos servidores não contribui como mecanismo que pode ajudar a desenvolver o desempenho funcional do servidor. No entanto, outros servidores entrevistados apresentaram opiniões contrárias a deste primeiro grupo retratado, a saber:

[6] É uma forma de incentivar o servidor, [...] a avaliação a gente tem de dois tipos, a de capacitação e a de mérito, mas todas as duas eu acho que elas incentivam o servidor a se dedicar melhor ao órgão, a instituição, e além de ter o incentivo financeiro na remuneração (S-9).

[7] é o que te falei, as outras foi muito assim muito manual muito sem sentido, essa avaliação que eu fiz esse ano aqui, que eu também vim de outro Campus entendeu, foi o primeiro que eu vi realmente é uma cultura diferenciada, realmente tá tentando melhorar vamos dizer assim, eu até saí com uma licença capacitação de um mês referente a esse curso que eu precisava (S-8).

Enquanto o Servidor S-2, mencionado anteriormente retrata a falta de *feedback* como uma das realidades na avaliação de desempenho nesta Unidade, para a Servidora S-8, a avaliação que foi realizada nesta Unidade foi praticada de uma forma diferenciada quando comparada a outra unidade que trabalhava anteriormente, onde, a partir da avaliação, foi diagnosticada uma necessidade de capacitação na área de atendimento ao público e foi oferecida a opção de licença para capacitar-se.

Cabe aqui refletir sobre os motivos que levam as diferentes percepções do processo, levantando mais novas perguntas do que respostas. É possível que as diferentes percepções decorram de fatores internos individuais referentes à expectativa de como deve ser uma avaliação de desempenho? É possível que as diferentes percepções provenham de fatores externos como a assimetria dos grupos que as aplicam e/ou a falta de treinamento dos aplicadores para essa função? Não sendo necessariamente mutuamente excludentes, reflexões como essas começam a compor uma gama de possibilidades para estudos posteriores.

Apesar das divergências de opiniões entre esses dois grupos, a visão predominante na organização é aquela que acredita na utilização da avaliação de desempenho nesta instituição realizada majoritariamente com foco no cumprimento legal. Mesmo os entrevistados que acreditam que o sistema contribui com algumas práticas flexíveis de gestão de pessoas como a indicação de uma capacitação após avaliar, também acredita nos traços de padronização, inflexibilidade e consideram o instrumento engessado.

## **4.2 O instrumento de avaliação de desempenho na instituição**

A metodologia de avaliação de desempenho utilizada para avaliar os servidores TAEs na unidade pesquisada consiste em formulários contendo dois campos complementares: o primeiro com perguntas fechadas e o segundo com perguntas abertas, onde contém os indicadores avaliados e campos para sugestões dos avaliadores. Sobre este formulário, pode-se dizer que os servidores acreditam que a forma como são distribuídas as pontuações e os

indicadores cooperam para que o sistema seja falho, no sentido de identificar o desempenho real do servidor, conforme as opiniões dos entrevistados a seguir.

[9] [...] ela não pontua, ela não valora a pessoa, assim, ela não mostra exatamente como a pessoa é, as próprias perguntas são bem genéricas, [...] você não consegue fazer uma análise do servidor pela avaliação, não consegue, até mesmo porque tem a auto-avaliação que normalmente as pessoas se auto avaliam 100% e muitos gestores avaliam seus chefiados 100% então como é que você tira, porque eu acho que não existe ninguém 100%, então como é que você tira o valor sabe, uma avaliação de uma pessoa que é sempre 100% (S-14).

Por meio da fala anterior, percebe-se a visão de ineficácia deste instrumento no tocante à identificação do desempenho real do servidor. Além das atribuições inadequadas das pontuações, pode-se perceber que surgem críticas sobre a forma de avaliar, onde surge a concepção que os agentes responsáveis por avaliar (avaliado, pares e chefias imediatas) não avaliam corretamente. Sobre as atribuições das pontuações, nota-se a cultura de superavaliação citada por Abbad, Lima e Veiga (1996) no item introdutório deste estudo, assim como também o efeito rigor de avaliar com base em posicionamentos extremos da ficha de avaliação, neste caso na superavaliação (avaliação com nota máxima).

Assim, no item anterior que trata do formulário de avaliação pode-se perceber que a servidora S-14 menciona que os avaliados se auto avaliam 100% e as chefias também o avaliam 100%, o que torna o sistema de avaliação falho no sentido de identificar problemas no desempenho do servidor e com esses resultados elaborar estratégias de melhoria, como um plano de capacitação e treinamento. Não ter um resultado que corresponde o desempenho real do servidor impossibilita a instituição a melhorar o desempenho dos mesmos. Complementando essa visão, têm-se os entrevistados a seguir que compartilham da mesma concepção sobre erro de avaliação por parte dos avaliadores no quesito atribuição de nota máxima.

[10] [...] cê tem a heteroavaliação e cê tem a auto-avaliação, geralmente todo mundo é 200%[...] que a verdade seja dita, eu não vou sentar do lado de uma pessoa e falar que ela é ruim, se você colocar num papel que ela não é 20 dá um problema danado, eu toda vez que preencho a minha auto-avaliação, eu ponho na grande parte dos indicadores, porque? Porque eu não sou, mas na minha heteroavaliação eu sou em tudo, até em relacionamento interpessoal, o que chega ser hilário (S-10).

[11] Aí vai só dando nota alta pra pessoa entendeu, uma vez ou outra corta uma coisinha aqui para dizer que tá, somente para dizer que tá avaliando mesmo, mas cê não tem uma...; teve uma vez que a gente fez uma avaliação, não vou falar o nome da servidora né, a gente fez uma avaliação, a pontuação máxima na época era 200, que era 10 quesitos de 20 né, Aí foi eu e mais três pessoas na comissão e a chefia imediata, aí um servidor da comissão falou assim vamos fazer essa avaliação pra valer, a pessoa ficou com 135, a gente teve que refazer a avaliação por que a pessoa ficou chateada, foi conversar com a chefia, a pessoa chorou, então quer dizer, você tenta fazer certo... (S-7).

Esse ponto de vista levantado pelos dois entrevistados anteriores foi apontado frequentemente por outros entrevistados, em alguns casos utilizando-se do termo corporativismo, indicando que as pessoas que estão na comissão de avaliação dificilmente quererão se indispor com o servidor avaliado.

Essa pessoalidade na avaliação de desempenho é observada também por Junquillo (2004) em um estudo com servidores públicos estadual ocupantes de cargos de chefias lotados em secretarias do governo de um estado da região Sudeste, onde entre os resultados montou-se um perfil chamado de “gerente caboclo”. Esse perfil realiza práticas de gestão pautadas em políticas de boa vizinhança (relações pessoais e de amizades são indispensáveis para o bom convívio profissional); controle cordial (busca-se evitar ao máximo situações que geram

conflitos); contemporização (torna-se habitual deixar as situações do dia a dia como elas estão – atitudes de acomodação); e o faz de conta (não são privilegiadas avaliações de desempenho formais, valendo-se nas avaliações as informalidades e conversas informais).

Apesar de as organizações públicas serem tidas como instituições burocráticas nas quais, segundo Saraiva (2002), a estrutura se baseia em conhecimentos técnicos que pressupõem caráter racional e na impessoalidade, guiando-se nas regras formais que garantem a padronização e tratamentos de igualdade em casos parecidos que surgem no cotidiano da organização, têm-se no caso desta unidade, assim como também no estudo de Junquillo (2004), a presença da pessoalidade. Assim, nesses casos as avaliações de desempenho são feitas com base na cordialidade, no coleguismo, na amizade e com o objetivo de evitar conflitos, como se pôde continuar observando nos demais resultados desta subcategoria.

[12] Avaliação de amigo, de amigo, levando sempre muita consideração a amizade e não o desempenho verdadeiro, em muito poucas ocasiões foram avaliados verdadeiramente o desempenho, mas normalmente a avaliação aqui é feita por amizade, aqui é uma proteção danada (S-15).

Em outro momento da pesquisa, a Servidora S-14 relata um caso parecido com o anterior ao questionar-se como a avaliação de desempenho afeta o servidor.

[13] Nada. Ele sabe que ele só precisa do mínimo para progredir, eles só querem a progressão, não muda. Afetou uma vez uma servidora, que ficou muito afetada e recorreu, e alteraram a avaliação dela, mas só, todo mundo tá satisfeito, vai progredir, ficou na linha tá bom, vai progredir (S-14).

O que se pode inferir a partir dos relatos expostos até o momento, é que existem casos nesta unidade em que nem os servidores que avaliam estão preparados para avaliarem e nem os servidores avaliados estão preparados para lidarem com o resultado verdadeiro de suas avaliações, o que se confirma quando questionado aos gestores se existe a preparação dos avaliadores sobre o instrumento de avaliação de desempenho e ambos confirmam que não existe.

[14] Não, com certeza absoluta não se prepara quem vai ser avaliado e quem avalia também não é preparado para fazer a avaliação (S-15).

A falta de treinamento dos avaliadores é um dos fatores que segundo Milkovich e Boudreau (2013) favorece o surgimento de erros relacionados à subjetividade humana na avaliação, onde o avaliador considera suas percepções pessoais sobre o avaliado e não o desempenho real do mesmo. Neste caso, mesmo que os avaliadores fizessem a avaliação da forma real em suas percepções, sem levar em conta o corporativismo e coleguismo retratado, também haveria a questão se realmente essas avaliações estão coerentes ao desempenho do avaliado, pois como avaliar sem conhecer o instrumento adequadamente, suas potencialidades e limitações?

Em contraponto a esse primeiro grupo representado pela maior parte dos entrevistados, tem-se os servidores que relatam que realizam as avaliações de seus colegas de forma a mensurar o real desempenho do servidor e também foram avaliados de acordo com a realidade de seu desempenho.

[15] Acho que retratam a realidade, acho que não tenho o que reclamar. Como avaliador, eu também sempre busquei ser o mais fiel possível à realidade, sempre busquei transparecer isso nas avaliações, então, pra mim foi bem tranquilo (S-13).

[16] Boas, principalmente quando eu vim para cá (se referindo ao setor) a gente conversou, basicamente cada um aqui participa mais da avaliação um do outro, então a gente sempre tenta colocar o que é, sem levar em conta a amizade. Muitos pontos são conversados no próprio dia-a-dia né, mudanças que às vezes chega na avaliação e a pessoa já consertou porque foi notado antes (S-12).

Ambos os servidores citados acima se encontram no mesmo setor. Assim, é possível que essa concepção de avaliação que eles têm entre si, de passar o *feedback* para o colega de trabalho e este o receber com receptividade parece ser um acordo informal desse setor específico. Esse fator observado em um único setor pesquisado na unidade faz parte de uma característica de contracultura que, segundo Freitas (1991) *apud* Tavares (1996, p.4), se configura quando em uma organização existem subculturas que podem resistir a cultura dominante, ou seja, expressa a forma de como “escalão inferior reage às formas de controle e como expressam as contradições existentes nos sistemas organizacionais a que pertencem”.

Pode-se observar nas falas anteriores, um dos entrevistados citando que muitos pontos que precisam de melhoria são conversados no cotidiano pelos colegas, isso acontece não somente pela subcultura existente neste setor, mas também porque caso fossem esperar pela formalidade da avaliação de desempenho para identificar falhas no desempenho e a partir desse momento desenvolver estratégias de melhoria, demoraria mais tempo para que o problema fosse corrigido, visto que a avaliação de desempenho ocorre de nove em nove meses nesta instituição. Esse tempo foi um aspecto de crítica dos entrevistados ao sistema de avaliação.

[17] Mas você tem que ver também que a avaliação de desempenho ela é muito longa, são nove meses, é uma gestação, as progressões elas são de 18 em 18 meses, 9 meses é a prévia e 9 meses depois é.. Então quer dizer, se você for olhar também, eu conheço gente aqui que fica 7 meses sem fazer nada, nos últimos 2 meses ele trabalha igual o cão para poder a avaliação de desempenho dele ser alta, e aí? (S-1).

[18] São 9 meses, né. Nove meses é muito difícil você lembrar como foi o primeiro mês, como foi o segundo mês daquele servidor, geralmente a gente tende a lembrar apenas dos últimos meses, mas especificamente do último mês, então eu acho que fica muito limitado a algo recente e sendo que é um período muito longo, eu acho que se fosse dividido, cada dois meses, três meses, eu acho que seria mais dinâmico, acho que os resultados seriam melhores (S-13).

Essas considerações refletem o efeito recente, que ocorre quando os avaliadores consideram somente os comportamentos recentes do avaliado e não o histórico do comportamento no período de tempo que estão avaliando (PONTES, 1999 *apud* ARAÚJO, 2011). Entre uma das sugestões de melhoria para o sistema de avaliação, mencionada pelo entrevistado S-13, está a diminuição desse tempo de avaliação, não implicando exatamente na diminuição do tempo para a progressão. Essas avaliações prévias ajudariam no momento de recordar o desempenho do servidor durante os nove meses.

No que se refere ao conhecimento sobre a metodologia de avaliação, neste caso o formulário, todos os servidores entrevistados relatam que possuem conhecimento sobre este instrumento de avaliação, o que era de se esperar, tendo em vista que todos entrevistados são servidores estáveis e que passaram por processo de progressão por mérito. Mesmo assim, os gestores entrevistados acreditam que os indicadores não são suficientes para retratar o desempenho dos servidores. O segundo gestor (S-15), mencionou que é preciso elaborar novos formulários, novos critérios, novos objetivos para chegar a um dos objetivos de um sistema de avaliação de desempenho, o qual em sua percepção deveria orientar o funcionário e a instituição sobre atingimento de metas que foram traçadas. Para ele é necessário ter metas, parâmetros, objetivos, para dar-se um sentido à avaliação. No mesmo sentido, os demais servidores que não ocupam cargo de gestão, possuem opiniões divergentes entre si, mas que, em sua maioria (nove servidores) acreditam que os indicadores não são suficientes para demonstrar o desempenho real do servidor.

[19] Indicadores de uma folha e meia? com certeza não (S-2).

[20] [...] eu acho que poderia ter outros pontos, porque, até porque, cada setor, tem uma necessidade maior em alguma coisa né. Então uma avaliação geral é..., acaba que sempre fica faltando alguma coisa (S-3).

No que se refere às percepções dos servidores que não ocupam cargo de gestão sobre como eles acreditam que são utilizados os resultados das suas avaliações de desempenho pela unidade, viu-se que a maioria dos entrevistados acredita que a avaliação de desempenho é utilizada com foco no cumprimento da legislação que trata da progressão dos servidores TAEs.

Outro aspecto comum entre a percepção dos servidores se refere a não utilização da avaliação de desempenho com objetivo de formar banco de talentos com servidores que possuem competência para ocupar cargos elevados (podendo neste caso configurar-se em ocupação de cargos de confiança), onde doze dos treze entrevistados acreditam que este instrumento nunca é utilizado para essa finalidade na unidade pesquisada. Entre outros pontos que se destacam como sendo percepção da maioria dos entrevistados, está a não utilização das avaliações para rever metas institucionais alcançadas e elaborar novas metas, e desenvolver as competências do servidor. Sobre essas metas para avaliar-se o desempenho, um dos gestores menciona que o sistema de avaliação não comporta essa opção, mas que é importante defini-las.

[21] Nós precisamos ter parâmetros, parâmetros determinam é isso, é aquilo, ter metas, objetivos, e nada disso é feito (S-15).

Com intuito de verificar como os resultados das avaliações são utilizados pela gestão da Unidade pesquisada, os gestores foram questionados se aproveitam os dados gerados pelas avaliações em suas gestões.

[22] Não. [...] até pela metodologia de avaliação acho improvável. Dos servidores TAEs elas estão sendo aproveitadas desde agora 2017, elas estão sendo aproveitadas para estágio probatório né, só pra isso (S-14).

Todas essas críticas e demais considerações aguçaram a curiosidade dos pesquisadores em investigar como seria uma avaliação de desempenho ideal na opinião dos entrevistados. Embora essa questão já tenha sido debatida indiretamente nos trechos anteriores do presente artigo, a próxima seção apresenta uma síntese do que poderia ser melhorado no processo de avaliação de desempenho na instituição.

#### **4.3 A avaliação de desempenho ideal**

Pôde-se perceber previamente algumas sugestões e opiniões de como os servidores acreditam que deveria ser a avaliação de desempenho praticada na instituição. Viu-se que há uma demanda dos servidores avaliados para ter o *feedback* dos avaliadores para deste modo conhecer seus pontos fortes e fracos. Surgiu ainda a crítica da distribuição das pontuações por parte dos avaliadores e avaliados, assim como a falta de capacitação de ambos para avaliarem e lidarem com o *feedback* negativo de suas avaliações. Daí se nota a demanda pela preparação dos membros que compõem o processo de avaliação sobre o instrumento de avaliação utilizado. Surgiu até a proposta da presença de especialistas capacitados em avaliar, neste caso citado um psicólogo.

Ademais, também contribuindo para a subcategoria de metodologia de avaliação, a servidora S-3, dispõe sobre a possibilidade de que a metodologia da avaliação considerar pontos específicos de avaliação (indicadores) de acordo com as necessidades específicas de cada setor, tendo em vista que para ela cada setor possui atividades específicas e um modelo de avaliação geral apresenta resultados genéricos, não abrangendo características específicas do desempenho do servidor.

Diante do exposto, chega-se à concepção que existe um grupo de servidores nesta unidade pesquisada, representado pela maioria dos entrevistados, que acreditam que a avaliação de desempenho precisa de mudanças, as quais entre elas destacam-se: práticas de *feedback* dos avaliadores para com os avaliados, treinamento dos avaliadores sobre a metodologia de avaliação utilizada e relacionar a avaliação de desempenho com metas elaboradas pela instituição. Cabe aqui o questionamento provocativo de como esse mesmo grupo reagiria caso essas mudanças fossem de fato implementadas.

Outros entrevistados apresentaram outras sugestões de mudanças para o processo de avaliação de desempenho praticado na instituição, em destaque: adicionar a participação do usuário do serviço público, neste caso o aluno, na avaliação de desempenho dos servidores TAEs; redefinir os pares que compõem o processo de avaliação, tendo em vista que por vezes os servidores avaliadores e avaliados não trabalham juntos. Deste modo, entende-se que um não acompanha diretamente o desempenho do outro, o que traz resultados parcialmente infielis à avaliação.

[23] [...] que a avaliação contivesse o atendimento ao público externo, a opinião dos alunos, do setor que você atende, (S-10).

[24] Eu acho que como aqui a gente tem poucos servidores, muitas vezes a gente tem que fazer a avaliação com pessoas que a gente não trabalha diretamente, embora pertença ao mesmo organograma, ao mesmo nível, e sejam pares né, então as vezes por exemplo, a gente faz avaliação do pessoal do almoxarifado, a gente não trabalha diretamente... (S-13).

As sugestões apresentadas nessa seção podem ser utilizadas como ponto de partida para um futuro trabalho em que se crie um modelo de avaliação de desempenho funcional para organizações públicas semelhantes à do presente estudo. Embora as percepções dos entrevistados sejam valiosas elas contrastam um modelo evidente possibilidades de melhoria imaginárias. A título de exemplo, a exigência de se ter como avaliador um colega de trabalho direto pode, inclusive, aumentar as avaliações por base na personalidade em função da relação interpessoal entre avaliador e avaliado, aspecto tido como disfuncional. Assim, esse possível texto normativo e ferramental pode futuramente tecer contribuições a partir dos pontos aqui levantados, não estendendo o escopo do presente estudo para além de suas possibilidades atuais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve objetivo de identificar as percepções dos servidores públicos Técnico-Administrativos em Educação sobre a avaliação de desempenho de pessoal praticada na instituição federal de ensino na qual estão lotados. Em relação aos resultados alcançados, chegou-se a percepção de que o sistema de avaliação de desempenho praticado para os servidores TAEs nesta Instituição restringe-se ao cumprimento da Lei nº 11.091/05, como requisito para progressão dos servidores, não contribuindo significativamente para outros objetivos de um sistema de avaliação de desempenho.

Além dos resultados mencionados, notou-se no andamento da pesquisa, por parte de servidores que ocupam e que não ocupam cargos de gestão, sugestões de melhoria para o sistema, as quais foram elencadas no item que trata da categoria “a avaliação ideal”. Uma das limitações da pesquisa corresponde a não criação de uma ferramenta que leve em conta a utilização desses pontos de melhoria observados empiricamente. Essa, inclusive, torna-se uma sugestão para estudos futuros. Outras possibilidades incluem estudos que contrastem percepções de avaliação de desempenho entre organizações públicas entre si, e entre organizações públicas e privadas de mesmo setor, porte e localidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. S., Lima, G. B. C., Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, São Paulo v.31, n.3, p.38-52.
- Araújo, W. C. (2011). *Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho: um estudo aplicado ao hipermercado Extra*. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília.
- BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 23 de outubro de 2017.
- Campos, C. J. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista brasileira de enfermagem*, v. 57, n. 5.
- Carvalho, A.V., Nascimento, L. P., Serafim, O. C. (2012). *Administração de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo: Congage Learning.
- França, A. C. L., Nogueira, A. J. F. M., Fischer, A. L., Arellano, E. B. (2002). *As pessoas na organização*. 15.ed. São Paulo: Editora Gente.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Junquilha, G. S. (2004). Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-12.
- Marras, J. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Saraiva.
- Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (2013). *Administração de recursos humanos*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, v.22, n.37, p.7-32.
- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, v.1, n.3.
- Saraiva, L. A. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, n.1, p.187-207.
- Silva, H. E. (2010). *Processo de avaliação de desempenho profissional no serviço público: diagnóstico perceptivo dos servidores técnico – administrativos da UFPB*. Monografia (Graduação em Administração). 99 p. Universidade Federal da Paraíba.
- Silva, R. L. (2014). *Avaliação de desempenho e competências: um estudo comparativo com docentes de instituições de ensino superior*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). 34 p. Universidade Estadual da Paraíba.
- Silveira, D. T., Córdova, F. P. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Souza, E. F. M. (2004). **Motivação para melhor desempenho**. Monografia (Pós-graduação em administração judiciária MBA). 50p. Fundação Getúlio Vargas.
- Tavares, F. P. A (1996). cultura organizacional como um instrumento de poder. *Caderno de pesquisas em administração*, v.1, n.3.