



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NA A ÓTICA DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: SÓ SERVE PARA PROGRESSÃO SALARIAL

MARIA DE FATIMA FERNANDES MARQUES MACHADO BARDANO

UFRJ

fbardano@yahoo.com.br

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI

UFRRJ

rbcvillardi@gmail.com

RESUMO

Transformações no cenário mundial desde 1990 levaram a administração pública a implementar ações fortalecedoras da governança do Estado concernentes à qualidade dos serviços prestados ao cidadão em bases profissionais. Assim, mudou-se de uma administração burocrática para uma administração pública gerencial, o que demandou definir políticas focadas na gestão de pessoas, e a efetiva implementação da avaliação de desempenho (AD). No entanto, na prática a AD parece não cumprir sua função no desenvolvimento profissional do servidor nas organizações onde atuam. No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior levantou-se a percepção de onze servidores Técnico-Administrativo em Educação - TAE sobre a AD visando formular critérios norteadores que propiciem transformar o processo vigente num real instrumento de desenvolvimento do servidor. Mediante pesquisa qualitativa interpretativa, três critérios norteadores prévios a AD são propostos. Os dados empíricos, indutivamente analisados e discutidos à luz das teorias permitem concluir que o uso gerencial da AD, superando a perspectiva legalista vigente, é um desafio e pode propiciar o desenvolvimento dos servidores, e da capacidade gerencial para estimular motivação e desempenho dos avaliados se for dissociada do aumento salarial de progressão por mérito.

Palavras-chave: avaliação de desempenho de servidor público, instituições federais de ensino superior, método de análise indutiva, técnico administrativo em educação, gestão de pessoas no setor público.

INTRODUÇÃO

A administração pública, na busca de melhor atender o cidadão, tem implementado ações a partir do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995), para o alcance de seus objetivos mediante um novo modelo de desenvolvimento que fortaleça o Estado no tocante a qualidade dos serviços que são prestados à sociedade.

Nesse contexto cabe às universidades o papel de educar e formar quadros profissionais com competência científica, técnica, social e crítica que atendam as demandas do Estado e da sociedade, para a edificação da identidade nacional (KAWASAKI, 1997; DIAS SOBRINHO, 2005). Para tanto, seus servidores técnicos administrativos em educação – TAE podem ser considerados base para a construção desse processo, como agentes públicos que exercem as atividades de apoio na realização das funções de ensino, pesquisa e extensão, que constituem os serviços públicos de formação profissional à disposição da coletividade (BERGUE, 2010).

No entanto a qualidade do serviço público em bases mais modernas e racionais, visando satisfazer as necessidades da sociedade, e se adequar às exigências do usuário final desses serviços prestados, parece requerer melhor desempenho de seus servidores públicos.

Para esse fim a avaliação de desempenho - AD, no contexto da gestão de pessoas, visa reconhecer o desempenho alcançado com base nas competências dos recursos humanos disponíveis na organização e, com seus resultados subsidiar os demais subsistemas e assim, incrementar programas de desenvolvimento organizacional, de treinamento, capacitação e seleção de pessoas, além da formulação de políticas de promoção, remuneração e definição de carreiras (BERGAMINI, 1983; BERGAMINI; BERALDO, 1988; SOBRAL; PECI, 2008).

No setor público, no entanto, a regulamentação e o próprio processo da avaliação de desempenho tem sido utilizado para apuração de merecimento, fundamentando progressões salariais, o que reduz a sua contribuição para subsidiar o desenvolvimento dos servidores e da própria instituição (GRILLO, 1982) criando uma situação problema ainda sem resolver.

PROBLEMA, OBJETIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O presente estudo iniciou-se pela percepção e vivência de que a AD vigente não tem contribuído de forma eficaz para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da instituição pública federal de ensino superior – IFES em estudo, e desse modo, nem para as cumprir as políticas de excelência da Educação Superior e de inovação no interesse do país.

O processo de AD realizado na IFES examinada tem sido utilizado somente para cumprimento burocrático e legal da concessão de progressão salarial por mérito não subsidiando, porém, o sistema de Gestão de Pessoas com a análise do seu desempenho e potencialidades dos servidores, nem para detectar suas necessidades e carências a desenvolver. Desse modo não tem sido usada para alinhar o desempenho por eles alcançado às políticas de qualidade e crescimento institucional.

Para superar o uso parcial da AD, o objetivo da pesquisa foi formular critérios norteadores que permitam transformar o processo de AD vigente numa ferramenta gerencial de gestão de pessoas, capaz de diferenciar o desempenho dos servidores TAE e subsidiar ações para o seu desenvolvimento profissional na organização. Alcançar este objetivo é relevante para o conhecimento de gestão de pessoas na unidade, pois poderá subsidiar ações mais consistentes na a área, e também contribuir para o acervo de conhecimento sobre as práticas de uso da ferramenta AD em instituições federais brasileiras de ensino superior.

A pesquisa se restringiu ao subsistema de gestão de pessoas em uma unidade de uma IFES localizada no município do Rio de Janeiro, e foi realizada de julho 2013 até dezembro 2014.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS

A sistemática de avaliar desempenho constitui um instrumento de gestão que permite aferir e comparar a atuação efetiva do indivíduo com os resultados dele esperados no trabalho ao longo de um período, tendo em vista corrigir desvios identificados entre o planejado e o executado. Balassiano e Salles (2005, p.22) definiram AD como “um diagnóstico

sistematizado sobre a relação entre indivíduos e a organização e sobre os incidentes críticos, tanto positivos quanto negativos, que ocorrem ao longo de um período”. Assim, a AD compõe um processo maior que possibilita revisar estratégias, políticas e objetivos sobre os recursos humanos, a fim de fornecer insumos para o seu desenvolvimento e o crescimento da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; NARDUCI; VILLARDI; DUBEUX, 2006). A implantação de tal processo reflete o reconhecimento do papel do fator humano como o principal impulsionador do sucesso da organização, na busca por objetivos econômicos e sociais (LUCENA, 1992). Visto como uma estratégia de gestão, uma AD deve fornecer subsídios para apoiar o desenvolvimento de programas de melhoria contínua, integrados às estratégias organizacionais. Assim, uma AD é uma sistemática que se inicia no planejamento e finaliza por meio da comparação entre o planejado e o executado (SOUZA *et al*, 2009). Especificamente, é um processo de aferição dos desempenhos alcançados considerando os objetivos estabelecidos para os indivíduos pelo qual se registra a qualidade da contribuição destes para as organizações.

No entanto o processo de AD em si representa somente um instrumento, visto que seu valor vai depender do uso que se faça dos seus resultados, pois a AD tem somente a atribuição de gerar um diagnóstico dos fatores adversos no desempenho do indivíduo que dificultam o cumprimento dos objetivos organizacionais (BERGAMINI, 1983).

Para os indivíduos avaliados a AD é um instrumento que permite gerar programas de treinamento e capacitação, facilitar ações de transferência e readaptação, subsidiar processos de promoção, progressão salarial e acompanhamento de carreira, além de possibilitar a busca do seu autodesenvolvimento (LUCENA, 1992).

A AD, no entanto, parece ainda estar assentada em premissas distorcidas, como a sua utilização para a percepção de ganhos pecuniários, sem considerar o seu potencial para subsidiar políticas de melhoria do desenvolvimento profissional e desempenho dos indivíduos e conseqüentemente do trabalho desenvolvido. Neste sentido Balassiano e Salles (2005, p.18) alertaram: “[...] a avaliação é utilizada como elemento que tão somente dá origem a tais benefícios, e não como elemento conseqüente de um sistema mais amplo de mensuração, análise e gestão do desempenho, cujos resultados devem servir de base essencial à formulação de políticas e procedimentos efetivamente destinados à gestão de pessoas”.

Na administração pública estudiosos como Grillo (1982) já apontava que o uso dos resultados gerados pela AD está aquém do potencial gerencial desse processo para o desenvolvimento dos indivíduos e da organização. Para o autor a compreensão distorcida que associa a AD a ganhos pecuniários por meio da progressão por mérito, relega o instrumento a uma função inferior nos programas de gestão de pessoas, com prejuízo tanto para o desenvolvimento servidores quanto para sua efetiva contribuição para a instituição.

A finalidade da AD na esfera pública, na ótica de Bergue (2010, p. 33), “é promover o desenvolvimento do servidor, buscando identificar, e sempre que possível antecipar, suas eventuais deficiências a fim de dar-lhes a devida atenção e tratamento”. Para tanto, conforme esse autor, avaliar não deve se circunscrever a um juízo unilateral, mas a uma ampla relação entre avaliador e avaliado. Assim, o avaliador assume um papel decisivo na utilização do processo de forma mais abrangente no contexto da gestão de pessoas (GRILLO, 1982).

O PROCESSO DE AD E O PAPEL DO AVALIADOR NA GESTÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR

Para realizar o processo de AD num primeiro momento devem ser estabelecidos objetivos pertinentes, passíveis de serem gerenciados e que propiciem o desenvolvimento pessoal, relacionados à função que o avaliado exerce. Esses objetivos necessitam ser claros; mensuráveis; aceitos pelas partes; e relevantes para o propósito da função evitando-se carregá-los com qualquer grau de subjetividade. Nesse sentido dedicar tempo suficiente para a

determinar e discutir os objetivos transforma a visão comum de ser a AD apenas uma obrigação administrativa (GILLEN, 2000).

No prazo marcado, o processo de AD se inicia com uma entrevista entre o servidor e seu avaliador. A entrevista, para Grillo (1982), é o momento mais importante do procedimento, e o êxito do processo depende em grande parte da atuação dos avaliadores junto aos avaliados. Nesse encontro devem ser discutidas as impressões sobre a avaliação e o desempenho ao longo do período considerado, para permitir a troca de opiniões que conduzam a um relacionamento mais cordial entre o avaliador e o avaliado. No entanto não é uma tarefa fácil, pois carrega um grau de subjetividade que pode interferir no resultado (GRILLO, 1982). O ciclo de avaliação se completa dando *feedback* detalhado ao avaliado. O autor defende que o processo de AD (i) integra um contexto holístico onde organização, avaliador e avaliado são beneficiários; (ii) traz benefícios, e (iii) permite compreender o papel de cada uma das partes estimulando que o desempenho melhore.

Especificamente, na administração pública considera-se que devido ao princípio da estabilidade no setor público federal o servidor que adquire sua estabilidade, assume uma postura de não temer ser demitido como ocorre no setor privado e, por isso apresentaria uma atitude menos comprometida com a instituição e com o seu desenvolvimento no trabalho.

Essa perspectiva é para Bergue (2010), apenas uma simplificação da realidade, pois ao se focar no indivíduo, desconsidera-se que o ritmo de trabalho do servidor é dado pela administração, e cabe a ela definir os processos de trabalho. Isso significa que o gestor público não deve assumir que o trabalho dado não admite ajustes. Portanto, desempenho não satisfatório é um problema de gestão, não podendo ser atribuído somente às características do próprio servidor (BERGUE, 2010). Contudo para esse autor, a AD dispõe de saídas para superar esse equívoco presente na gestão de pessoas.

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PRIVADO E NO PÚBLICO

Um sistema de gestão de pessoas possibilita integrar ações entre os diversos subsistemas de recursos humanos. É uma função gerencial fundamentada na cooperação das pessoas, vistas não mais como funcionários e sim como parceiros, no sentido de que estes alcancem tanto seus objetivos pessoais quanto os organizacionais (GIL, 2013).

No período de 1950 a 1980, segundo Wood-Jr, Tonelli e Cooke (2011, p. 234), “caracterizado pela urbanização, industrialização e modernização” foram introduzidas as primeiras práticas de Administração de Recursos Humanos (ARH) nas organizações, responsáveis por gerenciar o relacionamento de empregados e empresas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e gestão de carreira. Na década de 1960, para Gil (2013, p.20) o surgimento da ARH, está ligado aos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy aplicados à gestão de pessoas. Sob esta ótica passou a se considerar que “certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas”. O enfoque sistêmico, portanto, passou a ser considerado para contribuir com a ARH pelo seu reconhecimento da interdependência entre as partes, ênfase no processo e a ênfase nos papéis, ligado a três abordagens complementares, predominantes no campo de estudo de gestão de pessoas, quais sejam: (1) a comportamental, focada nos papéis; (2) dos recursos da firma, direcionada para atenção dos recursos internos da organização; e (3) a estratégica, que se utiliza do planejamento e da concepção das pessoas como meio de obtenção de vantagem competitiva (LACOMBE; CHU, 2008)

Nas décadas de 1980 a 2010 conforme Wood-Jr, Tonelli e Cook (2011, p.236) as três mudanças mais significativas da ARH aconteceram quando: (1) a área tornou-se estrategicamente importante em função do reconhecimento da necessidade do alinhamento dos objetivos organizacionais com os dos indivíduos; (2) novos modelos e práticas de gestão surgiram, tais como utilização de *Head Hunters* para seleção de executivos, expansão das áreas de treinamento e desenvolvimento denominadas universidades corporativas, emprego de

matrizes de desempenho nos métodos de avaliação, práticas de *coaching e mentoring* para desenvolvimento profissional individual, com “adoção de códigos de ética e de políticas de responsabilidade social e diversidade” e, (3) emprego de valores relacionados ao sucesso e a excelência, bem como a promoção de princípios ligados a inovação e a competitividade.

Numa abordagem de gestão de pessoas estratégica o papel da ARH passa a ser o de integrar os objetivos organizacionais de longo prazo às necessidades do indivíduo, e às variáveis do ambiente. Os subsistemas de seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento passam a adotar tipos de contratos que descrevem a relação estabelecida com seus empregados, no que tange a: (i) recrutamento seja interno ou externo; (ii) avaliações individuais seja por equipe ou mistas; (iii); recompensa por desempenho, (iv) troca do comprometimento pela qualidade no trabalho; e (v) grau de participação dos empregados nos processos decisórios (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Assim, pessoas são percebidas nessa nova abordagem como basilares para o sucesso das organizações admitindo-se que a operacionalização das estratégias depende delas, sendo os gestores os responsáveis pela compreensão da complexidade dos indivíduos, e pelo desenvolvimento das ações coletivas para alcançar tal sucesso. A responsabilidade é compartilhada e distribuída por toda a organização. O foco do profissional de recursos humanos passa a ser, nessa nova abordagem, o de compreender a dinâmica que envolve a área e renovar sua atuação com auxílio dos gestores (LACOMBE; TONELLI, 2001; DAVEL; VERGARA, 2001; DE-RÉ; DE-RÉ, 2010). Assim sendo, cabe aos gestores a tarefa de “ajudar os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização, proporcionando, também, as condições necessárias para que o trabalho seja executado em consonância com os seus interesses” (ROCHA-PINTO, 2007, p.33).

A ARH, nesse novo paradigma estratégico deixa o papel de executor de questões administrativas e operacionais para vincular suas atividades às políticas organizacionais. As pessoas são consideradas como um fator de diferenciação da organização em relação aos seus concorrentes, e as práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias, com foco nos resultados desejados (DE-RÉ e DE-RÉ, 2010).

Nas organizações públicas a gestão de pessoas vista numa perspectiva evolutiva é associada a três estágios: (1º) da administração de pessoal, cujas atividades restringem-se às rotinas básicas de folha de pagamento, aos registros funcionais, e ao controle de assiduidade e pontualidade; (2º) da administração de recursos humanos que incorpora uma lógica sistêmica da organização sem, no entanto, abandonar o conceito de pessoas como recurso de produção; e (3º) da administração de pessoas, considerando as pessoas como seu “mais valioso componente de capital (capital humano, intelectual, etc.), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza)” (BERGUE, 2010, p. 249).

A gestão de pessoas no setor público encontra-se, segundo Bergue (2010), num estágio defasado em relação ao setor privado. Por isso o autor defende que as práticas gerenciais avancem para estágios nos quais se agreguem funções que valorizem o capital humano disponível e o potencial. Para esse fim, embora reconheça tratar-se de uma mudança cultural que pode ser demorada, Bergue (2010) propõe partir de modelos do setor privado, estruturar processos de gestão de pessoas semelhantes no setor público, tais como: (1) agregar pessoas, isto é, prover a administração pública de pessoas necessárias para o desenvolvimento das funções, abrangendo desde o planejamento de pessoal até a posse do servidor; (2) alocar as pessoas, ou seja, adaptar o indivíduo desde o seu ingresso até o seu treinamento inicial; (3) remunerar as pessoas, ou seja, definir políticas, registrar a frequência e a produtividade; (4) transformar as pessoas, significando elaborar diagnóstico situacional, identificar potenciais, necessidades institucionais, implantar um programa de treinamento; (5) acompanhar o desempenho de pessoas envolvendo definir metas individuais de desempenho.

Tal mudança nos padrões culturais da administração pública, não será brusca, se realizará por transformações adaptativas operadas nos vetores essenciais dessa estrutura (BERGUE, 2010). Essas transformações constituem processos complexos e lentos porque o início da mudança expõe um conflito entre interesses aparentes e ocultos, de quem conduz o processo, que se traduzem no discurso pela mudança em oposição à percebida manutenção da situação vigente (BERGUE, 2010). A premissa fundamental do processo de mudança para esse autor, assenta-se no interesse da gestão pela mudança, apoiado no propósito de transformar a estrutura e mudar mediante um processo de aprendizagem cujos resultados positivos estão ligados a uma compreensão do fenômeno associada à explicitação de suas categorias centrais e relações. Como um fenômeno inerente à organização o processo de mudança alcança aspectos ligados ao comportamento das pessoas na organização (BERGUE, 2010) o qual pode revelar sua motivação para o trabalho e refletir-se no seu desempenho.

MOTIVAÇÃO, COMPORTAMENTO E DESEMPENHO NO TRABALHO

Todas as pessoas têm necessidades e carências próprias a serem supridas para alcançarem um estado de equilíbrio. Nesse processo os aspectos motivacionais impelem os indivíduos para atingir objetivos que irão supri-las e assim, obter esse estado de equilíbrio (NOBRE, 2010).

O termo motivação, no entanto, tem sido utilizado com significados diferentes, o que tem contribuído segundo Bergamini (1990) para confundir o conteúdo por ele abrangido. Enquanto uns afirmam que ninguém motiva ninguém outros acreditam em poder aprender a motivar as pessoas. No primeiro caso presume-se que as ações humanas são espontâneas, originadas de suas impulsões interiores as quais são fonte do seu comportamento motivacional. No segundo caso a força do comportamento motivado nasceria de fatores extrínsecos alheios à vontade das pessoas (BERGAMINI, 1990). Para Bergamini (2003) e Nobre (2010), motivação é uma ação intrínseca aos indivíduos cuja fonte de energia provem do interior de cada um e não obedece a qualquer controle do meio externo, por isso as pessoas não fazem as mesmas coisas por razões idênticas, elas possuem expectativas diferentes e assumem comportamentos motivacionais próprios, que são ímpares. Os motivos que levam as pessoas a proceder de determinada maneira não estão visíveis, e por vezes nem para os próprios indivíduos ficam claros os propósitos que os levaram a agir (NOBRE, 2010).

Todavia, quando se reconhece que os determinantes do comportamento nascem de fatores externos o comportamento é visto como uma reação do indivíduo ao estímulo recebido. Por outro lado, quando se reconhece que a origem é interna à própria pessoa, o comportamento é identificado como motivação, que levaria esta pessoa a agir até que sua necessidade interior seja satisfeita. Desse modo, os determinantes do comportamento individual podem ser concebidos ora como uma simples reação ao estímulo do ambiente externo que cessa quando o estímulo desaparece, ora identificados como motivação, que têm sua origem no interior da própria pessoa, levando-a a agir até que surja uma nova necessidade (BERGAMINI, 1990).

No ambiente de trabalho a motivação das pessoas constitui a base para a construção de sistemas de avaliação de desempenho e de recompensa, que são concebidos a partir de premissas sobre fatores motivacionais. Contudo, para Ballasiano e Salles (2005, p.20), proposições incorretas podem levar a construção de instrumentos equivocados. Eles destacam quatro premissas equivocadas sobre motivação do indivíduo quais sejam:

- (1) uma pessoa pode motivar a outra;
- (2) fatores de motivação e fatores de satisfação representam o mesmo comportamento;
- (3) o que motiva o comportamento é também responsável por sua direção;
- (4) motivação sempre induz a comportamentos positivos.

A motivação no trabalho tem recebido atenção na literatura pela sua relação com a produtividade individual e com a organizacional. Os interesses tanto da organização como do indivíduo obedecem a uma dinâmica fundamental para que sejam atingidos os objetivos de ambos. Conseguir equilíbrio dessas forças, o trabalho/empresa e as pessoas, tem

consequências positivas e benefícios em termos de qualidade e quantidade de trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Na área pública, pelas suas peculiaridades, os gestores “devem ser capazes de compreender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos e as influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica do trabalho em estruturas funcionais” (BERGUE, 2010, p. 419). No entanto, Bergamini e Beraldo (1988) alertaram que, “Saber se o produto dessa relação custo x benefício para a organização e para o indivíduo é satisfatório, só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto, organização e indivíduo, estão obtendo de gratificação” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.32). Assim, o produto mensurável dessa relação, talvez devido a subjetividade envolvida na motivação do indivíduo, parece considerar apenas uma dimensão tangível que por si só não consegue desenvolver uma relação indivíduo-organização com um desempenho esperado implícito no contrato de trabalho e que se concretiza pelo aprendizado do indivíduo no e com seu trabalhar cotidiano.

AValiação DE DESEMPENHO E APRENDIZAGEM NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Em 1995 a edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (BRASIL, 1995, p.6) procurou “criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais”, centrado no conceito de eficiência, voltado para o controle dos resultados e para uma visão do cidadão como cliente dos serviços prestados pelo Estado.

O PDRAE tinha, pois, como diretiva desenvolver na administração pública o reforço a governança mediante uma maior flexibilidade e eficiência, para o efetivo atendimento ao cidadão. Para tanto, entre os diversos conceitos foi elencada a avaliação de desempenho que deixaria sua orientação voltada aos processos para basear-se nos resultados (BRASIL, 1995).

Com a edição pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE da Nova Política de Recursos Humanos reiterou-se “a consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades, e a política de capacitação” (BRASIL, 1997, p. 13), em todo o serviço público.

Para as Instituições Federais de Ensino - IFES em 2004 com a promulgação da Lei 10.861 (BRASIL, 2004) instituiu-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de avaliar o desempenho acadêmico, assegurando-se a participação do corpo técnico-administrativo na análise global das instituições.

Para tanto, foi sancionada a Lei 11.091 em 2005 que tinha como ato ordenador a “estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação” (BRASIL, 2005).

Essa norma jurídica regulamenta o Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação - TAE, a organização do quadro de pessoal, a definição dos conceitos aplicados, a forma de ingresso e desenvolvimento no cargo, a remuneração, o enquadramento dos funcionários bem como a avaliação de desempenho funcional (BRASIL, 2005).

Nesse sentido, para Bertolin, Zwich e Brito (2013), em busca por uma administração pública inovadora e promotora do bem comum, deveriam ser criados espaços para valorizar o diálogo e a participação dos membros das organizações públicas como forma de aprendizagem pelo compartilhamento de experiências. Nesse contexto um enfoque de aprendizagem na organização poderia dar suporte à AD como um instrumento gerencial, contribuindo assim, para o fortalecimento das relações entre a instituição e o servidor.

A aprendizagem nas organizações pode ser entendida como um processo de construção de competências individuais pela apropriação de novos conhecimentos na prática e capacidade de realizar melhor. O desenvolvimento de novos mapas cognitivos possibilita a mudança da visão do indivíduo com relação à organização, ao seu papel no contexto, e à influência que o ambiente externo exerce (ANTONELLO, 2007) numa relação de interdependência.

A natureza dos engajamentos que promove essa aprendizagem, para Antonello (2007), pode ser examinada pela perspectiva de como as pessoas atribuem significados as suas experiências de trabalho, derivadas de fontes explícitas ou tácitas, pela interação entre os indivíduos, e pela ação criativa do homem na vida social e organizacional.

A aprendizagem é compreendida por meio das trocas simbólicas entre os indivíduos, e pelas ações e atividades desenvolvidas num processo que é também político e se mescla à cultura organizacional, sustentada pela prática e por processos técnicos profissionais (BERTOLIN; ZWICH; BRITO, 2013). A aprendizagem gera conhecimento e o conhecimento, explícito e tácito, surge em meio a essas pela interação entre os indivíduos na organização, mas “somente por meio de contextos sociais de aprendizagem intimamente conectados a uma prática é que a dimensão tácita do conhecimento pode ser incorporada” (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007, p.54) formando uma comunidade de prática – CoP.

Uma CoP é constituída por um grupo de indivíduos que se vinculam a uma determinada prática tendo em vista o domínio de um conhecimento. Nela os indivíduos compartilham suas práticas, experiências, aprendem uns com os outros, colaborando reflexivamente para a solução dos problemas (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007; SOUZA-SILVA, 2009). Parece então que pela formação espontânea dessas comunidades, o contexto e a interação entre os indivíduos definem o seu potencial de promover aprendizagem na organização.

Portanto, nas organizações deve-se reconhecer e entender esse processo de funcionamento das CoPs como recurso estratégico para ação gerencial com vistas a um desempenho superior (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008) pela gestão de pessoas.

O trabalho realizado pelos TAE nas IFES é realizado individual e coletivamente. Neste estudo examinou-se uma IFES localizada no estado de Rio de Janeiro, especificamente uma unidade.

METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa aplicada desenvolvida nesse estudo gerou conhecimento sobre a instituição e para ser usado na própria instituição, voltada à formulação dos critérios pertinentes orientadores do processo de AD dos seus servidores técnicos administrativos em educação.

O objetivo de uma pesquisa aplicada, pela sua natureza, é o de gerar conhecimento para aplicação prática na solução do problema (PRODANOV; FREITAS, 2013) com interesse tanto na aplicação, utilização e as consequências práticas do conhecimento produzido (GIL, 2008). Neste sentido, buscou-se entender o ambiente para gerar soluções potenciais aos problemas e preocupações das pessoas como indicara Roesch (1999) sobre pesquisa aplicada.

A seleção dos sujeitos desta pesquisa realizou-se por amostragem proposital, ou intencional como definido por Coney (1997), ou seja, o pesquisador seleciona os indivíduos pela riqueza de dados que os sujeitos podem fornecer de acordo com os objetivos da pesquisa. Consideraram-se como critérios de escolha: tempo na função e na instituição, identificando-se assim, na unidade examinada, onze servidores, de um total de sessenta, lotados em diversas seções e setores que foram entrevistados mediante roteiro.

Por reconhecer a natureza subjetiva do processo de AD e das dinâmicas organizacionais delineou-se este estudo desde uma perspectiva interpretativa hermenêutica. A hermenêutica, segundo Demo (1995, p, 249) busca “compreender formas e conteúdo da comunicação humana, em toda sua complexidade e simplicidade”. As entrevistas foram realizadas para captar os aspectos mais relevantes do problema procurando como recomendado por Richardson (2008, p.208), “saber o que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita”.

Sob a mesma perspectiva, os dados coletados pelas entrevistas foram transcritos e analisados pelo método indutivo como proposto por Thomas (2006).

ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO

A partir da questão central desta pesquisa, qual seja: Quais são os critérios norteadores para transformar o processo de avaliação de desempenho numa ferramenta gerencial de gestão de

peessoas, analisaram-se os dados de campo que fundamentam empiricamente o resultado deste estudo. Os dados gerais dos sujeitos desta pesquisa constam organizados no quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Instrução	Pós-Graduação	Classificação na tabela de cargos	Tempo na Unidade	Admissão por Concurso	Temp. na Iniciativa Privada
TAE4	Feminino	65	Sup.compl.	Sim	D	35	Não	5 meses
TAE6	Feminino	65	Sup.compl.	Sim	D	35	Não	3 anos
TAE1	Feminino	56	Sup.compl.	Não	E	21	Sim	5 a.,8 m.
TAE2	Feminino	49	Sup.compl.	Não	D	13	Sim	5 a.,8 m
TAE10	Masculino	47	Sup.compl.	Sim	D	12	Não	sem
TAE3	Feminino	45	N. Médio	Não	B	9	Sim	sem
TAE5	Feminino	60	Sup.compl.	Não	D	6	Não	sem
TAE7	Masculino	26	Sup.compl.	Não	D	5	Sim	sem
TAE11	Masculino	35	Sup.compl.	Não	E	4	Sim	1 a., 2 m.
TAE9	Feminino	31	Sup.compl.	Sim	E	4	Sim	1 ano
TAE8	Feminino	44	Sup.compl.	Não	D	3	Sim	2 anos

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo

O perfil dos TAE que participaram da pesquisa revela um conjunto de onze servidores com idade média de 47 anos, dez com formação acadêmica de terceiro grau ou superior, quatro deles com pós-graduação e apenas um com formação de 2º grau. Em relação à tabela de cargos três encontram-se na classificação E, cinco na D e um na B.

Do processo de análise qualitativa indutiva das transcrições das entrevistas emergiram cinco categorias e vinte subcategorias, descritas no quadro 2, junto com trechos para ilustrar e, articulando-as de modo a responder, desde a perspectiva do campo, a questão desta pesquisa.

Quadro 2 - Categorias de Análise das Entrevistas

Categorias e Subcategorias	Trechos dos depoimentos para ilustrar
1. Aprendizagem no Trabalho	
1.1. Aplicação do próprio conhecimento pregresso para realizar as tarefas	<i>“Foi conversando com [...] que estava aqui, e na experiência que eu tinha dos projetos que eu fiz [...] vendo qual era assim a demanda de trabalho ai eu fui adaptando[...] a realidade, a experiência eu já tinha” (TAE11)</i>
1.2. Aprendizagem informal	<i>“A gente foi aprendendo um com o outro, não tinha ninguém assim ensinando. A funcionária mais antiga foi passando algumas coisas e outras coisas eu fui aprendendo batendo cabeça” (TAE9)</i>
1.3. Superação de obstáculos	<i>“A gente aprende [...] fazendo, , nenhum setor que eu passei na [...] nunca teve ninguém que ensinou. A pessoa aprende”. (TAE10)</i>
1.4. Orientação institucional	<i>“trabalhei na [...] como contratada. Assim que eu cheguei na [...] a pessoa me deu um site, olha o site do setor, você vai se familiarizar com as coisas que a gente trabalha, vai olhando aos poucos. Aqui nada me foi passado,[...] não teve... Eu fiquei bem perdida” (TAE8)</i>
1.5. Capacitação para desenvolvimento das tarefas	<i>“[...] não tem um treinamento, e a [...] não parece estar muito preocupada com isso. Os funcionários chegam e ficam um pouco soltos [...] e ai a gente vai realmente vai aprendendo e tem poucas informações, não tem procedimentos” (TAE9)</i>
2. Clareza quanto ao Processo de Avaliação de Desempenho	
2.1. Compreensão do processo	<i>“[...] acredito que seja pelo fato do meu interesse no trabalho, de procurar fazer o bem, de procurar trabalhar direitinho, ser assídua no meu setor eu acredito que tenha sido por isso as notas, mas nunca [...] o porquê deles tarem me dando essas notas.[...] a gente não sabe o que é que é, pra gente sempre ta bom.” (TAE3)</i>
2.2. Avaliação representa pontuação	<i>“[...]sei que a gente tem um número máximo, uma quantidade máxima de pontos, depois que sai daqui eu não sei [...] Chegavam com aquele formulário,[...], dava lá o ponto, entregava pra ver se a gente concordava eu sempre concordei porque eu nunca perdi ponto.” (TAE2)</i>
2.3. O resultado gera a progressão por mérito	<i>“[...] pelo que eu vi aqui na universidade sempre foi feito de forma a conceder a progressão para o servidor... então da forma como é feito não faz diferença se [...] com ele ou sem ele não interfere.[...] é uma coisa</i>

Categorias e Subcategorias	Trechos dos depoimentos para ilustrar
	<i>pró-forma, faz pra receber a progressão, e todo mundo recebe nota que é capaz de progredir, então ninguém se preocupa com isso [...] o avaliador de hoje sabe que ele pode ser o avaliado de amanhã [...], então ninguém quer se comprometer, [...] acaba sendo uma coisa pró-forma pra obtenção da progressão” (TAE10)</i>
2.4. Entendimento conceitual do processo	<i>“[...] desempenho está muito relacionado a forma como o servidor consegue desenvolver suas atividades de modo a agregar à instituição, mas eu acho que isso também é mutuo porque ele agrega a instituição mas a instituição agrega muito a bagagem profissional dele.” (TAE7)</i>
3. Ações da Instituição a partir dos Resultados da AD	
3.1. As ações da instituição	<i>“[...] não sei o que é feito desses resultados não. Nunca nos foi passado isso.” (TAE3)</i>
3.2. Compreensão de ações a partir dos resultados	<i>“[...] acho que essa pessoa já está assim a [...].duas avaliações e repetiu a mesma coisa vamos encaminhar para não sei onde, pra ela ser entrevistada, consultada, saber o que está acontecendo com ela. Assim eu acho que a avaliação de desempenho seria interessante. As pessoas poderiam olhar o avaliado [...] mas ver o que está acontecendo com aquela pessoa.” (TAE1)</i>
3.3. Mudança de perspectiva institucional	<i>“[...] acho que tem de mudar não são os quesitos de avaliação, e sim o critério de como isso vai ser utilizado depois.[...] a gente tem de valorizar aquele que trabalha como também como eu acho que aquele que não trabalha, aquele que não faz nada tem que ser punido.” (TAE2)</i>
4. Papel do Avaliador	
4.1. Acompanhamento, registro e cobrança do trabalho desenvolvido	<i>“[...] deveria ser encarado com seriedade,[...] isso é o principal, e ter uma cobrança [...].cobrar mesmo de você, ter um foco de[...] acompanhar mesmo o trabalho do outro.” (TAE4)</i>
4.2. Imparcialidade no tratamento das avaliações	<i>“[...] ser o mais imparcial possível, e ter em mente que aquela avaliação é para o crescimento do servidor,... pra realmente melhorar o que precisa ser melhorado, e enaltecer aquilo que a pessoa tem de bom, é claro.” (TAE8)</i>
4.3. Participação do avaliado no procedimento	<i>“Sempre da mesma forma, [...] botava lá e toma assina, se você não estiver de acordo você discorda [...] nunca soube o critério da avaliação. O [fulano] me avaliava sem sentar comigo [...] acho que deveria ser em comum acordo. ... [...] a gente não sabe nada sobre a avaliação de desempenho [...] acho que deveria haver um diálogo entre o avaliador e o avaliado, pra poder chegar ao resultado da avaliação [...]” (TAE3)</i>
4.4. Capacitação dos avaliadores	<i>“[...] imagino que aqui, como deve ser, não deve ter um treinamento. Ele é um professor, o meu avaliador, não um administrador, na verdade talvez falte mesmo um conhecimento [do avaliador], uma reflexão em relação a isso, deveria ser uma coisa geral, uma política da [...].” (TAE9)</i>
5. Resultado e Processo	
5.1. Contribuição individual	<i>“Contribuição[...] contribuição que gera [...]Eu acho que deveria mas eu acho que não contribui não [...].achei que essa parte de avaliação de desempenho precisa realmente ter ...melhor aproveitamento, eu acho que se a avaliação vai para a PR4, vai pra onde quer que vá, chega lá e fica,[...] vai lá mais um degrauzinho, não poderia ser só isso.” (TAE1)</i>
5.2. Desenvolvimento para o avaliado	<i>“[...] nós tínhamos sim que ter uma visão maior do que é a avaliação de desempenho pra que nós possamos dizer: não estamos certos aqui, aqui estamos errando, e aqui não. ...isso tem que ser melhorado, assim a forma de ser feito passar pra gente que que é que nós estamos sendo avaliados.” (TAE3)</i>
5.3. Burocracia e cumprimento da legislação	<i>“[...] é uma formalidade que a [...] cumpre que é imposta, então ela avalia e publica. É pro forme ! [...] acho que o processo de avaliação ele é uma formalidade da lei, há uma imposição, o próprio ministério do planejamento exige que isso seja feito, e acaba sendo feito porque tem que cumprir essa exigência, ponto.” (TAE7)</i>
5.4. Os parâmetros do processo	<i>“Não avaliaram produtividade, nem eficácia, um dos itens que eu acho muito importante, porque apesar de a gente não ser uma empresa privada deveríamos ser avaliados pela eficácia, pela produtividade.” (TAE5)</i>

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo

1ª. Categoria – Aprendizagem no trabalho - reúne o reconhecimento dos servidores da necessidade de construir novas competências no âmbito das relações interpessoais laborais para desenvolverem seu trabalho nos setores talvez por terem vivenciado falta desse suporte quando recém ingressaram levando-os a aprenderem por sua própria iniciativa. Em função dessa lacuna percebida no apoio ao recém-chegado e, dado que as chefias não teriam fornecido informações específicas, os novos servidores utilizavam o próprio conhecimento proveniente de experiências anteriores, como base para cumprir suas tarefas quando começavam numa seção, e buscavam interação com os demais servidores do grupo para realizar suas tarefas. Desse modo, aprendendo informalmente com os veteranos no dia a dia os servidores TAE iam desenvolvendo sua competência profissional.

No que concerne à alocação de servidores para ocupar as vagas, para os entrevistados se faz sem prévia análise institucional nem um processo de ambientação ao trabalho nos diversos setores, pelo qual se impôs aos servidores superarem suas dificuldades por “ensaio e erro”.

Quanto às informações sobre procedimentos formais, para os entrevistados a instituição não disponibiliza documentos nem dá orientação institucional para fazer as tarefas. A falta de manuais que informem os procedimentos a serem desenvolvidos nos setores impõe aos servidores uma busca informal por esclarecimentos para a consecução das tarefas. Consideram, que a oferta vigente de cursos de capacitação na instituição não tem apresentado aplicabilidade para desenvolverem suas atividades nos setores, o que sugere estar se realizando planos de capacitação inadequados às necessidades dos servidores e das unidades.

2a. Categoria - Clareza sobre o processo de avaliação de desempenho – reúne evidências sobre a compreensão do processo de AD e do resultado gerado. Para os servidores a AD parece ser percebida somente pela ótica da atribuição de pontuação a cinco quesitos definidos no formulário de AD vigente na IFES, quais sejam: (1) assiduidade; (2) disciplina e dedicação ao trabalho; (3) produtividade; (4) responsabilidade; (5) e iniciativa; baseados na Lei 8.112 de 1990 em seu art. 20 (BRASIL, 1990). Mesmo revelando não compreender o processo, os entrevistados não explicitaram qualquer questionamento sobre as notas atribuídas desde que recebam as necessárias para ganhar sua progressão nem questionam a prática de se atribuir nota máxima à maioria. Perceber que a AD gera como resultado somente a progressão por mérito revelou-se na fala dos servidores, que a consideram um procedimento somente “pró-forma”, cuja atribuição de nota é feita para conceder esse aumento salarial por mérito, sem produzir quaisquer ações para a melhoria do desempenho do trabalho do avaliado.

3a. Categoria - Ações da instituição a partir dos resultados da AD - Revelou-se que o servidor não tem percebido quaisquer ações da instituição a partir do resultado de sua AD. Segundo os entrevistados não são divulgados os procedimentos realizados, ou inexistem quaisquer medidas originadas do resultado do processo de AD. Findo o lançamento das notas atribuídas pelos avaliadores o sistema gera a progressão por mérito, sem análise dos dados com vistas a gerar ações de desenvolvimento dos servidores avaliados. Assim, é possível deduzir que entre os entrevistados se associa a AD apenas a um lançamento rotineiro de notas no sistema de pessoal e arquivamento sem mais análise do desempenho do servidor. Tal prática para os entrevistados, além de não contribuir ao desenvolvimento do servidor, geraria desestímulo profissional com impacto na eficiência e produtividade.

4a. Categoria - O papel do avaliador - O avaliador, para os servidores, tem papel preponderante no processo de AD e, no acompanhamento do trabalho desenvolvido, bem como na cobrança das atividades definidas e acordadas com o servidor. Também caberia ao avaliador registrar com imparcialidade e atenção suas observações sobre o comportamento individual dos servidores e quanto ao seu desempenho. Afirmaram acreditar que no processo de AD as relações pessoais ganharam tanta importância que manter boas relações com os chefes lhes garantiria avaliações positivas. Pela ótica dos avaliados o processo de AD ainda

carece de uma discussão entre o avaliador e o avaliado sobre os pontos de desempenho apreciados. Os avaliados consideram não ter sido participantes do processo dado que os avaliadores preencheriam o formulário e repassariam aos subordinados para que estes o assinem, cabendo assim ao avaliado só o direito de discordar da pontuação alcançada em quaisquer quesitos, mas essa atitude é considerada incomum. Segundo os entrevistados, ao avaliador falta competência necessária e conhecimento adequado da dinâmica avaliativa. Assim, para eles, os avaliadores ora não estariam capacitados a desenvolver o processo, ora não se empenhariam nas ações decorrentes da AD, transformando-a numa prática sem rigor.

5a. Categoria - O resultado e o processo de AD - Na unidade da IFES a contribuição da AD parece não ter sido percebida pelos TAE entrevistados. Embora seja considerado um instrumento de desenvolvimento que poderia detectar e corrigir problemas de desempenho, verificar aptidões, gerar incentivos e promover o crescimento individual e institucional, ainda é reconhecido só como um processo inócuo. Os indivíduos perceberam ações só quando mudam seu *status*, no entanto manifestaram esperar que o processo seja direcionado ao seu desenvolvimento no trabalho e à valorização individual.

Revelou-se assim, pela maneira informal dos servidores novos aprenderem com os veteranos e com sua própria experiência pregressa no dia a dia do trabalho, haver pouca clareza sobre o esperado do servidor, agravada pela falta de orientação na ambientação de novos servidores e treinamento insuficiente fornecido pelas chefias. Visto que o avaliador não tem assumido seu papel de estabelecer diálogo e acompanhar o desempenho do avaliado e que não têm sido percebidas ações de desenvolvimento profissional decorrentes dos resultados da AD, ela é percebida como um processo burocrático legalista, que não agrega valor nem para a instituição nem para os avaliados, servindo só para dar progressão por mérito que a lei prevê.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO

A AD é um processo sistemático de coleta de informações sobre a contribuição do indivíduo para os resultados organizacionais, aferidos num decurso e tempo pré-estabelecido (SOBRAL; PECI, 2008), cuja finalidade é verificar inconsistências entre o que foi acordado e o resultado alcançado (SOUZA *et al*, 2009), remover os obstáculos ao desempenho superior, potencializar as relações interpessoais e estimular o autodesenvolvimento para alcance de propósitos tanto dos indivíduos quanto da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse sentido aplicar mesmo informalmente as próprias competências individuais no dia a dia pode permitir os servidores alcançarem resultados pela atribuição de significados às experiências de trabalho mediante sua interação no contexto da atividade compartilhada, favorecendo assim construir o conhecimento e criar novas práticas na realidade organizacional como apontado por Bertolin; Zwich; Brito (2013). A aprendizagem informal que surge dessa interação do grupo tem como finalidade a troca de conhecimento entre esses, emergindo desse contexto informal as comunidades de prática como destacaram Souza-Silva; Schommer (2008) constituídas pelos grupos de indivíduos dentro de espaços formais da unidade nos setores, gerando entre os TAE conhecimento próprio do realizar o trabalho.

Vista como uma estratégia de gestão de pessoas para apoiar programas de melhoria integrados às estratégias organizacionais, Lucena (1992) defendia que a AD deve reconhecer o indivíduo a base do sucesso das empresas e, deve estar suportada por uma prévia definição de atividades sobre sua responsabilidade, pela clareza quanto ao que é esperado do indivíduo e pela atribuição de metas a serem atingidas. No entanto ainda não ocorre na unidade examinada.

Se, no tocante aos indivíduos, o processo de AD pode gerar ações de melhoria, ainda parece assentado em premissas que a utilizam somente para progressão salarial, sem considerar o desenvolvimento dos indivíduos nem como base para formular procedimentos e políticas destinadas à gestão de pessoal como apontado por Balassiano e Salles (2005). Se voltar somente à concessão de aumentos salariais afasta a AD como instrumento de programas de gestão de pessoas, e como alertado por Grillo (1982) causa perda para o desenvolvimento dos

servidores com conseqüente geração de contribuição para a organização. Para que o processo se transforme num instrumento gerencial que subsidie ações para os demais subsistemas de recursos humanos, recomenda Bergamini (1983), seu valor está associado ao uso dado aos resultados, visto que o objetivo da AD é gerar um diagnóstico dos fatores que impedem o desenvolvimento tanto individual quanto institucional.

Para Bergue (2010), na esfera pública a finalidade da AD é a de promover o desenvolvimento do servidor, e nesse contexto o avaliador, segundo Grillo, (1992) assume um papel de destaque visto que o êxito do processo depende de sua atuação. Portanto, a entrevista de avaliação é decisiva no processo e, para Grillo (1992), deve ter a necessária preparação por parte do avaliador, visto ser o momento quando é analisado o comportamento e o desenvolvimento do trabalho do avaliado num decurso de tempo pré-definido. Nesse encontro devem ser discutidos como indica Guillén (2000) o desempenho e as impressões dos envolvidos no processo, embora esse carregue um grau de subjetividade que pode interferir no procedimento. Na unidade examinada porém, segundo os entrevistados, não existe por parte dos avaliadores tal atenção ou preparação para o processo de AD, e esta fica resumida a assinatura do documento, já preenchido, pelo servidor.

De acordo com Balassiano e Salles (2005) a AD, como uma ferramenta gerencial, quando integrada ao sistema de gestão de pessoas é capaz de gerar procedimentos que minimizem o problema da descontinuidade administrativa na área pública representado pela nomeação discricionária para as funções gratificadas, que pode acarretar interferência no planejamento e perda de continuidade de políticas e procedimentos. Para os entrevistados, no entanto, o processo de AD não tem trazido nenhum resultado percebido, é um instrumento sem rigor ou inócuo por servir para ao cumprimento de uma determinação legal, e ainda não subsidiar o desenvolvimento dos servidores da instituição,

Considerando o contexto e resultados empíricos, foi possível formular três critérios norteadores para realizar o processo de AD na unidade da instituição examinada de modo a torná-la uma efetiva ferramenta gerencial estimuladora do desenvolvimento dos servidores reconhecendo seu desempenho estratégico no processo de gestão de pessoas da instituição.

Primeiro critério norteador – Publicizar o processo de AD e capacitar os servidores.

Visto que o processo de AD na unidade estudada ainda não corresponde aos preceitos teóricos para gestão de pessoas nem aos anseios de seu corpo funcional, as categorias “aprendizagem no trabalho” e “clareza quanto ao processo de avaliação de desempenho” serviram de base para a proposição deste critério. Sua base está suportada pelas seguintes premissas para uma gestão com uso gerencial da AD: (1) revisar os conceitos adotados quanto ao processo de AD vigente; (2) atualizar esses conceitos para divulgar a AD, em sua página no sitio virtual, de forma ampla e abrangente; (3) alocar os servidores mediante análise de suas competências individuais; (4) capacitar os servidores para desenvolverem as tarefas nos setores de acordo com sua área de atividade.

A adoção desse primeiro critério, no entanto, não é suficiente ao fortalecimento do processo de AD na instituição. Deve ser aplicada uma prática adicional abalizada pelo segundo critério.

Segundo critério norteador - Capacitar os gestores para conduzirem o processo de AD.

Esta proposição fundamenta-se nas seguintes constatações: (1) os ocupantes de cargos de chefia, em qualquer nível, mesmo que tenham sido subordinados, não sabem “naturalmente” como conduzir um processo de AD requerendo por isso capacitação específica para desenvolver tal processo; (2) os avaliadores não conhecem a importância da AD nem a necessidade de desenvolver práticas internas que estabeleçam parâmetros de avaliação pertinentes e mensuráveis, (3) inexistente a definição prévia de metas e objetivos (4) a importância da entrevista e da discussão dos parâmetros acordados com cada servidor insuficientemente enfatizada na capacitação dos avaliadores.

Além dos dois primeiros critérios complementares no procedimento da AD, o processo requer mais um critério para transformá-la e subsidiar o desenvolvimento do servidor avaliado.

Terceiro critério norteador – Identificar e efetivar ações a partir dos resultados da AD

O terceiro critério busca agregar valor ao processo de AD, em consonância com os dois primeiros, a partir de ações da instituição. São premissas do terceiro critério: (1) realizar análise individual das avaliações, (2) registrar as inconsistências apontadas no formulário; (3) realizar reuniões com as chefias para desenvolvimento de ações corretivas; (4) implantar capacitações direcionadas ao desenvolvimento de atividades nos setores, como forma de corrigir desvios que sejam identificados pela AD; (5) abrir um canal de comunicação dos servidores com a Pró-Reitoria de Pessoal para apreciar as demandas por desenvolvimento e capacitação dos servidores.

CONCLUSÕES E RECOMENDACOES

O estudo da AD para os Técnico-Administrativos em Educação realizado numa unidade de uma IFES teve como objetivo formular critérios norteadores prévios à realização do processo vigente para que se transforme o instrumento numa ferramenta de gestão de pessoas que propicie o desenvolvimento dos servidores e a melhoria dos serviços prestados à população usuária de seus serviços.

Na unidade examinada o processo de AD vigente até 2014 revelou-se ainda assentado em premissas que focam a sua utilização somente para progressão salarial, sem considerar o desenvolvimento dos indivíduos nem servir de base para formular procedimentos e políticas destinadas à gestão de pessoas. Assim sua prática ainda se encontra desalinhada de uma visão estratégica, talvez em função da legislação vigente que embora procurasse superar o patrimonialismo implantando a administração pública gerencial, ainda não propicia o desenvolvimento de políticas de modo integrado e gerencial.

Embora a partir de 1995 novas políticas de recursos humanos tenham sido implementadas, e a avaliação de desempenho ganhou destaque para concessão de incentivos e desenvolvimento de programas de capacitação do servidor público, na instituição a política de gestão de pessoas permanece a mesma como evidenciado nesta pesquisa.

Para esses servidores o processo de AD ainda visa somente a progressão salarial por mérito, aferida a cada dezoito meses, sem que tenham sido propostas e desenvolvidas quaisquer outras ações de gestão de pessoas.

Com base nos resultados do estudo foi possível desenvolver três critérios norteadores de ações consistentes que podem transformar o processo de avaliação de desempenho praticado num instrumento efetivo de gestão de pessoas, para propiciar um desenvolvimento individual dos servidores a partir do resultado de sua respectiva avaliação de desempenho.

Como o serviço público tem características peculiares, não comparáveis às da iniciativa privada para a adoção de procedimentos da gestão de pessoas, tais como a admissão por concurso, a estabilidade trabalhista e a discricionariedade com relação à nomeação para cargos de chefia, busca-se minimizar os conflitos observados com o fortalecimento da AD. No entanto, a transição de uma utilização apenas legalista da AD para seu uso gerencial constitui um desafio ainda não superado na gestão universitária pública federal.

No âmbito da unidade da IFES além da adoção das três proposições desenvolvidas nesse estudo, sugere-se a implementação de manuais de procedimentos, desenvolvidos a partir de normas e regulamentos e também da experiência do dia a dia dos servidores mais antigos. Adicionalmente elaborar cursos de capacitação específicos por área de conhecimento para treinamento de novos servidores e atualizar os mais antigos, para além da oferta de cursos genéricos como de português, inglês e espanhol que também propiciam o desenvolvimento individual embora não diretamente pertinentes às demandas do cotidiano.

Os dados empíricos, indutivamente analisados e discutidos permitem concluir que o uso gerencial da AD, não restrito a perspectiva legalista, pode propiciar o desenvolvimento da

capacidade de desempenho dos servidores pela aprendizagem com o próprio processo, e da própria capacidade gerencial para estimular motivação e desempenho dos avaliados se for dissociada do aumento salarial de progressão por mérito.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. RBGN, São Paulo, v.8, n.25, p.39-58, set/dez 2007.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambigüidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p.16-28, jan-mar 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Pessoas: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. RAE, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar 2001.
- BERGAMINI, C.W. Novo Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho. Revista de Administração. v.18, n. 2, p. 5-11, abr-jun/1983.
- _____. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. RAE, São Paulo, v.30, n.2, p. 23-34 1990.
- _____. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. RAE publicações GV-Executivo. vol.1, n.2, p. 63-67. nov-jan 2003.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul, RS: Educ, 2010.
- BERTOLIN, R. V.; ZWICK E.; BRITO, M. J. Aprendizagem Organizacional Socioprática no Serviço Público: um estudo de caso interpretativo. RAP, Rio de Janeiro, v.47, n. 2, p.493-513, mar/abr 2013.
- BRASIL, Lei nº 10861, de 14 de abril de 2004. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.
- _____. Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Seção 1. 13 de janeiro de 2005.
- _____. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado,1990
- _____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Nova política de Recursos Humanos. Brasília: MARE, 1997. Caderno 11, 54 pp., disponível em [http://www.escolade_governo.pr.gov.br/arquivos/file/Ministério do Planejamento/MARE/A Nova Política de RH, pdf](http://www.escolade_governo.pr.gov.br/arquivos/file/Ministério_do_Planejamento/MARE/A_Nova_Política_de_RH.pdf) Acesso em: 20 jun. 2014
- CONY, I. T. Sampling in Qualitative Research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, v.26, Issue 3, p. 623-630, September 1997. Retrieved from: DOI: 10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas e Subjetividade. SP: Atlas,p.31-56, 2001.
- DEMO, P. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1995.
- DE-RÉ, C. A.; DE-RÉ M. A. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In BITTENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas Práticas, Conceitos Tradicionais. 2ª. Edição, Porto Alegre, Bookman, p. 79-100, 2010.
- DIAS SOBRINHO, J. Educação Superior, Globalização e Democratização: Qual Universidade?. RBE – Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, s/v, n.28, p. 164-173, jan/abr 2005. Acessado de: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n28/a14n28.pdf>
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, Atlas, 2008.

- _____. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2013.
- GILLEN, T. Avaliação de Desempenho. São Paulo, Nobel, 2000.
- GRILLO, A. N. Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na administração pública. RAUSP, São Paulo, v.17, n.1, p.24-38, jan.-mar 1982.
- KAWASAKI, C. S. Universidades Públicas e Sociedade: uma parceria necessária. Rev. Fac. Educ. São Paulo, v. 23, n. 1-2, p. 239-257, jan-dez, 1997.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. RAE, São Paulo, v.48, n.1, p.25-35, jan/mar 2008.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. RAC, v.5, n.2, p.157-173, mai-ago 2001.
- LUCENA, M. D. S. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003.
- NARDUCCI, V.; VILLARDI B. Q.; DUBEUX, V. Uma proposta de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça. Anais do 30º. ENANPAD, Salvador, pp. 16, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5298 Acessado em 20 julho 2013.
- NOBRE, T. L. Motivação: os desafios da Gestão de Recursos Humanos na Atualidade. Curitiba, Paraná: Juruá Editora, 2010.
- PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2008
- ROCHA-PINTO, S. R., Contextualização da Gestão de Pessoas. In PEREIRA, C. de S.; COUTINHO, M. T.C.; ROCHA_PINTO, S. R.; JOHANN, S.L. Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, FGV, p. 15-36, 2007.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. SP: Atlas, 1999.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.
- SOUZA, V. L. Métodos de Avaliação. In MATTOS, I. B.; SARDINHA, R.L.L.; ALVES, R. C. S.; SOUZA, V. L. de. Gestão de desempenho. Rio de Janeiro, FGV, p. 83 – 92, 2009.
- SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da Ação a Colaboração Reflexiva em Comunidades de Prática. RAE, v.47, n.3, jul-set 2007.
- SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em Comunidades de Prática: panorama atual e perspectivas futuras. O&S, v.13, n.44, p.105-127, jan/mar 2008.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC, v.7, n.4, p. 33-54, 2003.
- THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analysing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*. v. 27, n. 2, p. 237-246, Jun-2006.
- WOOD-JR, T., TONELLI, M. J., COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). São Paulo, RAE, FGV v.51, n.3, p. 232-243, maio-jun 2011.