

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

ELAINE DE SOUSA COSTA BARRADAS

**PERCEPÇÕES DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DO DEPARTAMENTO
DE CONTROLE ACADÊMICO DO INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ (CAMPUS
TERESINA CENTRAL) ACERCA DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO**

TERESINA

2017

ELAINE DE SOUSA COSTA BARRADAS

**PERCEPÇÕES DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DO DEPARTAMENTO
DE CONTROLE ACADÊMICO DO INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ (CAMPUS
TERESINA CENTRAL) ACERCA DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência
Parcial para obtenção do diploma do Curso de Gestão em
Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia do Piauí. Campus Teresina Central. Professor
Orientador: Francisco Valdivino Rocha Lima

TERESINA

2017

RESUMO

A avaliação desempenho tem assumido papel importante na administração pública, com a finalidade de motivar os servidores a buscar um melhor desempenho, alinhando seus objetivos individuais como os objetivos institucionais, além de fornecer ao gestor de recursos humanos subsídios para a tomada de decisões. Porém cabe ressaltar que a avaliação de desempenho na administração pública tem peculiaridades diferentes do setor privado. Diante desse cenário de complexidade e do desafio de contribuir para que avaliação de desempenho se torne uma ferramenta gerencial eficiente, é que se realizou esse trabalho de pesquisa, tendo como objetivo entender como é aplicada a avaliação de desempenho no setor público e verificar, com base na percepção dos servidores técnico-administrativos em Educação (TAE's), se esta ferramenta tem atendido aos seus propósitos. A metodologia utilizada foi pesquisa de campo exploratória de natureza quantitativa cuja população abrangeu servidores técnico-administrativos lotados no setor de Controle Acadêmico do Instituto Federal do Piauí (Campus Teresina Central). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de aplicação de questionários. Os resultados demonstraram a percepção dos servidores acerca de vários aspectos do processo de avaliação de desempenho, tais como os objetivos do processo de avaliação de desempenho, contribuição da avaliação de desempenho para identificar as necessidades de capacitação do servidor, acompanhamento do desempenho do servidor pela chefia imediata, etc. A análise quantitativa dos dados aponta que a avaliação de desempenho não está atingindo o seu propósito de melhorar o desempenho e valorização dos servidores TAE's e, conseqüentemente, garantir serviços públicos com mais qualidade aos cidadãos, tornando a avaliação de desempenho apenas uma ferramenta burocrática e obrigatória.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Administração pública. Servidor técnico-administrativo.

ABSTRACT

The performance assessment has assumed important role in public administration, aiming to motivate the servers to seek better performance, aligning their individual goals as institutional goals, and providing the Human Resource manager grants for decision-making. However, it is worth pointing out that the performance assessment in public administration has different peculiarities of the private sector. Faced with this complexity and challenge scenario to contribute to that performance assessment becomes an efficient management tool, it is that this research work has been conducted, aiming to understand how the performance assessment is applied in the public sector and to verify, based on the perception of the technical-administrative servers in education (Tae's), if this tool has attended its purposes. The methodology used was exploratory field survey of a quantitative nature whose population covered technical-administrative servers crowded in the academic control sector of the Federal Institute of Piauí (Campus Teresina Central). The data was collected through documentary research and questionnaire application. The results demonstrated the perception of the servers about various aspects of the performance evaluation process, such as the goals of the performance evaluation process, performance evaluation contribution to identifying the server's capacity-building needs, monitoring server performance by immediate leadership, etc. The quantitative analysis of the data points out that the performance assessment is not achieving its purpose to improve the performance and appreciation of Tae's servers and consequently ensure public services with more quality to citizens, making the performance evaluation only a bureaucratic and compulsory tool.

Keywords: Performance evaluation. Public administration. Technical-administrative server.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Percepção dos entrevistados em relação à integração feita pela avaliação de desempenho das expectativas e necessidades dos servidores com os objetivos da administração pública	14
Figura 2 - Percepção dos entrevistados quanto às melhorias proporcionadas pela avaliação de desempenho no resultado da organização e na qualidade dos serviços.....	15
Figura 3 - Percepção dos entrevistados quanto à contribuição da avaliação de desempenho para a valorização e reconhecimento do desempenho do servidor	16
Figura 4 - Percepção dos entrevistados quanto à contribuição da avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de capacitação do servidor	16
Figura 5 – Percepção dos entrevistados em relação à qualidade do acompanhamento do desempenho dos servidores realizado pela chefia imediata no departamento pesquisado.....	17
Figura 6 – Percepção dos entrevistados em relação ao preparo da chefia imediata para o acompanhamento do resultado da avaliação de desempenho.....	18
Figura 7 – Percepção dos entrevistados quanto ao feedback fornecido pela chefia imediata ao servidor	18
Figura 8 - Percepção dos entrevistados quanto à realidade do resultado alcançado pela avaliação de desempenho	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	8
2.2 HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	10
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO	12
3 METODOLOGIA.....	14
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão, na administração pública é requisito para obtenção da gratificação por desempenho, podendo estimular o alcance de metas e objetivos e auxiliar no desenvolvimento tanto individual como organizacional. Também possibilita que a organização faça uma análise clara sobre seu planejamento estratégico e seus resultados, identificando necessidades de treinamento do seu pessoal, tanto dos subordinados quanto da chefia, além de fornecer dados importantes para a mensuração, clareza e conscientização de como o trabalho está sendo executado e se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas.

O tratamento dado à avaliação de desempenho deve atingir às expectativas tanto da empresa quanto do funcionário. Para a empresa a avaliação de desempenho deve ser capaz de motivar e incentivar o desenvolvimento organizacional gerando mudanças de comportamento, melhor prestação de serviços e maior produtividade, já para o funcionário espera-se que a avaliação seja capaz de proporcionar um julgamento justo do seu desempenho e que este desempenho seja reconhecido através de promoções e aumentos salariais.

Ao pesquisar sobre o tema notou-se que a avaliação de desempenho tem ganhado cada vez mais espaço no setor público, porém a aplicação de tal prática gerencial que até pouco tempo só era utilizada nos limites do setor privado, ainda enfrenta algumas dificuldades de implementação no setor público, pelo fato de haver necessidade de obedecer a critérios e normas legais estabelecidas pela constituição federal, decretos e resoluções.

Diante desse cenário de complexidade e do desafio de contribuir para que avaliação de desempenho se torne uma ferramenta gerencial eficiente, que reflita no desenvolvimento e satisfação dos servidores e na melhoria dos serviços prestados pelo setor público à sociedade é que se pretendeu realizar esse trabalho de pesquisa, buscando entender o fenômeno e aprofundando-se através de revisão de literaturas, estudos das legislações vigentes e aplicação de questionários.

Este trabalho é relevante e de grande importância, visto que teve como objetivo entender como é aplicada a avaliação de desempenho no setor público e verificar, com base na percepção dos servidores TAE's do IFPI (Campus Teresina Central) que se submetem à avaliação de desempenho, se esta ferramenta tem atendido aos seus propósitos. Desse modo, espera-se que esse estudo auxilie os estudantes e os profissionais da área de recursos humanos a obterem maior conhecimento e a buscarem uma melhor gestão de pessoas no setor público aperfeiçoando as técnicas e métodos utilizados na avaliação de desempenho.

O presente trabalho está dividido estruturalmente em cinco capítulos sendo o primeiro capítulo composto por esta introdução. Em seguida é apresentado o referencial teórico sobre os conceitos e objetivos da avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho na administração pública federal e avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos nas instituições federais de educação; O terceiro capítulo aborda a metodologia da pesquisa, o quarto apresenta a análise e discussão dos resultados e o quinto as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos e objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um excelente meio para se identificar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo e detectar carências de treinamento. A avaliação do desempenho também proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes, demissões de funcionários.

Fidelis e Banov (2007) esclarecem que desempenho humano é o ato de cumprir ou executar determinada meta previamente traçada, e avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário nas metas para ele traçadas. As avaliações de desempenho permitem que a empresa e seus empregados saibam como está sendo realizado o trabalho e que atitudes devem ser tomadas caso seja necessária uma melhoria de desempenho, afinal toda pessoa tem o desejo de saber sobre o seu desempenho no cargo.

Tanke (2004) destaca que as principais finalidades do processo de avaliação de desempenho são:

- Avaliar a qualidade do desempenho;
- Fornecer feedbacks a seus empregados a respeito do desempenho no cargo;
- Planejar metas e objetivos futuros de desempenho;
- Melhorar o desempenho no trabalho por meio de reconhecimento e orientação;
- Estabelecer um melhor conhecimento do empregado, a fim de entender aquilo que o motiva;

- Documentar desempenhos insatisfatórios, para que sejam usados em casos de processos trabalhistas em rescisão sem justa causa;
- Servir como base para estabelecer a remuneração em algumas organizações.

Para Mattos (2003), a avaliação de desempenho deve atender às expectativas da organização em si, dos avaliadores e dos avaliados. Para a organização a avaliação de desempenho deve ser capaz de dar um melhor conhecimento de seus recursos humanos além de melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a produtividade, já para o avaliador, que são os chefes imediatos, a avaliação é importante para reafirmar sua autoridade e também para rever de que forma ela está sendo exercida. Para os avaliados ela deve ser capaz de proporcionar um julgamento justo do seu desempenho e colaborar para sua valorização e reconhecimento.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho pode ser feita pelo supervisor direto ou gerente, pelo próprio colaborador através da auto-avaliação, pela equipe de trabalho ou pares, pela comissão de avaliação ou pelo órgão de Recursos Humanos. Contudo é importante que se tenha cuidado ao escolher os avaliadores e que eles sejam preparados para fazer a avaliação de forma correta e justa. O chefe é o elemento que tem melhores condições de acompanhar o desempenho de cada subordinado, pois é quem mais conhece tanto o subordinado quanto as exigências e os objetivos da empresa.

De acordo com França (2007), avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho, sendo que, a avaliação do desempenho acontece numa relação de troca e se distribui por toda uma equipe de pessoas que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da empresa.

Segundo Fidelis (2007), as condições nem sempre facilitadoras podem influenciar o desempenho do trabalhador. Uma cultura que favoreça as características individuais, regras ou procedimentos que incentivem a desigualdade, julgamentos injustos e falta de respeito da empresa com as diversidades de pessoas também favorece um ambiente adverso e não propício a um bom desempenho.

Portanto é necessário que se crie instrumentos capazes de avaliar o desempenho através de comparações efetivas, visto que a avaliação deve medir os conhecimentos e habilidades específicas num determinado tempo e os resultados concretos, tanto do trabalhador quanto da empresa.

2.2 Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal

A avaliação de desempenho não é algo recente. Sua implantação enfrentou e ainda enfrenta algumas dificuldades no setor público, bem como a necessidade de obedecer a critérios e normas legais estabelecidos pela Constituição Federal, decretos e resoluções. No Brasil, a avaliação de desempenho vem sendo regulamentada na administração pública desde os anos 1970, levando em conta aspectos como o mérito (desempenho) e o tempo de serviço com as finalidades de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificação de desempenho. (SANTOS, 2005 e VELASCO, 2009).

A Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970 e seus decretos de regulamentação, tal como o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, deram início as bases para o sistema de progressão funcional que deve ocorrer através de avaliação de desempenho e ser conduzida por critérios de mérito ou antiguidade levando em conta o Plano de Classificações de Cargos (SANTOS, 2005).

O Decreto nº 80.602/77 foi revogado através do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, que regulamentou a progressão horizontal (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe, ou “progressão funcional”), e a progressão vertical (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, quando implicar mudança de classe, ou “promoção”), sendo mantida, porém, a exigência da avaliação de desempenho para o alcance de tais progressões. (SEGEP, 2013).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 fez-se referência ao sistema de avaliação de desempenho no art. 41, parágrafo 4º citando apenas a avaliação especial de desempenho dos servidores em estágio probatório, para fins de estabilidade na administração pública. A regulamentação veio com a Lei nº 8112/1990 que dispõe sobre os servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, esta lei prevê em seu art. 20 a avaliação do desempenho para aprovação no estágio probatório, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. (BRASIL, 1990).

Em 1994 foi implantado na esfera federal, regulamentos de avaliação de desempenho individual vinculados ao pagamento das diversas gratificações de desempenho já existentes. Posteriormente a emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, em nova redação ao art. 41, parágrafo 1º, incluiu o inciso III sinalizando a possibilidade de perda do cargo público por insuficiência de desempenho mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na

forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. Foi também através dessa emenda que se instituiu no art. 37 da CF de 88 o princípio da eficiência na administração pública (SILVEIRA, 2010).

A partir daí a administração pública passa a ganhar novas diretrizes, sendo orientada para a qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão e para a busca do desenvolvimento individual e organizacional através de práticas de gestão de recursos humanos transferidos da administração privada.

Em janeiro de 2002, é instituída pela Lei nº 10.404 a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), para os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional através da avaliação periódica de desempenho. Com isso a avaliação de desempenho começou a ser vista como instrumento gerencial que integra as metas individuais dos servidores com as metas institucionais.

Partindo dessa premissa a lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, criada para estruturar o plano de cargos do poder executivo, instituiu a gratificação de desempenho através da avaliação individual do servidor mediante critérios de avaliação. O decreto nº 7.113, de 19 de março de 2010 veio a regulamentar os procedimentos do processo de avaliação de desempenho no serviço público federal bem como os critérios mínimos a serem instituídos nessa nova sistemática. (BRASIL, 2010).

Nota-se com isso que, na administração pública assim como no setor privado, a avaliação de desempenho tem se tornado uma ferramenta gerencial muito importante, pois objetiva maximizar a potencialidade dos servidores, possibilitando o desenvolvimento individual e institucional, além de melhorar a produtividade e qualidade dos serviços prestados pela organização.

2.3 Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Educação

A avaliação desempenho tem assumido papel importante também na administração pública, alinhando os objetivos individuais com os objetivos institucionais e fornecendo ao gestor de recursos humanos subsídios para a tomada de decisões, elaboração do planejamento estratégico, identificação de falhas de gestão ou nos processos, identificação de necessidade de treinamento de pessoal, etc.

Porém cabe ressaltar que na administração pública a avaliação de desempenho tem peculiaridades que o setor privado não tem. Um dos princípios constitucionais da administração pública, o princípio da legalidade, diz que o administrador só pode atuar nos termos estabelecidos pela lei. Logo o setor privado tem a liberdade de fazer tudo o que a lei não proíbe já o setor público só pode fazer aquilo que a lei determinar. (DI PIETRO, 2007).

O regime jurídico dos cargos do plano de carreira tem sua regulamentação na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. A lei nº 11.091/2005 implantou e estruturou o atual Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e discorre que são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicas vinculadas ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino. (BRASIL, 2005)

Na rede Federal de Educação existem as seguintes categorias de servidores técnico-administrativos em educação: classe E, composta por servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) de nível superior; classe D composta por servidores TAE's de nível médio; e classe C, composta por servidores TAE's de nível fundamental.

De acordo com a lei 11.091/2005, art. 9 o ingresso nos cargos do Plano de Carreira se dará por meio de concurso público de provas e títulos e, conforme o art. 10, seu desenvolvimento na carreira se dará, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional, respectivamente.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do anexo III desta lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (BRASIL, 2005).

O mesmo decreto deixa claro em seu artigo 24, parágrafo 1º inciso II e III que o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Programa de Avaliação de Desempenho e define a avaliação de desempenho funcional dos servidores como:

Processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; (BRASIL, 2005, art. 3º, inciso IX e X).

Portanto, entende-se que a avaliação de desempenho deve ser realizada mediante critérios que servirão de base para avaliar e medir o desempenho dos servidores TAE's. Estes critérios não podem ser estabelecidos aleatoriamente, eles precisam estar relacionados com as metas da instituição e com as expectativas dos usuários do serviço.

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi a pesquisa de campo exploratória, de natureza quantitativa, que é utilizada quando o tema que se deseja pesquisar é novo e pouco pesquisado, constituindo-se como um dos objetivos da pesquisa o aumento de conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que se deseja investigar.

Segundo Júnior (2015, p. 74):

Pesquisa exploratória - É uma pesquisa realizada quando o tema escolhido, por ser novo, ainda não possui suficientes fontes de referência e não apresenta hipóteses consistentes para servir de ponto de partida para a pesquisa. Serve então para a formulação de um problema para investigações mais exatas ou para a criação de hipóteses.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário desenvolvido com base em revisão de literatura. O questionário é composto de 12 afirmativas com questões múltiplas fechadas sobre as percepções do servidor técnico-administrativo do IFPI com relação à avaliação periódica de desempenho realizada na instituição.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade. Foi escolhido para a aplicação do questionário o setor de Controle Acadêmico do IFPI (Campus Teresina Central), que possui ao todo 9 servidores técnico-administrativos incluindo o chefe imediato. Destes servidores apenas 7 estavam aptos a participar da pesquisa, pois 2 deles ainda estão no período de estágio probatório e portanto não participam da avaliação periódica de desempenho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Teoricamente pode-se dizer que a percepção daqueles que são avaliados, acerca da avaliação de desempenho, constitui um fator importante para que se compreenda como a mesma

está sendo aplicada e se os resultados têm alcançado o fim proposto ou não. Essa percepção pode trazer à tona pontos que podem ser definidos como pontos fracos e fortes a serem trabalhados no próprio processo avaliativo e que podem ser melhorados a partir da cooperação das partes envolvidas no processo de avaliação.

No IFPI existem duas fichas de avaliação de desempenho, uma de auto-avaliação, entregue ao servidor, e outra de avaliação que deve ser feita pela chefia imediata. Essas fichas apresentam um conjunto de características que devem ser avaliadas e pontuadas com notas de 01 a 10, sendo elas: abertura às mudanças, criatividade, cumprimento de prazos, desenvolvimento profissional e pessoal, determinação, entendimento do papel profissional/espírito de cidadania, iniciativa, planejamento e organização, relacionamento pessoal e trabalho em equipe.

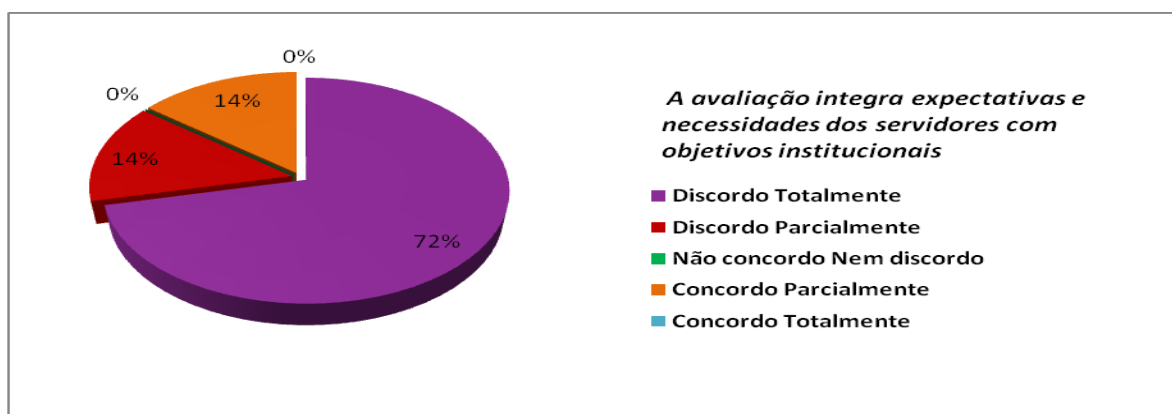
Também possui um espaço para que o servidor e o chefe imediato elabore um plano de trabalho com sugestões de melhoria de desempenho e sugestões de cursos necessários para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do servidor. Na ficha do avaliador (chefia imediata) ainda contém um campo onde o mesmo pode indicar as aptidões e deficiências do servidor e da unidade de trabalho.

Para conhecer a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho utilizado no IFPI, foi utilizado um questionário com afirmativas a respeito dos vários aspectos que envolvem o processo de avaliação de desempenho. Os dados obtidos na pesquisa foram confrontados com a base teórica a fim de verificar se o mesmo está sendo realizado de forma correta e condizente com a expectativa dos servidores.

Na presente pesquisa foram apresentadas aos servidores afirmativas a respeito de vários aspectos da avaliação de desempenho, com o intuito de identificar o grau de concordância e discordância dos mesmos com a respectiva afirmativa permitindo que se tenha uma melhor compreensão da percepção de cada servidor sobre o modelo de avaliação de desempenho aplicado na instituição.

Na afirmativa 1 os respondentes foram questionados se a avaliação de desempenho integra expectativas e necessidades dos servidores com os objetivos da administração pública. A maioria (72%) afirmou que discordam totalmente, 14 % discordam parcialmente e 14% concordam parcialmente. Isso revela que a avaliação de desempenho realizada na instituição não está atingido os objetivos básicos a que se propõe. Mattos (2003) argumenta que a avaliação de desempenho deve atender às expectativas tanto da organização em si, quanto dos avaliadores e dos avaliados.

Figura 1 - Percepção dos entrevistados em relação à integração feita pela avaliação de desempenho das expectativas e necessidades dos servidores com os objetivos institucionais

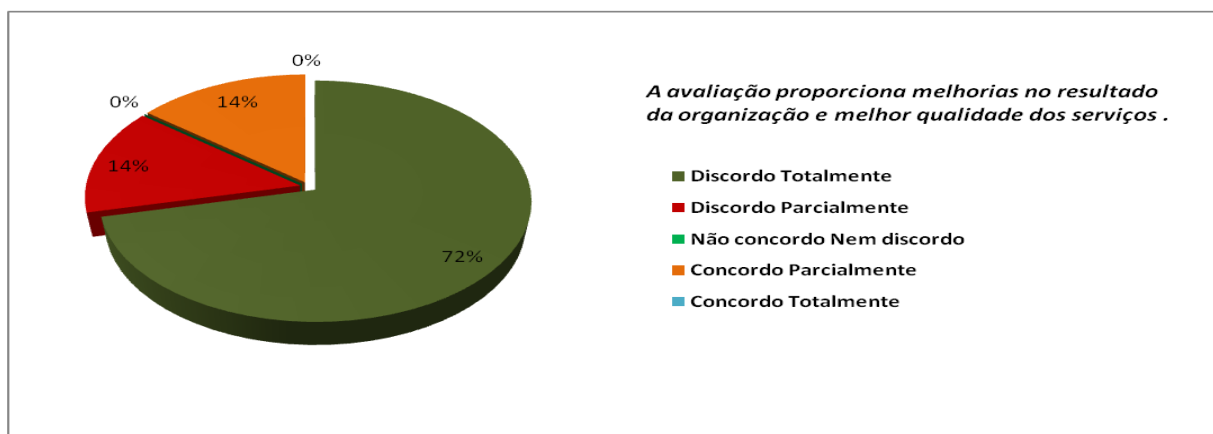


Fonte : Elaboração própria (2017).

Com relação à percepção dos entrevistados quanto às melhorias proporcionadas pela avaliação de desempenho 72% afirmaram que a mesma não tem proporcionando melhorias na organização e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Isso pode estar diretamente ligado à afirmativa abordada no gráfico anterior no que diz respeito à falta de integração entre as necessidades do servidor e os objetivos institucionais.

Percebe-se que quando as necessidades individuais como reconhecimento, valorização, oportunidade de crescimento e desenvolvimento de novas habilidades não são consideradas no processo de avaliação de desempenho consequentemente o servidor se sentirá desmotivado a alcançar um melhor resultado e a prestar um serviço de melhor qualidade.

Figura 2 - Percepção dos entrevistados quanto às melhorias proporcionadas pela avaliação de desempenho no resultado da organização e na qualidade dos serviços

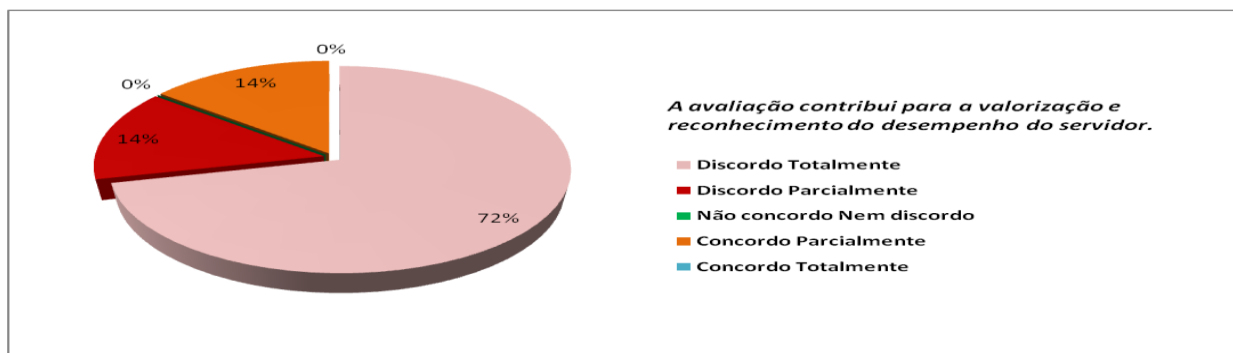


Fonte : Elaboração própria (2017).

Quanto à percepção dos entrevistados sobre a contribuição da avaliação de desempenho para a valorização e o reconhecimento do desempenho do servidor 72% afirmaram que discordam totalmente e 14% afirmaram que discordam parcialmente. Isso demonstra grande insatisfação do servidor e provavelmente afetará outras áreas da instituição já que o servidor é o impulsionador da máquina pública, é ele o responsável por cumprir as tarefas primordiais para a sobrevivência da instituição.

Oliveira(2011), ressalta que a avaliação serve como uma ferramenta motivacional que incentiva o desenvolvimento profissional e a ampliação de novas habilidades. Essa motivação geralmente advém do devido reconhecimento e valorização do servidor que pode se dar através de aumento de salários, promoções ou simplesmente por meio de um feedback positivo.

Figura 3 - Percepção dos entrevistados quanto à contribuição da avaliação de desempenho para a valorização e reconhecimento do desempenho do servidor

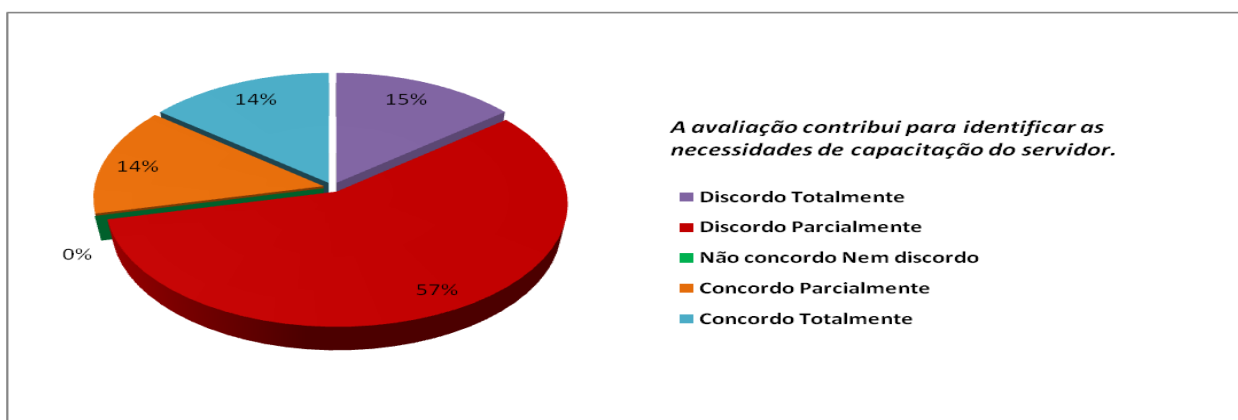


Fonte : Elaboração própria (2017).

Apesar da avaliação por si só ser um instrumento que auxilia a liderança a acompanhar e buscar melhorias no desempenho de seus colaboradores, esta ferramenta não garante sozinha a efetividade da ação. O foco na cultura da organização deve ser intenso para que os gestores e os demais funcionários sintam-se seguros e estimulados a oferecer um bom trabalho, acreditando que serão bem avaliados e que serão reconhecidos a partir dos seus resultados.

Sobre a contribuição da avaliação de desempenho para identificar as necessidades de capacitação do servidor, a maioria discorda da afirmativa, sendo que, 14% discordam totalmente e 57% discordam parcialmente (Figura 4). Isso expõe mais um ponto negativo do processo de avaliação, pois um dos objetivos da avaliação de desempenho é servir como subsídio para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação, extremamente importantes para o aperfeiçoamento e qualificação do servidor.

Figura 4 - Percepção dos entrevistados quanto à contribuição da avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de capacitação do servidor

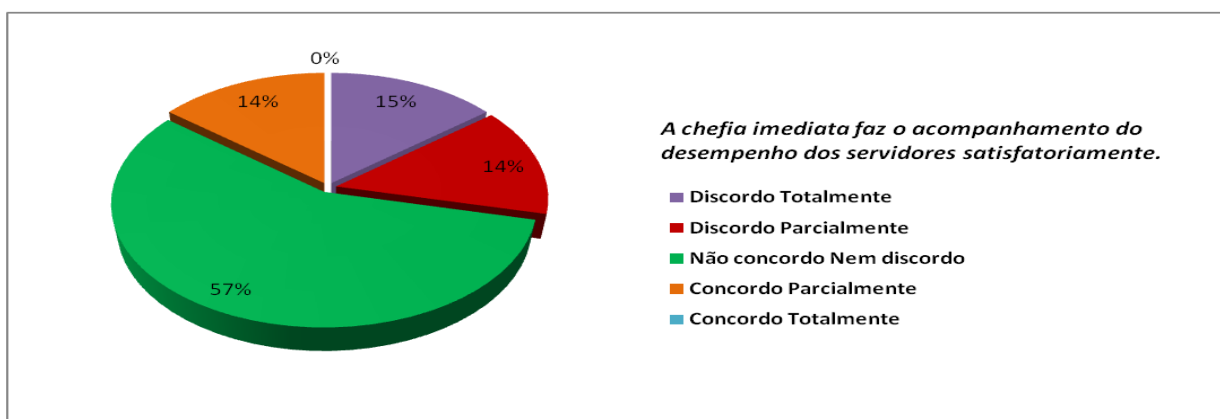


Fonte : Elaboração própria (2017).

Na afirmativa referente à qualidade do acompanhamento do desempenho do servidor realizado pela chefia imediata (Figura 5), a maioria dos entrevistados (57%) se mativeram neutros. Essa neutralidade nas respostas pode ser resultado do desconforto que muitos servidores ainda têm em avaliar a atuação do seu chefe, talvez por medo de represálias ou até mesmo por medo de que isto resulte em problemas ou gere um certo constrangimento no ambiente organizacional.

Com relação aos outros respondentes 15% discordam totalmente e 14% discordam parcialmente que a chefia imediata tem acompanhado satisfatoriamente o desempenho, esse resultado evidencia a falta de preparo dos gestores e a necessidade de treinamento dessas lideranças para evitar que sejam feitas avaliações injustas e incoerentes.

Figura 5 - Percepção dos entrevistados em relação à qualidade do acompanhamento do desempenho dos servidores realizado pela chefia imediata no departamento pesquisado

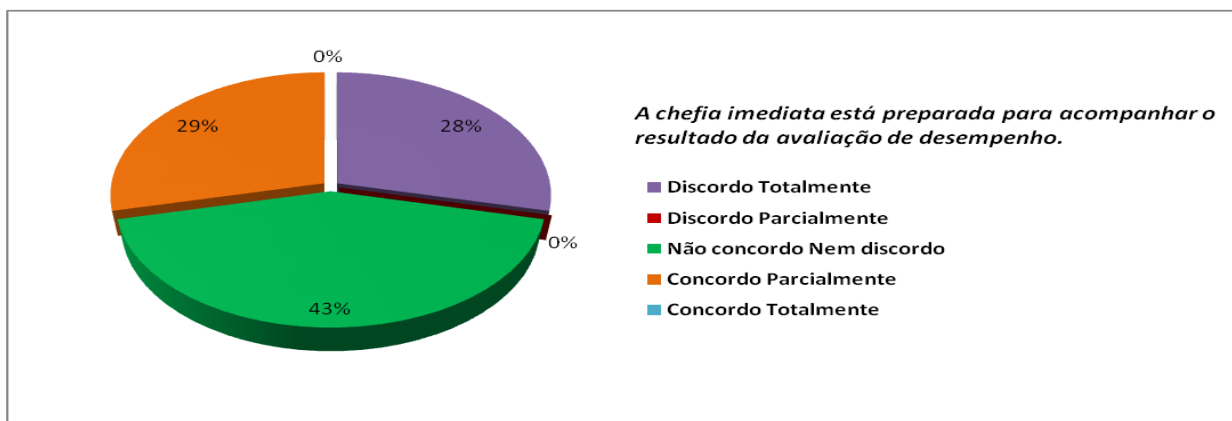


Fonte : Elaboração própria (2017).

A maioria também se absteve na afirmativa sobre o preparo da chefia imediata para acompanhar o resultado da avaliação de desempenho (Figura 7), 57% afirmaram que não concordam nem discordam da afirmativa. Do restante, 28% afirmaram que discordam totalmente e 29% concordam parcialmente.

Segundo Oliveira (2011), a avaliação de desempenho necessita estar continuamente preocupada com os resultados, desempenho e acompanhamento de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. A liderança precisa estar preparada para acompanhar os resultados e utilizá-los de forma a incentivar o crescimento e desenvolvimento tanto dos servidores que obtiveram resultados positivos quanto dos que obtiveram resultados negativos, auxiliando no ajuste e melhoria dos resultados através de ações que corrijam as falhas e os qualifiquem para o bom desempenho de suas funções .

Figura 6 – Percepção dos entrevistados em relação ao preparo da chefia imediata para o acompanhamento do resultado da avaliação de desempenho

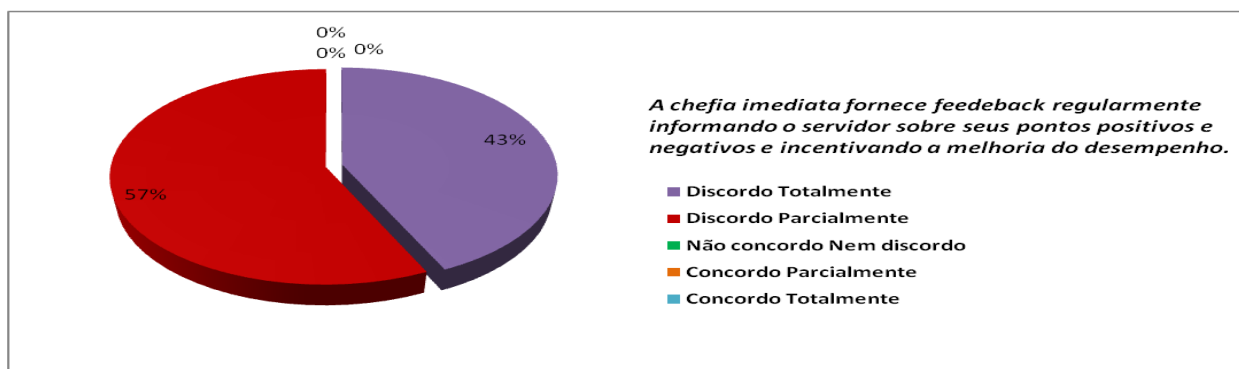


Fonte : Elaboração própria (2017).

Quando questionados se a chefia imediata fornece feedback regularmente informando o servidor sobre seus pontos positivos e negativos e incentivando a melhoria do desempenho (Figura 8), 57% responderam que discordam parcialmente e 43% discordam totalmente.

Este resultado constitui um fator agravante para avaliação de desempenho da Instituição, tendo em vista que o feedback é uma das etapas mais importantes do processo de avaliação de desempenho, pois serve para o avaliado como um termômetro que mede como o mesmo está desempenhando o seu papel. Se não há o feedback, não está havendo a continuidade no processo, e a avaliação está sendo apenas uma mera formalidade e preenchimento de formulários para justificar o aumento salarial.

Figura 7 - Percepção dos entrevistados quanto ao feedback fornecido pela chefia imediata ao servidor

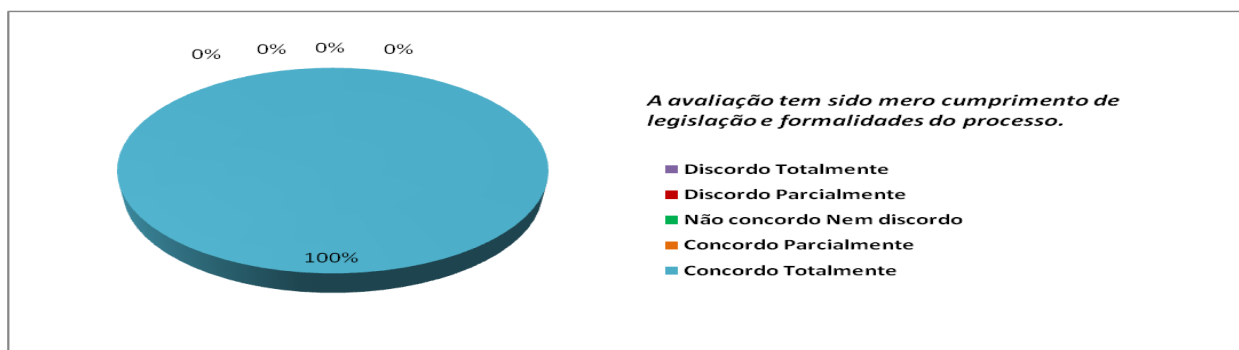


Fonte : Elaboração própria (2017).

Por fim, quanto à afirmativa de que a avaliação tem sido mero cumprimento de legislação e formalidades do processo o resultado foi bem significativo, deixando claro que para os respondentes pesquisados a avaliação de desempenho é considerada apenas um processo que envolve o preenchimento de documentação, sem de fato contribuir para o desenvolvimento do servidor.

Tal resultado é algo preocupante, pois se os dados gerados a partir da avaliação de desempenho são utilizados como informações para identificação de falhas de gestão, identificação de necessidade de treinamento de pessoal, promoção, reconhecimento e remuneração, a descrença na eficiência da ferramenta tende a ocasionar insatisfação e sentimento de injustiça no trabalho.

Figura 8 - Percepção dos entrevistados quanto à realidade do resultado alcançado pela avaliação de desempenho



Fonte : Elaboração própria (2017).

Cabe a instituição promover meios para que essa realidade seja mudada, começando pelo treinamento das chefias imediatas para que possam fazer a avaliação de forma correta e consigam repassar todas as informações necessárias ao servidor sobre como fazer sua auto-avaliação e

também sobre os resultados do desempenho de cada um, proporcionando uma melhor interação entre eles. Fazendo isso, possivelmente haverá uma maior cooperação entre as partes, tornando a avaliação de desempenho uma ferramenta mais efetiva e voltada para o desenvolvimento contínuo do servidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi o de verificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do departamento de Controle Acadêmico do IFPI (Campus Teresina Central) em relação ao processo de avaliação de desempenho a que são submetidos. Os resultados obtidos na pesquisa revelam que a avaliação de desempenho não está atingindo o seu propósito de melhorar o desempenho e valorizar os servidores. Isso produz um sentimento de insatisfação e impede a busca por melhores resultados.

Na visão dos servidores TAE's a avaliação de desempenho tem sido utilizada apenas como uma ferramenta burocrática e obrigatória, visto que não tem contribuído nem mesmo para fornecer subsídios que confirmem as necessidades de capacitação do servidor. Além disso, a chefia imediata não tem fornecido o feedback necessário para que os servidores TAE's tomem conhecimento de sua atuação.

Diante disso é necessário trabalhar a cultura organizacional, procurando fazer com que todos entendam o real significado e necessidade da avaliação de desempenho e não a enxerguem apenas como mera burocracia, ou preenchimento de formulário. Também é necessário que se capacite mais os gestores para que eles consigam aplicar a ferramenta da melhor forma possível e que consigam ter um maior envolvimento e comunicação com os servidores a fim de se sentirem seguros em repassar as informações dos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho.

Esta pesquisa não esgota as possibilidades de investigações sobre o tema. Sugere-se que sejam feitas pesquisas futuras de natureza qualitativa a fim de encontrar nuances e respostas que não foram possíveis de serem elucidadas a partir desta pesquisa, trazendo um esclarecimento maior sobre a real percepção do servidor. Sugere-se também que a pesquisa seja estendida a outros servidores TAE's e a outros departamentos com o intuito de se comparar os resultados e confirmar a visão do maior número possível de servidores TAE's da instituição pesquisada a respeito do tema.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL, **Lei nº 10.404, de 9 de Janeiro de 2002**. Dispõe sobre a criação da gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa - GDATA, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10404.htm > Acesso em: 11 Agos. 2016

_____. **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. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03htm/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm > Acesso em 11 de Agos. 2016.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em 11 Agos. 2016.

_____. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em 11 Agos. 2016.

_____. **Decreto 7.113 de 19 de março de 2010**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7113.htm>. Acesso em 11 Agos. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DI PIETRO, MarIa Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Atlas , 24º ed. São Paulo, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FIDELIS, Gilson José. BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2º ed. São Paulo: Érica, 2007.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw - Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2008.

JOAQUIM JÚNIOR., Martins. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MATOS, Isabel Leão. **Problemas no processo de avaliação de desempenho**. 2003. Monografia. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2003.

OLIVEIRA, Aldemir Santos de. **As implicações da avaliação de desempenho no setor público**. 2010. Monografia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

PENA, Aparecida Diniz. et al. **Avaliação de desempenho no setor público de minas gerais: ferramenta de desenvolvimento ou formalidade burocrática?**. 11º Convibra – Administração – 2014. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=8921&ev=71>> Acesso em 31 Agos. 2016.

SANTOS. Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: UnB.

SEGEPE, Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. 2013. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAggx8AL/manual-orietacao-gestao-desempenho>. Acesso em 11 de Agos. 2016.

SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga. **A seleção de critérios de avaliação de desempenho de seis estados versus o decreto federal: Uma análise comparativa da legislação**. 2010. Disponível em: <http://www.lume.UFRGS.br/handle/10183/34512>>. Acesso em 11 de Agos. 2016.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.

VELASCO, Simone Maria Vieira. **de Carreira e gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal**. Monografia. Brasília. ENAP, 2009.