

# VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS NA GESTÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE IPANGUAÇU/RN.

T. S. M FERREIRA e T. J. A. LOUREIRO

Prof. Thiago José de Azevedo Loureiro

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

thaisa-sayonara@hotmail.com/ thiago.loureiro@ifrn.edu.br

Artigo submetido em 27/07/2018 e aceito em 01/08/2018

DOI: 10.15628/empiricabr.2018.7557

## RESUMO

As organizações públicas necessitam que novos conceitos sejam desenvolvidos e postos em prática para que elas se mantenham eficientes diante dos crescentes desafios. Por meio do desenvolvimento da gestão do desempenho de pessoas e posterior aproveitamento do potencial de seus colaboradores as organizações podem alcançar esse êxito (TEIXEIRA, 2014). Diante disso, buscou-se saber se a Prefeitura Municipal de Ipanguaçu desenvolve essa sistemática e se os seus gestores estão utilizando suas potenciais habilidades para conduzir seus liderados, neste fim. Objetivou-se, com isso, analisar a existência de uma cultura favorável a implementação da gestão do desempenho de pessoas em tal organização. Constatou-se a existência de limitações funcionais e estruturais. Quanto aos métodos a pesquisa caracterizou-se como exploratória, básica e quanti-qualitativa e a pesquisa de campo foi utilizada para obtenção dos dados. Por fim, propôs-se algumas alternativas que podem auxiliar na implementação da gestão do desempenho de pessoas considerando os interesses, as necessidades e realizações tanto da organização como dos indivíduos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Desempenho, Avaliação, Gestão pública

## FEASIBILITY OF IMPLEMENTATION OF THE EVALUATION OF PERFORMANCE OF PEOPLE IN THE MANAGEMENT OF THE MUNICIPAL OF IPANGUAÇU / RN

## ABSTRACT

Public organizations need new concepts to be developed and put into practice so that they remain effective in the face of increasing challenges. Through the development of people's performance management and subsequent use of the potential of their employees, organizations can achieve this success (TEIXEIRA, 2014). In view of this, it was sought to know if the Municipality of Ipanguaçu develops this systematics and if its managers are using their potential abilities to lead their led, in this end. The

aim of this study was to analyze the existence of a culture favorable to the implementation of people's performance management in such organization. There were functional and structural limitations. Regarding the methods, the research is characterized as exploratory, basic and quantitative-qualitative, and field research was used to obtain the data. Finally, it was proposed some alternatives that can aid in the implementation of people's performance management considering the interests, needs and achievements of both the organization and individuals.

**KEYWORDS:** Performance Management, Evaluation, Public Management

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade, a globalização e as novas tecnologias tornaram-se um desafio a ser enfrentado também pelas entidades públicas (PALUDO, 2010). Para serem capazes de dar conta das novas demandas impostas pela sociedade do conhecimento e da informação, pela reestruturação produtiva e pela mundialização da economia, novas formas de gerir a coisa pública tornam-se necessárias.

Diante desse cenário, cada vez mais as pessoas são consideradas peças fundamentais no alcance de vantagens competitivas e as organizações públicas, assim como as demais, podem buscar o sucesso através do desenvolvimento das pessoas que as compõem. Nesse sentido, há algum tempo o tema gestão do desempenho humano vem sendo abordado na literatura.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 241) a avaliação do desempenho "é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) entre os objetivos da avaliação de desempenho encontra-se a adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; autoaperfeiçoamento do funcionário; feedback para o avaliado e, ainda, o auxílio na tomada de decisões quanto dispensas, progressões, entre outros.

Silverstein (2011) destaca que com um sistema de gestão de desempenho efetivo, a organização tem melhora acentuada em sua força de trabalho, o que inclui alta taxa de retenção, maior produtividade, orgulho por parte dos funcionários e aumento da competência e do percentual de promoções. Nessa linha, o desenvolvimento dessa abordagem estabelece uma relação "ganha-ganha" para a organização e para o profissional, pois assim ambos poderão alcançar os seus objetivos.

Sob esse enfoque, essa pesquisa objetivou analisar a existência de uma cultura favorável a implementação da gestão do desempenho de pessoas na Prefeitura Municipal de Ipanguaçu. Buscou-se, ainda, saber se os gestores aproveitam, da melhor forma, o potencial dessa apreciação sistemática, assim como, conhecer as principais limitações, consistências e inconsistências desse processo.

Diante do exposto, surge a indagação norteadora da pesquisa: Há viabilidade para implementação da gestão de desempenho na Prefeitura Municipal de Ipanguaçu/RN?

O presente estudo justifica-se pela importância da introdução de abordagens como essa e pelas vantagens que a utilização dessa sistemática pode acrescentar ao órgão. Espera-se, com isso, apresentar a avaliação de desempenho ao público interno desta prefeitura e estimular a sua aplicação.

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente serão apresentados conceitos e a revisão bibliográfica sobre os tópicos centrais do estudo; em seguida, será apresentada a metodologia na qual a pesquisa foi fundamentada e, por fim, seguirão os resultados obtidos na pesquisa. Isto posto, apresenta-se, a seguir, o referencial teórico que embasou a abordagem desse estudo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Gestão do desempenho humano

Na era da informação e do conhecimento, as pessoas, detentoras do saber, tornam-se para as organizações um dos principais recursos produtivos. É notório que o desempenho de uma organização é consequência do desempenho dos profissionais que a compõe e, por isso, a Gestão do Desempenho passa a ser fundamental para sua eficiência e eficácia.—

Avaliação de desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos” (MARRAS, 2009, p. 173). Segundo esse autor (2009, p. 173) “o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”.

Para Silverstein (2011) a gestão do desempenho consiste em um processo orientado para avaliar e ajudar os funcionários e deve começar com a admissão do empregado e abranger a trajetória completa do funcionário na empresa.

Apesar dessa abordagem estar em expansão atualmente, o desenvolvimento de avaliações formais de desempenho em organizações não é novidade. Segundo Snell e Bohlander (2009) em 1842 o governo federal americano começou a avaliar anualmente os funcionários e, desde então, os programas de avaliação de desempenho se estenderam por organizações públicas e privadas.

Para Barbosa (1996) a política de avaliar pessoas teve origem junto com a revolução nas relações de trabalho trazida por Frederik Taylor. Quanto a isso essa autora (2009) diz:

Quando, no início da revolução da produtividade trazida pela administração científica, Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, ninguém imaginou na época a grande quantidade de problemas que estava surgindo. Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra, é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas (BARBOSA, 1996, p. 3).

Araújo e Garcia (2009) afirmam que a avaliação de desempenho engloba todo o processo desde a identificação do desempenho, passando pela mensuração, até alcançar projeções para o médio e curto prazo, onde o potencial de cada pessoa estará a serviço da organização. Daí a ideia de Gestão do Desempenho e não apenas Avaliação do desempenho.

Snell e Bohlander (2009) classificam os objetivos da avaliação de desempenho em dois grandes grupos: Administrativas ou de Desenvolvimento. Segundo esses autores (2009), quanto ao Desenvolvimento os objetivos são fornecer feedback das informações; identificar pontos fortes/fracos individuais; reconhecer o desempenho individual; ajudar na identificação de objetivos; avaliar a realização de objetivos; Identificar as necessidades de treinamento individuais; Determinar as necessidades de treinamento organizacionais; reforçar a estrutura da autoridade; possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações; melhorar a comunicação; proporcionar um fórum para auxiliar os líderes. Já os propósitos Administrativos são documentar as decisões pessoais; definir os candidatos à promoção; definir transferências e atribuições; identificar o desempenho insatisfatório; decidir sobre manter ou encerrar contrato; decidir quanto a demissões; validar critérios de seleção; cumprir com as exigências legais; avaliar os programas de treinamento e seu progresso; planejamento pessoal; tomar decisões sobre recompensas/remuneração.

Dessa forma, a gestão de desempenho é instrumento complementar não apenas à administração salarial, pois serve como referência para vários processos de recursos humanos. Segundo Dalmau e Benetti (2009) do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também serve para estimular e orientar o desenvolvimento do empregado.

Nesse sentido, as vantagens de utilizar a Avaliação de Desempenho são muitas, entre elas encontram-se: a possibilidade de descobrir talentos por meio da identificação de atributos de cada colaborador; facilitação do feedback às pessoas da organização na medida em que traz a tona informações úteis; auxilia o direcionamento dos esforços da organização (conexão com a gestão de pessoas); auxilia o aprimoramento da qualidade de vida na medida em que possibilita solução de problemas; situa as pessoas na estrutura organizacional (conexão com a gestão); incentiva a utilização do coaching já na medida em que as informações obtidas auxiliam na função de treinamento (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Por outro lado, Araújo e Garcia (2009) enumeram algumas limitações desse processo, que podem ser visualizadas no quadro 1.

Quadro 1: Vantagens e limitações da avaliação de desempenho, segundo Araujo e Garcia (2009)

| <b>Vantagens</b>                                     | <b>Limitações</b>  |
|--|--|
| Possibilita a descoberta de talentos                 | Serve de justificativa para discussões salariais                   |
| Facilita o feedback às pessoas da organização        | Trata-se de um processo vulnerável                                 |
| Auxilia o direcionamento dos esforços da organização | Há uma tendência à exclusão dos não-envolvidos diretamente         |
| Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida         | Dificuldade de manter as avaliações periódicas                     |
| Situa as pessoas na estrutura organizacional         | Se constante, inibe o desenvolvimento criativo do potencial humano |

|                                |
|--------------------------------|
| Dificulta a avaliação do grupo |
|--------------------------------|

Fonte: Elaborada pela autora com base em Araújo e Garcia (2009).

Apesar dessas limitações, a tarefa de avaliar desempenho é vista pela literatura como um investimento positivo a ser realizado pelas organizações. Por meio dela é possível aumentar a qualidade da contribuição prestada por cada funcionário, pois são identificadas as causas de eventuais deficiências para superá-las. Além disso, com esse instrumento é possível identificar os aspectos positivos e maximizá-los.

Logo, essa abordagem deve ser relacionada a investimentos que refletirão retornos quase que garantidos a organização em termos de melhoria na qualidade do produto ou da prestação de serviço e maior produtividade.

Isto posto, a apresentação dos modelos nos quais a avaliação de desempenho se desenrola nas organizações merece relato em tópico à parte, expresso a seguir.

## 2.2 Modelos de avaliação de desempenho

A literatura apresenta diferentes métodos de Avaliação e Gestão de Desempenho, tais como o método de escolha forçada, método do incidente crítico, escalas gráficas, avaliação por resultados, balanced scorecard, entre outros.

Esses métodos de avaliação de desempenho são classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos e resultados (SNELL E BOHLANDER, 2009). O quadro abaixo apresenta essa classificação. A escolha do método deve basear-se no objetivo da avaliação.

Quadro 2: Métodos de avaliação, segundo Snell e Bohlander (2009)

| <b>Métodos de traços de personalidade</b> | <b>Métodos comportamentais</b>                | <b>Métodos de avaliação de resultados</b> |
|---|---|---|
| Escalas de classificação gráfica          | Método do incidente crítico                   | Métodos de avaliação de resultados        |
| Escalas de padrão misto                   | Método da lista de verificação comportamental | Gestão por objetivos                      |
| Método da escolha forçada                 | Escala de classificação comportamental        | Balanced scorecard                        |
| Método de ensaio                          | Escalas de observação do comportamento        |   |

Fonte: Elaborada pela autora, baseado em Snell e Bohlander (2009)

Esses métodos de avaliação de desempenho são apresentados individualmente em seguida.

Ao analisar os métodos de avaliação de desempenho Gil (2010) relata que o método das **escalas gráficas** é a técnica de avaliação mais utilizada nas empresas brasileiras. Apresenta-se como um formulário de dupla entrada onde as linhas apresentam as características previamente definidas a serem avaliadas em cada indivíduo (fatores a serem avaliados) e as colunas representam os graus de variação dos fatores (categorias). Dessa forma, a análise de cada fator poderá retratar um desempenho fraco ou insatisfatório e um desempenho ótimo ou excelente.

Já o método da **escolha forçada** corta um pouco a subjetividade por atribuir conduta ao indivíduo e, segundo Marras (2009) ele foi desenvolvido com esse fim. Para tal, esse método de avaliação apresenta condutas em blocos de listas. Em cada bloco o avaliador deve escolher, forçadamente, uma ou duas frases descritivas de tipos de desempenho que mais se aplicam ao funcionário avaliado.

O método de incidentes críticos, segundo Marras (2009), é uma abordagem em que pontos ou fatos positivos e negativos dos indivíduos são registrados pelo avaliador. Com essa avaliação, os pontos positivos são estimulados e os negativos corrigidos ou eliminados. Analisando a forma como se desenvolve esse método, Araujo e Garcia (2009) aconselham os gestores a estarem atentos, pois existe a possibilidade dessa técnica levar a injustiças nas análises por considerar apenas os extremos citados e por carregar forte subjetividade.

Sobre o método pesquisa de campo, Araujo e Garcia (2009) enfatizam que é um dos mais completos métodos de avaliação e consiste em uma análise profunda com a participação dos atores da avaliação e de um especialista responsável pela condução das entrevistas. A pesquisa de campo é realizada objetivando verificar a entrega dos objetivos por cada avaliado e, conforme afirma Chiavenato (2009), segue os seguintes passos: é feita uma entrevista inicial com os gerentes (linha), uma entrevista complementar para avaliação em conjunto dos respectivos funcionários, após a análise as atitudes necessárias são planejadas e, em seguida, postas em prática. Apesar de reconhecer muitos pontos positivos no processo, Chiavenato (2010) aponta que esse método é caro e demorado.

Chiavenato (2010) classifica os quatro métodos citados acima como métodos tradicionais. O autor (2010) destaca, no entanto, que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho possuem características ultrapassadas e, por isso, as organizações devem buscar desenvolver e implementar novos métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas, levando em consideração os interesses organizacionais e individuais.

Nessa linha, a *avaliação participativa por objetivos ou resultados* é um moderno método de avaliação onde os objetivos são formulados de forma participativa entre gestor e subordinado, aceitos consensualmente e a partir disso discute-se os recursos e meios necessários para alcançá-los, tudo isso a fim de desenvolver o comprometimento necessário pelos envolvidos (CHIAVENATO, 2010). Nesse caso, os objetivos são formulados para determinado período e o desempenho está relacionado ao atingimento desses objetivos e metas. Tais metas são expressas em declaração escrita, sempre que possível com números que apontam para um resultado esperado (SILVERSTEIN, 2011). Existe uma constante monitoração dos resultados e a avaliação é feita de forma contínua. Os objetivos são redefinidos quando necessário e, nessa prática, incentivos e mecanismos de motivação são utilizados.

A avaliação trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais os resultados (CHIAVENATO, 2010). Silverstein (2011) destaca que o principal benefício dessa técnica é mensurar os resultados de forma objetiva, em vez de trabalhar com padrões subjetivos de desempenho.

Outra técnica de avaliação difundida nos dias atuais é a utilização do *balanced scorecard*. O *balanced scorecard* é um sistema de monitoração das estratégias e do desempenho empresarial e surgiu com o intuito de avaliar esse desempenho sob a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (ARAUJO E GARCIA, 2009). Esses autores (2009) enfatizam que a relação desse sistema de desempenho empresarial com a avaliação de desempenho individual está em avaliar as pessoas envolvidas no processo enquanto a sistemática de *balanced scorecard* é aplicada.

Sobre a *avaliação 360°* Araújo e Garcia (2009) afirmam que essa técnica consiste em coletar informações do desempenho do avaliado por diferentes fontes internas e externas à organização, definidas de acordo com os interessados no processo de avaliação. Salientando a importância dessa avaliação, Chiavenato (2010) destaca que essa técnica proporciona adaptação do funcionário as várias demandas as quais ele se submete. Nessa mesma direção, Silverstein (2011) acrescenta que a grande vantagem em se ter mais de uma fonte de avaliação está no fato de reduzir as distorções ou discriminações que a avaliação de uma única fonte pode gerar.

Muito embora haja esse conjunto de opções para avaliar desempenho, Snell e Bohlander (2009) destacam, no entanto, que cada uma dessas técnicas possui uma combinação de pontos fortes e fracos e nenhuma consegue realizar todos os objetivos para os quais um gestor define seus sistemas de avaliação de desempenho. Por isso, esses autores (2009) aconselham que cada organização desenvolva seu método e avalie com frequência a sua adequação as expectativas e necessidades da organização.

### 2.3 Implementação da gestão de desempenho

Como já demonstrado, a gestão de desempenho é mais que somente um método de análises individuais, por isso, a sua implementação exige o planejamento de uma estratégia de intervenções a fim de definir as etapas e ações necessárias para a boa operacionalização dessa sistemática.

Analisando o movimento em torno dessa implementação Silverstein (2011) destaca que um sistema de gestão de desempenho eficiente envolve, segundo a maioria dos especialistas, quatro componentes básicos, quais sejam: 1) uma definição organizacional clara do desempenho; (2) um programa de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de melhorar a performance; (3) um sistema objetivo de avaliação para analisar o rendimento do funcionário; e (4) um método de reconhecimento e premiação por desempenho.

Nessa linha, Snell e Bohlander (2009) afirmam que para o desenvolvimento de um programa de

avaliação eficiente é necessário definir os padrões de desempenho com clareza e comunicá-los aos funcionários. Além disso, esses autores (2009) destacam que é indispensável que o programa atenda as determinações e requisitos legais e que os avaliadores devem ser definidos e treinados de modo adequado para essa tarefa. Sobre isso, Silverstein (2011) complementa que os gestores precisam estar preparados para lidar com funcionários que não rendem o esperado, fornecer feedbacks, analisar o progresso individual e oferecer recompensas.

A respeito das determinações legais acerca do tema, Snell e Bohlander (2009) destacam que as avaliações de desempenho precisam atender a seis diretrizes: 1) as avaliações precisam estar relacionadas com o cargo, com os padrões de desempenho desenvolvidos pela análise de cargo; 2) Antes das avaliações os funcionários precisam receber cópia escrita dos padrões estipulados; 3) s gerentes que conduzem a avaliação devem ser capazes de observar o comportamento que estão classificando; 4) os supervisores precisam estar treinados para usar os formulários de avaliação corretamente; 5) as avaliações precisam ser discutidas abertamente, fornecendo orientações aos que apresentem desempenho fraco; 6) é preciso estabelecer um procedimento que permita que o funcionário recorra da avaliação, caso dela discorde. Os autores (2009) afirmam ainda que as avaliações e as ações dela subsequentes precisam ser documentadas.

Visando uma síntese dos fundamentos acerca da implementação da gestão de desempenho, Silverstein (2011) definiu um fluxo de trabalho para a operacionalização eficiente dessa sistemática. Esse fluxo é apresentado na figura 1.

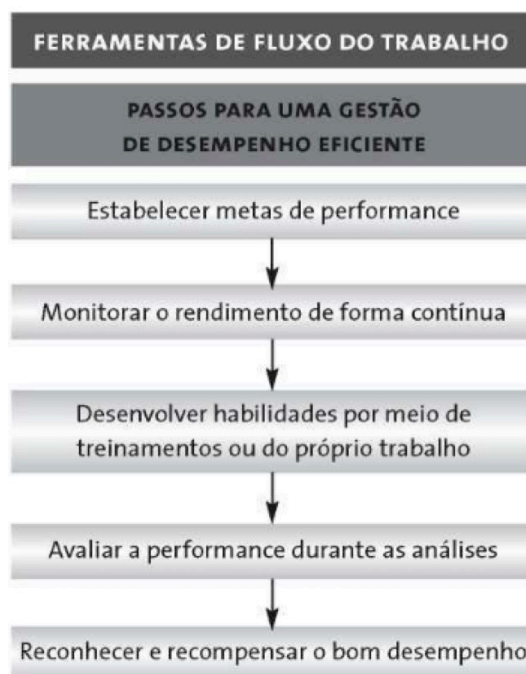


Figura 1 : Fluxo de trabalho para gestão de desempenho

Fonte: Silverstein (2011)

Conforme esse fluxo de trabalho, Silverstein (2011) destaca que a organização deve inicialmente determinar metas específicas, claras, mensuráveis, atingíveis, realistas e com prazos determinados para,



em seguida, fixar padrões de desempenho. Nesse sentido, o autor (2011) complementa que cada gestor estabelecerá algumas particularidades para seus critérios de avaliação, conforme as necessidades do setor. Seguindo o fluxo, Silverstein (2011) destaca que os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para o bom desempenho no cargo já definidas devem fazer parte de um programa de desenvolvimento da organização, a qual deve utilizar treinamentos para o desenvolvimento de competências. Em seguida, a organização deve aplicar um método de avaliação ou uma combinação deles e, após análise, o fluxo é concluído com o devido reconhecimento e compensação para os bons desempenhos. O autor (2011) recomenda na avaliação a utilização de informações de múltiplas fontes, a fim de torná-la mais abrangente e reduzir os preconceitos.

Dalmau e Benetti (2009) defendem que a forma como se desenvolverá a avaliação de desempenho está relacionada aos níveis dos cargos ocupados. Nesse sentido, há diferenças entre a avaliação de cargos de nível operacional, intermediário e da administração superior; os focos são diferentes e também quem avalia. Essa diferenciação pode ser visualizada no quadro 3.

Quadro 3: Diferenças entre as avaliações de desempenho conforme os níveis dos cargos ocupados, baseado em Dalmau e Benetti (2009).

| <b>Nível do cargo</b>  | <b>Foco</b>  |
|------------------------|--|
| Nível operacional      | Verificação da quantidade de produção e de sua qualidade, assim como também relacionamento com as pessoas. |
| Nível intermediário    | Verificação do cumprimento das metas. O acompanhamento e feedback devem ser constantes.                    |
| Administração superior | Avaliação menos estruturada e baseada nos resultados alcançados no fim de cada exercício.                  |

Fonte: Elaborada pela autora, baseado em Dalmau e Benetti (2009)

Silverstein (2011) incentiva a utilização da autoavaliação no processo de avaliação de desempenho. Segundo esse autor (2011), a autoavaliação deve ser solicitada e comparada com a avaliação de desempenho realizada e é uma forma de motivar o funcionário e rever o atendimento das expectativas, alinhando as impressões do funcionário as observações feitas pelo gestor.

Snell e Bohlander (2009, p. 301) enumera várias razões para falhas nos programas de avaliação. Segundo ele, os problemas mais comuns são: 1) preparação inadequada dos gestores; 2) falta de informações claras quanto aos objetivos no momento da admissão; 3) os padrões de desempenho podem não estar definidos; 4) inconsistência quanto aos índices por parte dos supervisores e outros responsáveis pelas avaliações; 5) avaliação da personalidade, em vez do desempenho; 6) o efeito halo, o efeito de contraste e outros vieses de percepção; 7) período de tempo inadequado (curto ou longo demais); 8) ênfase excessiva em desempenho fora do padrão; 9) índices inflados em razão de os

gerentes não quererem lidar com a realidade; 10) avaliações por escrito que são subjetivas ou expressas de forma vaga; 11) políticas organizacionais ou relações pessoais que deturpam o julgamento, 12) discussão não concluída das causas dos problemas de desempenho; 13) o gerente pode não ter sido treinado para realizar a avaliação ou fornecer feedback; 14) falta de acompanhamento e orientação após a avaliação.

Sob esse enfoque, Marras (2009) afirma que em algumas metodologias o instrumento de avaliação de desempenho carrega forte subjetividade, o que o torna vulnerável. Dalmau e Benetti (2009) complementam informando que algumas empresas utilizam o instrumento de avaliação de forma equivocada, não contemplando todas as funcionalidades que ele é capaz de oferecer e havendo muitas vezes consequências negativas do seu uso, por exemplo, quando o instrumento de avaliação é utilizado de forma punitiva.

Diante das vantagens na implementação é certo que toda organização necessita desenvolver uma sistemática de avaliação e para ter um acompanhamento satisfatório desse processo e mensurar seu impacto nos negócios Silverstein (2011) cita que devem ser mensuradas as melhoras no índice de retenção de funcionários, na produtividade, na autoestima da força de trabalho, no nível de competência e na quantidade de promoções. Além disso, esse autor (2011) afirma ainda que as organizações precisam rever com regularidade seus padrões de desempenho a fim adequá-los às demandas da empresa e da força de trabalho.

#### **2.4. Perspectivas de desenvolvimento da Gestão do Desempenho Humano em organizações públicas**

Qualquer solução de gestão de pessoas no serviço público precisa atender bem, e simultaneamente, a três públicos: os profissionais, às próprias organizações e a sociedade (CARVALHO, 2014).

Nas organizações públicas, normalmente, encontram-se hierarquias fortes de autoridade, rotinas administrativas, procedimentos; planos de cargos, carreiras e salários e estruturas e controles inflexíveis. Teixeira, Bassotti, Santos (2014), por exemplo, salientam que na maioria das organizações públicas há rigidez imposta pela legislação, pouca ênfase no desempenho e traços culturais que dificultam a meritocracia. Para Lana (2010, p. 33) “essas características inerentes às empresas burocráticas podem gerar empecilhos à inovação”. Diante disso, pouco se pode fazer para motivar e desenvolver o seu pessoal.

No serviço público conforme CF/88, art 37, inciso X, a remuneração, assim como outros subsídios percebidos pelos servidores públicos “somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices”.

Sobre isso Granjeiro (1997, p. 259) afirma que “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor”. Granjeiro (1997) defende a adoção de mecanismos de gestão de recursos humanos que se baseiem em princípios de valorização pelo efetivo desempenho profissional.

Segundo Serra (2008), para a melhoria no funcionamento da administração a gestão pública

poderia buscar uma lógica gerencial que possui três propósitos fundamentais: 1 “assegurar a constante otimização do uso dos recursos públicos, produzindo, assim, mais serviços e diminuindo os impostos; 2 “assegurar que esse processo de produção de serviços e bens públicos seja transparente, equitativo e controlável; 3 “promover e desenvolver mecanismos internos que possam otimizar o desempenho dos líderes e servidores públicos.

Para Ferrer (2007), levar a gestão pública para a era do conhecimento resultaria em uma gestão pública eficiente, eficaz e transparente. Para que essa mudança possa acontecer, Ferrer (2007) recomenda: a) o fomento da profissionalização do serviço público, revisando os cargos e as carreiras e preenchendo espaços existentes; b) promover profunda revisão legal objetivando auxiliar o ingresso do setor público na era do conhecimento; c) vincular a remuneração à produtividade, criando novas formas de remunerar; d) estimular o trabalho em equipe; e) criar fábricas de inovação, dentro de cada órgão e f) utilizar cada vez mais a tecnologia, aprimorando e agilizando os serviços a favor da população.

Diante dos elementos evidenciados, é notório que implantar o processo de gestão de desempenho de pessoas nas organizações públicas requer a otimização de princípios, estrutura organizacional, pessoas, processos e tecnologia. Entretanto, essa sistemática de avaliação trará melhoria no funcionamento da administração, tornando-a mais eficiente para atender às necessidades da população de forma adequada.

### 3 METODOLOGIA

Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é quanto ao seu objetivo exploratória, por ela visar oferecer informações e descrever hipóteses a respeito do seu objeto, ou seja, a respeito da gestão do desempenho humano na prefeitura em estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao resultado, quando considerada a contribuição para a teoria da temática ela é classificada como “básica” por objetivar a geração de novos conhecimentos úteis para estudos posteriores. Já quanto ao método ela é “quanti-qualitativa”, priorizando na análise o percentual de frequência das respostas fechadas e a avaliação do conteúdo das questões abertas utilizadas.

No que concerne aos procedimentos técnicos e meios de investigação, realizou-se uma pesquisa de campo que é “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (MORESI, 2003:9). Nesse caso específico, foi utilizado como instrumento de pesquisa uma entrevista semi estruturada, com apoio de um roteiro com questões abertas e fechadas, com 5 (cinco) servidores da Prefeitura em estudo, incluindo o chefe do setor de Recursos Humanos.

A pesquisa se desenvolveu em vários momentos. Inicialmente, realizou-se um estudo aprofundado do assunto, utilizando dados secundários com o intuito de explorar e conhecer melhor a temática da gestão do desempenho de pessoas. Esse estudo teve como pilar básico pesquisas realizadas por meio de livros, artigos, teses, revistas e internet. Diante disso, foi possível desenvolver um questionário capaz de identificar a gestão do desempenho humano na organização em estudo, bem como buscou-

se identificar a preparação dos gestores para coordenar esse processo.

No item a seguir são apresentados os resultados e discussões do estudo através de quadros e, principalmente, gráficos elaborados com o uso do software Excel da Microsoft.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. Dados dos gestores respondentes

Esse item busca conhecer o perfil dos gestores da Prefeitura Municipal de Ipanguaçu, o tempo de trabalho na instituição e se eles atuam conforme sua área de formação. Quanto ao sexo os gestores respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino. No que diz respeito a faixa etária, a faixa que predomina é jovem, onde a grande maioria deles possuem de 20 a 30 anos de idade. Além disso, mais da metade dos respondentes declararam possuir graduação. Um ponto de destaque é que a maioria deles atua em sua área de formação. Esses resultados podem ser melhor visualizados por meio do quadro abaixo.

Quadro 4 - Perfil dos gestores respondentes

| Sexo (%)              | Faixa etária           | Escolaridade             | Tempo de trabalho na Prefeitura | Atua em sua área de formação? |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Masculino<br>80%      | De 20 a 30 anos<br>60% | Ensino médio<br>0%       | Menos de 1 ano<br>0%            | Sim<br>60%                    |
|                       | De 31 a 40 anos<br>40% | Superior completo<br>80% |                                 |                               |
|                       | Feminino<br>20%        |                          | De 41 a 50 anos<br>0%           | De 5 a 10 anos<br>20%         |
| Mais de 50 anos<br>0% |                        |                          | Pos Graduação<br>20%            | Mais de 10 anos<br>0%         |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Ainda, um resultado importante diz respeito ao tempo de trabalho desses gestores na prefeitura, todos afirmaram trabalhar na prefeitura ente 1 a 5 anos. Essa rotatividade de ocupação da posição de chefia é característica das organizações públicas brasileiras, conforme afirma Granjeiro (1997).

#### 4.2. Favorecimento a gestão do desempenho de pessoas em nível de “unidade”

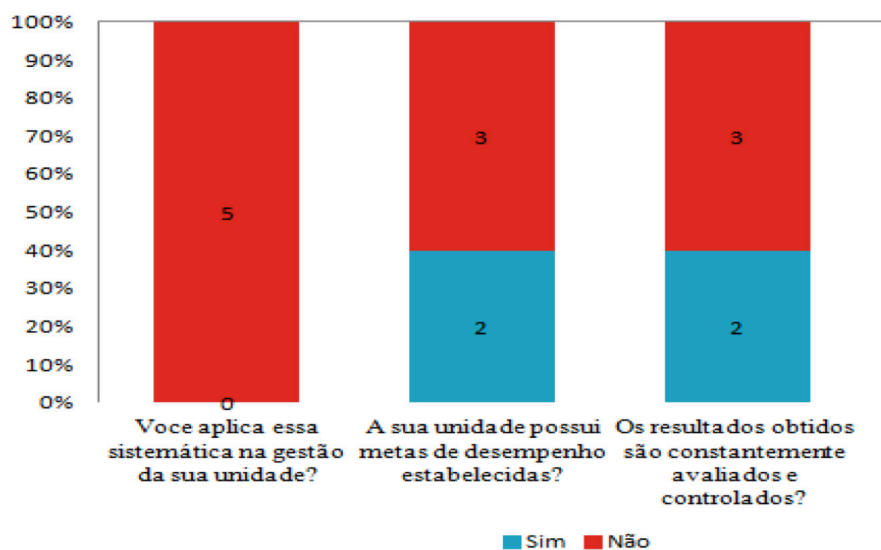
A participação do gestor na gestão do desempenho é fundamental, normalmente é ele quem faz o papel de avaliador, acompanha os resultados, fornece o feedback e é o responsável por desenvolver sua equipe.

Sabendo disso, nesse item busca-se conhecer se os gestores entendem a gestão do desempenho de pessoas e se eles estão fornecendo o suporte e as oportunidades necessárias, dentro do seu nível organizacional, para que os seus liderados desenvolvam seus potenciais. A maioria dos gestores, 80% deles, disseram conhecer a gestão do desempenho de pessoas nas organizações.

Perguntou-se o que, para eles, significa a gestão do desempenho de pessoas. As respostas enfatizaram a ideia do “acompanhamento de resultados” e palavras-chave como motivação e valorização do funcionário e alcance de eficiência estiveram presentes. Nessa linha, pode-se perceber que os gestores, em sua maioria, conhecem a gestão do desempenho de pessoas e os possíveis benefícios que a sua implantação é capaz de trazer para a organização e para seus colaboradores.

Quanto a implantação da gestão de desempenho em suas gestões nenhum deles disse aplicá-la. Corroborando essa ideia, do total de gestores, apenas 40% disseram que suas unidades possuem metas de desempenho estabelecidas e afirmaram que os resultados obtidos em suas unidades são constantemente avaliados e controlados.

A figura 2 apresenta os resultados obtidos quanto a gestão dos respondentes em suas unidades.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Ainda quanto o estilo de liderança adotado, os resultados dos próximos questionamentos realizados apontam características de gestores relativamente favoráveis ao desenvolvimento da gestão do desempenho. Dentre os respondentes, mais da metade disse que frequentemente recompensa seus subordinados por bom desempenho e aplicação bem sucedida de ideias e todos informaram que se preocupam com o atendimento dos objetivos e aspirações dos seus liderados. A figura 3 apresenta os resultados obtidos quanto a gestão dos respondentes em relação a seus liderados.

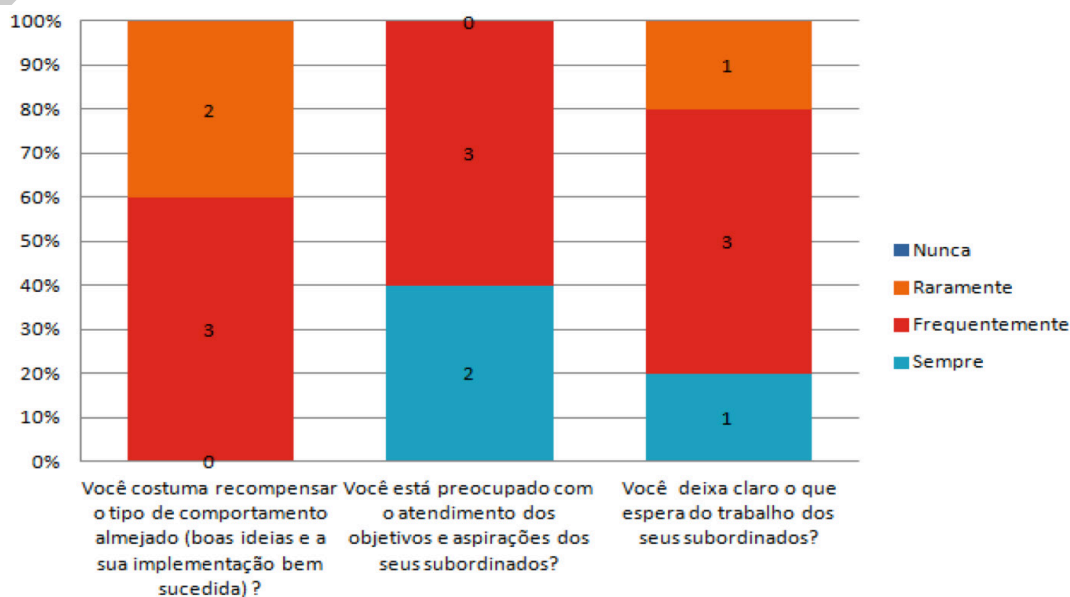


Figura 3 : Liderança nas unidades

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Durante a aplicação da pesquisa foi notório o reconhecimento pelos gestores dos benefícios da utilização da gestão do desempenho. Entretanto, nesta etapa, além da constatação da não utilização estruturada da gestão do desempenho de pessoas, já foi possível identificar problemas quanto a falta de preparação dos líderes e a falta de habilidades para coordenar o processo de avaliação.

Dessa forma, há ainda um longo caminho de preparação e desenvolvimento dos gestores, com ações de capacitação e sensibilização, para que a avaliação de desempenho possa ser implantada e traga realmente bons resultados no desenvolvimento dos servidores e eficiência da organização.

### 4.3. Organização

Esse item propôs questões que buscaram conhecer se a prefeitura possui características de um ambiente favorável ao desenvolvimento da gestão de desempenho. Isso inclui saber sobre a existência de metas específicas e claras, programas de desenvolvimento dos servidores, métodos de avaliação e reconhecimento para bons desempenhos, entre outros fatores, conforme enfatiza Silverstein (2011).

Nesse sentido, perguntou-se se os cargos e as funções possuem seus objetivos bem definidos e descritos e a maioria dos gestores apontou que não. Foi verificado também que a organização não possui métodos de reconhecimento e premiação por desempenho. Segundo o diretor de recursos humanos, entrevistado na pesquisa “quando é o caso o reconhecimento dar-se de maneira informal, frequentemente com palavras. Existe um evento que prestigia as pessoas aqui, que são as comemorações mensais dos aniversariantes, mas não está relacionado ao desempenho”. Sobre isso, Snell e Bohlander (2009) chama atenção informando que o foco dado nas realizações individuais gera um enfoque individual e pode desencorajar o trabalho em equipe. A figura abaixo sintetiza essas questões.

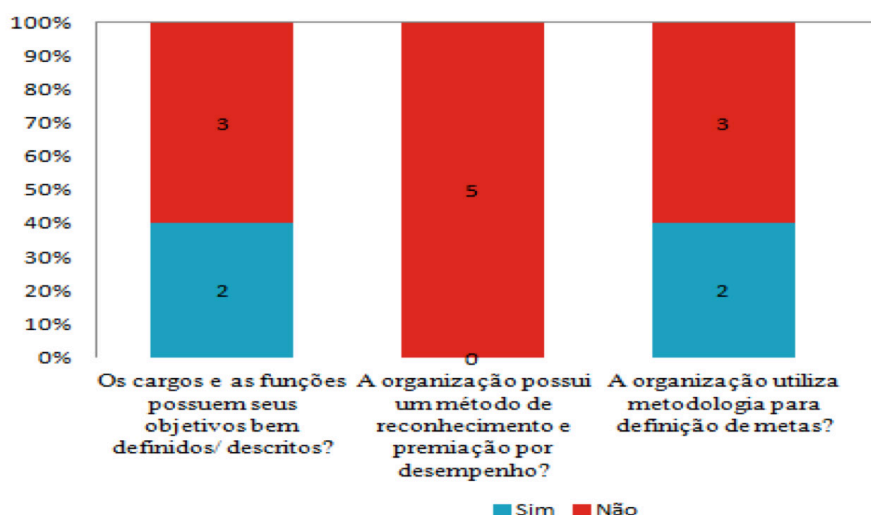


Figura 4 : Características organizacionais

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Sobre a não aplicação da gestão do desempenho na Prefeitura Municipal de Ipanguaçu, foi informado que na prefeitura os processos ainda são muito ultrapassados. Sobre isso, o chefe do setor de recursos humanos, entrevistado na pesquisa, afirmou que está tentando romper com as dificuldades encontradas, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional e informou que pretende sim desenvolver um método de avaliação que traga bons resultados e está em busca de capacitação para isso. Corroborando essa fala, o entrevistado exemplificou citando um evento de saúde e qualidade de vida no trabalho recém-realizado pelo setor de RH objetivando a melhora da qualidade de vida dos servidores da prefeitura.

Para a implementação da gestão do desempenho de pessoas é indispensável que o processo de feedback seja efetivo, a fim de discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e orientar o desenvolvimento dos empregados. Além disso, a aprendizagem precisa ser estimulada e disseminada. Foi possível perceber que esses processos não estão sendo aproveitados em sua totalidade. A figura abaixo mostra que os gestores não consideram que a organização desenvolve os funcionários e o processo de feedback ainda não é uma sistemática genuinamente adotada.

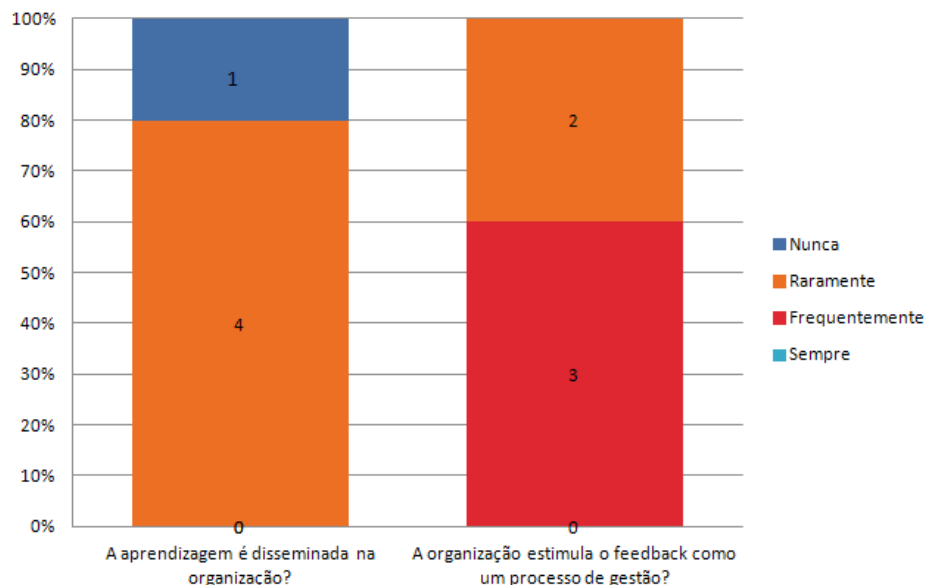


Figura 5 : Características organizacionais

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Por fim, perguntou-se quais eram as maiores dificuldades encontradas na tentativa de desenvolver a gestão do desempenho de pessoas. Os gestores apontaram, na maioria das respostas, dificuldades relacionadas à própria organização. Os pontos mais citados foram cultura e comportamentos antigos e a dificuldade de encarar e enfrentar mudanças. Alguns outros pontos abordados foram: vícios operacionais e dificuldades de adaptação, estrutura física insuficiente para um trabalho mais proveitoso, falta de autonomia para premiar bons funcionários e implantar boas ideias, falta de colaboradores que desejem assumir responsabilidades, falta de motivação de funcionários, processos burocráticos e lentos. Conforme esperado por se tratar de uma organização pública, foi citado também que os recursos não são facilmente acessíveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa objetivou verificar se a Prefeitura Municipal de Ipanguaçu e seus gestores conhecem a gestão do desempenho de pessoas e se essa sistemática é utilizada para aproveitar, da melhor forma, o potencial dos seus colaboradores e, conseqüentemente, desenvolver uma gestão pública moderna e justa. Buscou-se, ainda, conhecer as principais limitações, consistências e inconsistências desse processo.

Quanto ao conhecimento dessa sistemática, percebeu-se que a maioria dos gestores possuem um conhecimento prévio a respeito do tema. Porém, a organização não trabalha essa abordagem sistematicamente. Logo foi possível verificar a ausência de aplicação da gestão do desempenho de pessoas por meio da identificação, na pesquisa, da falta de padrões de desempenho definidos e claros; cargos e funções sem objetivos bem definidos, falta de métodos de reconhecimento e premiação por desempenho, falta de preparação para os gestores desenvolverem suas equipes e fornecer feedback, entre outros elementos.



As principais dificuldades que inviabilizam a implementação da gestão do desempenho de pessoas na visão dos gestores são os traços culturais de organização pública, processos burocráticos, sistemas de compensações inapropriados e falta de autonomia para premiar bons funcionários e ausência de recursos no geral. Essas dificuldades são facilmente encontradas em instituições dependentes dos recursos públicos, porém precisam ser contornadas.

A organização foi o maior alvo das dificuldades relatadas pelos gestores para uma possível implementação da gestão do desempenho de pessoas. Os resultados encontrados mostram que a prefeitura precisa mudar, principalmente com relação aos processos, se quiser desenvolver os seus colaboradores e voltar os seus esforços para o crescimento organizacional de longo prazo.

Quanto aos gestores e seus perfis de liderança, observou-se a figura de profissionais relativamente preparados para desenvolver seus subordinados e auxiliar na implementação da gestão do desempenho de pessoas. Essa conclusão é confirmada pelos resultados positivos relacionados à frequente compensação aos subordinados por um bom desempenho, preocupação com o atendimento dos objetivos e aspirações dos seus liderados e reconhecimento da importância da gestão do desempenho para valorização do pessoal.

Fica evidente a necessidade de ampliação e trabalho para que os gestores aprimorem suas competências laborais e a capacidade de geração de resultados para trabalhar a gestão do desempenho de pessoas em suas unidades. Nessa linha, quanto a gestão das unidades, a Prefeitura poderia desenvolver programas de capacitação direcionadas para gestão, pois, apesar de muitas vezes trabalharem em sua área de formação, os gestores não possuem uma formação especial que o auxiliem na tarefa de liderança.

Além da preparação prévia dos envolvidos, é imprescindível que sejam implementadas políticas organizacionais que valorizem o julgamento e o feedback para promoção de um clima receptivo ao projeto. Diante da dificuldade de implementação de um processo dessa dimensão, uma boa alternativa seria implantar a gestão do desempenho de pessoas por níveis organizacionais, iniciando com o nível gerencial, conforme orienta Dalmau e Benetti (2009).

Finalmente, para que os objetivos da implementação da gestão do desempenho de pessoas sejam alcançados de forma efetiva, torna-se fundamental que a Prefeitura garanta as unidades processos rápidos, compensações pelo desempenho, sistemas de avaliação adequados, disponibilização de tecnologia, entre outros recursos necessários a essa tarefa.

## 6 REFERÊNCIAS

1. ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2009
2. BARBOSA, Livia. "Meritocracia à Brasileira: o que vem a ser desempenho no Brasil?" Revista do "Serviço Público. Ano 47, Volume 120, Número 3. Set-Dez 1996. Disponível em: <[http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em: 10 de jul. de 2017.

3. CARVALHO, Hamilton Coimbra. Serviço público: O cemitério da motivação? . In TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria e SANTOS, Thiago Souza (ORG): Mérito, Desempenho e Resultados “ ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. 1 ed. “São Paulo: FIA/USP, 2014
4. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
6. COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
7. DALMAU, Marcos B. Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. Avaliação de desempenho “ Curitiba “IESDE Brasil S.A. 2009. Disponível em :< <https://books.google.com.br/boo+ks?id=0IbUeVTPbswC&pg=PA60&dq=AVALIA%C3%87%C3%83O+DESEMPENHO+PESSOAS&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKewi-1KyJhPvTAhUFjpAKHVCPAXYQ6AEIKzAB#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 10 de jun. de 2017.
8. FERRER, Florência; LIMA, Cristian. Gestão Pública Eficiente: impactos econômicos de governos inovadores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
9. GIL, ANTÔNIO CARLOS. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.
10. GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Róbson G. de (org.) Administração Pública. 2. ed. Brasília: VEST-CON, 1997.
11. Grillo, Antonio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. In: Revista de Administração – USP. Vol. 17, n. 1, p. 24 – 35, 1981.
12. LANA, Bruno Maia Heringer. Intraempreendedorismo: Uma Análise das Percepções do Gestor sobre o Perfil de seus Funcionários. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno\\_maia\\_heringer.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno_maia_heringer.pdf)> Acesso em: 08 jan. de 2014
13. MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13ed. - São Paulo: Saraiva, 2009.
14. MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de G. L. e Silva. Avaliação de desempenho humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
15. MORESI, Eduardo (org.). Metodologia da Pesquisa. Brasília/DF “ 2003. Disponível em: <[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F21143%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F0%2FMetodologiaPesquisa-Adaptado-Moresi2003.pdf](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F21143%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FMetodologiaPesquisa-Adaptado-Moresi2003.pdf)> . Acesso em: 20 mai. de 2017
16. PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública: teoria e questões. Rio de Janeiro, Elsevier,

2010. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=gKOoQghSLzYC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+p%C3%BAblica&hl=pt-BR&sa=X&ei=NJzIUsSmNsyLkAeopYHoDg&ved=0CG0Q6AEwBw#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica&f=false>> Acesso em: 20 mai. de 2017

17. SERRA, Alberto. Modelo Aberto de Gestão para Resultados no Setor Público; tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Natal, RN: SEARH/RN, 2008

18. SNELL, Scott; BOHLANDER, George. Administração de recursos humanos. São Paulo: CENCAGE Learning. Tradução da 14ª. edição norte-americana. 2009

19. SILVA, Cassiano Machado; ORSI, Ademar. Gestão de Desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria e SANTOS, Thiago Souza (Org.): Mérito, Desempenho e Resultados “ ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. 1 ed. “São Paulo: FIA/USP, 2014

20. SILVERSTEIN, Barry. Avaliação de desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir. Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2011.

21. TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=OBmHCgAAQBAJ&pg=PT232&dq=AVALIA%C3%87%C3%83O+DESEMPENHO+PESSOAS&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKewi-1KyJhPvTAhUFjpAKHVCPAXYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=AVALIA%C3%87%C3%83O%20DESEMPENHO%20PESSOAS&f=false>> Acesso em: 20 de mai. de 2017.

22. TEIXEIRA, Hélio J.; BASSOTTI Ivani M.; SANTOS Thiago S.. Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. 1. ed. - São Paulo:FIA/USP, 2014.