

DISCUSSÕES ACERCA DA GESTÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFAM-CMC: Como solucionar os *gaps* identificados no processo?

Josiane Faraco de Andrade¹, Maria Cristina Drumond e Castro²

RESUMO

A Avaliação de Desempenho (AD) tem um papel fundamental na gestão das organizações, sendo uma ferramenta sistemática para o acompanhamento contínuo das atividades de trabalho, visa a melhoria do comportamento dos colaboradores. Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos do Instituto Federal de Educação- Campus Manaus Centro em relação ao processo de avaliação de desempenho da instituição. O estudo seguiu uma abordagem descritiva de natureza aplicada, utilizando-se de métodos qualitativos, como pesquisa bibliográfica, levantamento de campo e estudo de caso. Para avaliar a aplicabilidade dos instrumentos, metodologia e técnicas utilizadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 gestores de pessoas e 94 questionários semiabertos com servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores). A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), utilizando técnicas de estatística textual, análise de similitude e nuvem de palavras. Os principais resultados obtidos das entrevistas revelaram percepções diversas no campo investigativo: a importância da avaliação de desempenho como instrumento para o alcance das metas institucionais, a inexistência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada carga e nível,

¹ Mestre em Gestão e Estratégia pela UFRJ/PPGE. Professora EBTT - IFAM Campus Manaus Centro. E-mail: faraco@ifam.edu.br.

² Doutora em Políticas Públicas Comparadas. Professora permanente do mestrado profissional em Gestão & Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRJ. E-mail: cristina@ufrj.br.

ausência do tratamento de dados resultados da avaliação de desempenho, a inexistência de atuação de uma Subcomissão Interna de Supervisão, falta de práticas de *feedback* e a não utilização de sistema informatizado. Foi realizada uma triangulação de dados com a literatura que resultou em uma proposta de Plano de Ação de melhorias ao processo de Avaliação de Gestão de Desempenho dos servidores técnico-administrativos visando atender aos *gaps* identificados no processo de avaliação.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Gestão de desempenho; avaliação de desempenho; Administração pública.

DISCUSSIONS ABOUT THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF IFAM-CMC TECHNICAL- ADMINISTRATIVE SERVERS: How to resolve the gaps identified in the process?

ABSTRACT

Performance Assessment (PA) plays a fundamental role in the management of organizations, being a systematic tool for the continuous monitoring of work activities, aimed at improving employee behavior. This article aims to analyze the technical-administrative employees' perception, evaluators, and human resources managers at the Federal Institute of Education - Campus Manaus Centro concerning the institution's performance evaluation process. The study follows a descriptive approach of an applied nature, using qualitative methods, such as bibliographical research, field survey, and case study. To evaluate the instruments' applicability, methodology, and techniques used, semi-structured interviews were carried out with 5 people managers, and 94 semi-open questionnaires were carried out with technical-administrative employees (assessed and evaluators). Data analysis was carried out through content analysis, with the help of the IRAMUTEQ software (Interface de R pour les Analyzes Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), using textual statistics, similarity analysis and word cloud techniques. The main results obtained from the interviews revealed different perceptions in the investigative field, such as the importance of performance evaluation as an instrument for achieving institutional goals, the lack of internal regulation of performance evaluation for progression based on professional merit, the need to readjust assessment forms within the responsibilities of each load and level, the lack of data processing results of performance evaluation, the lack of action by an Internal Supervision Subcommittee, the lack of *feedback* practices and the non-use of a computerized system. A data triangulation with the literature was carried out, which resulted in a proposal for an Action Plan to improve the Performance Management Assessment process of technical-administrative employees, aiming to address the gaps identified in the assessment process.

Keywords: People management; Performance Management; Performance evaluation; Public administration.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem papel de grande importância nas organizações e se revela com grandes desafios, principalmente na administração pública. Para Ávila e Stecca (2015, p. 17) a relação humana é reconhecida nas organizações em seus ambientes de trabalho. A administração pública busca prestar serviços de qualidade e eficiente mediante a evolução do desempenho de seus recursos humanos, sendo necessária a gestão de pessoas estratégias para ter resultados que contribuem para construção de políticas estratégicas de desenvolvimento da organização.

Nesse contexto, a gestão do desempenho é o agente gerenciador dos resultados obtidos de uma organização, bem como de todos que a compõem, pois tem como objetivo mensurar as fragilidades entre o desempenho realizado e o pretendido. Além disso, identifica e avalia as causas das fraquezas, com o propósito repensar todo o processo. Assim, a organização deve adotar instrumentos de avaliação de desempenho, levando em consideração sua cultura organizacional e a consolidação da política de estratégia e de gestão de pessoas (Doro *et. al*, 2020).

A Lei n. 8.112/90 que trata do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União (Brasil, 1990) proporcionou transformações resultantes da globalização, área em que o serviço público tem avançado na gestão de pessoas, inclusive com a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho de servidores.

O poder público tem buscado aplicar instrumentos de avaliação de desempenho aos servidores, visando alcançar melhores resultados na gestão de pessoas, contextualizadas desde 1936 com as diretrizes iniciais até o Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, um tema a ser aprofundado

dentro das próprias organizações.

A realização desse trabalho buscou avaliar a percepção sobre a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação-Campus Manaus Centro, que conforme disponibilizado na Plataforma Nilo Peçanha-PNP - 2024 (ano base 2023), atingiu 7.089 matrículas, nos cursos de modalidades de ensino técnico de nível médio e de nível superior. Na modalidade de Bacharelado os cursos ofertados foram: Curso de Engenharia Civil e de Engenharia Mecânica; Tecnologia: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Produção Publicitária, Alimentos e Processos Químicos; Licenciatura: Química, Matemática, Física e Ciências Biológicas. Enquanto que na modalidade de Nível Técnico, os cursos ofertados na forma integrada foram: Técnico em Informática, Edificações, Eletrotécnica, Mecânica e Química. E na forma subsequente: Meio Ambiente, Química, Eletrotécnica, Mecânica, Informática, Edificações e Segurança do Trabalho. Além de ser ofertado na forma Integrada modalidade EJA o curso de Mecânica.

Este estudo objetivou avaliar quais as melhorias que podem ser implementadas ao processo avaliativo visando a otimização e credibilidade do instrumento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dada a relevância do assunto sobre a gestão da avaliação de desempenho no setor público, destaca-se que os sistemas organizacionais de gestão de pessoas, gestão do desempenho e avaliação de desempenho precisam estar integrados, ainda relacionados às estratégias e práticas organizacionais. Logo, são processos que se interagem na estratégia da organização (Bergue, 2019).

O sistema de gestão de pessoas orienta as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a evoluírem em desempenho, alcançando o crescimento e desenvolvimento organizacional e dos indivíduos que a compõe. Nesse sentido, a gestão de pessoas na administração pública, busca efetivar políticas que sejam eficientes na agilidade de comunicação, na legislação clara e na análise de resultados alcançados (Dutra, 2009).

A avaliação de desempenho de servidores nas organizações é usada não somente como uma tecnologia gerencial, mas como uma abordagem num contexto mais amplo da gestão de desempenho (Bergue, 2020). Assim, a gestão de pessoas é tida como parte do processo organizacional, não sendo um todo. Ela integra a gestão do desempenho da uma organização, mas é preciso alcançar os objetivos institucionais (Vilhena; Martins, 2022).

Ações estratégicas que eram específicas do setor privado, passam a ser discutidas, adaptadas e implantadas também no setor público. E com isso, a administração pública vê a necessidade de aderir, de forma contextualizada, valores, procedimentos, condutas, cultura organizacional (Coutinho, 2000), esta, por sua vez, pode ser considerada um modelo complexo, pois é resultante de legados principalmente patrimonialista e burocrático. Logo, a cultura não pode ser pensada como elemento de transformação sem levar em consideração componentes históricos (Schikmann, 2010).

Quanto aos desafios da gestão de pessoas, de acordo com Gemelli e Filiippim (2010, p. 170), destacam-se:

[...] proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se

manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

[...] manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando construir organizações públicas coerentes e permanentes.

Entende-se que os desafios elencados por Gemelli e Filiippim (2010) são ratificados pelo papel atuante no âmbito da gestão pública como destacado por Dutra (2009, p.38). Este ainda reitera que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Bergue (2019, p. 11-12) afirma que primeiramente deve haver o entendimento do que é que a gestão de pessoas dentro do contexto da administração pública, para isso, relata :

[...] o primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização. Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional de inspiração taylorista – para as pessoas, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e das organizações.

A gestão de pessoas visa potencializar estratégias aos colaboradores (Gil, 2019), além de usar instrumentos que auxiliam o desenvolvimento de pessoas e ter papel fundamental na organização (Marras, 2011; Sendeski,

2017). Portanto, gestão de pessoas é um processo de resultado de interação contínua de ações de planejamento, organização, direção e controle. Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é a harmonização dos objetivos pessoais com os organizacionais (Paulista, 2004).

Outro desafio da gestão de pessoas no âmbito das organizações na administração pública são as contínuas mudanças, principalmente por alternâncias de governos. De acordo com Dutra (2009, p. 42),

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

No setor público, o modelo de gestão de pessoas surge com o propósito de cumprimento de políticas eficientes que viabilizem a tomada de decisão, análise e revisão de metas. Com constantes mudanças, tanto no governo, quanto nas gerências das organizações, o desafio é buscar o desenvolvimento de estratégias que visem se adaptar de forma flexível, para consolidação e estabilidade das organizações. A modernização em procedimentos e atitudes na administração pública é um desafio, pois além de ser um processo constante, o governo precisa atender de forma efetiva, as necessidades da sociedade (Siqueira; Mendes, 2014).

Para Orsi e Silva (2014), a gestão de desempenho é um processo sistemático e gerenciador que atua nos resultados de uma organização, que envolve o planejamento, avaliação e o desenvolvimento dos integrantes com a finalidade de garantir o atendimento das necessidades e a

satisfação, visando potencializar não somente o coletivo quanto o individual.

O modelo que avalia medidas de desempenho tal qual se conhece na atualidade, teve seu marco no Brasil por meio da denominada “Nova Gestão Pública”, analisada por Matias-Pereira (2008) e Bresser Pereira (2015) como um modelo orientado para o cliente (cidadão), com enfoque em resultados, por meio processos de avaliação e controle de pessoas.

Na sociedade contemporânea, a avaliação de desempenho se constitui como um fator primordial da política organizacional, principalmente no setor público, visto que a melhora do desempenho do servidor traz vantagens para a sociedade, resultando em serviços satisfatórios e de qualidade. Logo, estabelecer política e instrumentos que venham aperfeiçoar a eficiência do servidor, é uma ação estratégica para as instituições públicas (Amaral *et. al.*, 2018).

A Avaliação de Desempenho tem inúmeros elementos, destaca-se que o servidor deve confiar na avaliação, pois esta irá conduzir a um processo de aprimoramento do seu desempenho, associado ao sentimento de Justiça e satisfação. Além de motivar o servidor a persistir nas metas da organização, a avaliação de desempenho traz ainda um dos elementos que é a comunicação dos resultados do processo, fornecendo *feedback*, além da atuação do servidor no processo avaliativo.

Dada sua complexidade como instrumento de gestão para o setor público, especialmente por questões inerentes ao público a que destina, vale ressaltar que o modelo a ser adotado deve considerar suas características tais como: processo de seleção; estabilidade do servidor; a instrumentalidade de processo administrativo para a perda do cargo; a legislação aplicada à instituição; ascensão funcional, promoção e a prestação dos serviços públicos, todos mediante o cumprimento de

legislação aplicada.

Nesse aspecto, a avaliação de desempenho busca fornecer informações para estudo dos resultados, visando o alinhamento dos objetivos organizacionais aos individuais, mediante um planejamento, sendo acompanhado e avaliado periodicamente (Andrade & Castro, 2022).

METODOLOGIA

O estudo analisou o processo de gestão da avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro. Para avaliar a aplicabilidade dos instrumentos, metodologia e técnicas utilizadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 gestores de pessoas e 94 questionários semiabertos aos servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores).

A análise dos dados foi por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), utilizando técnicas de estatística textual, análise de similitude e nuvem de palavras.

Quanto à natureza da pesquisa, o estudo caracterizou-se pela técnica de pesquisa aplicada e quanto aos objetivos, configurou-se com finalidade descritiva, que segundo Gil (2021), tem como umas das características em destaque, o uso de técnicas padronizadas de informações e buscou demonstrar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM - CMC, por meio da prática e descrição dos dados, fenômenos e características dessa categoria de servidores.

Quanto aos critérios para seleção de sujeitos de pesquisa, utilizou-se a seleção intencional. Para as entrevistas, os gestores de pessoas do Campus Manaus Centro e do setor sistêmico da Reitoria. Para os questionários eletrônicos, os servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC. Buscou-se com base nos objetivos da pesquisa, o perfil adequado para a coleta de informações.

Quanto aos procedimentos técnicos de investigação, esta pesquisa caracterizou-se pela adoção de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

Em relação à coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos elaborados, a partir do levantamento de dados e pesquisa bibliográfica: questionários eletrônicos, entrevista semiestruturada e fichamentos eletrônicos. Na composição dos questionários, foram utilizadas questões abertas e fechadas.

Em relação ao perfil dos respondentes a realização da entrevista deu-se por três etapas. Buscou-se, primeiramente, identificar o perfil do gestor. Em seguida, investigou-se sobre o fluxo do processo de avaliação do IFAM-CMC e, por último, buscou-se identificar os problemas, bem como melhorias para o processo de avaliação de desempenho no IFAM.

Quanto à pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico, o procedimento foi a busca por meio de motores de busca como as palavras-chave e do tema por meio das bases de dados *online*, tais como Periódicos Capes, *Spell*, *Scielo*, *Scopus*, biblioteca digital de teses e dissertações, repositório institucional da UFRRJ, dentre outras.

Para análise das entrevistas, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo. A utilização da análise de conteúdo abrangeu as fases da pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2016). Quanto à escolha do software

IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), deu-se por seu rigor estatístico para uso das análises das entrevistas transcritas mediante as estatísticas textuais, análise de similitude e nuvem de palavras). A utilização do software para análises de texto foi uma importante ferramenta de análise material verbal transcrito decorrente das entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Avaliação de desempenho é tida como um instrumento utilizado pela gestão, devendo possibilitar uma visão estratégica para o enfrentamento de dificuldades pelo servidor, no exercício das suas atribuições do cargo. Além de servir como mecanismo transformador que averigua e identifica os pontos fracos e proporciona políticas estratégicas de gestão.

Para Paradela e Costa (2019) e Doro *et al* (2020), a gestão deve adotar instrumentos adequados de avaliações que fazem parte da cultura organizacional, visando o favorecimento da gestão de desempenho, mas para isso, deve-se conhecer qual o instrumento mais adequado à organização.

Quanto aos procedimentos da avaliação, na percepção dos sujeitos, ficou destacado que não há prática de *feedback* por parte dos avaliadores. Considerando a manifestação dos gestores durante as entrevistas, foi informado que há *feedback* aos avaliados, visto que os mesmos assinam a ficha de avaliação. Quando questionado sobre os resultados do desempenho do avaliado, qual o setor responsável que envia o algum *feedback* de avaliação ao avaliado, o E1 respondeu que

[...] na verdade os avaliados têm conhecimento das notas que

eles tiveram pois tem que assinar os formulários. Ele fica sabendo do resultado quando a comissão finaliza a avaliação, pois o avaliado tem que assinar a ciência da avaliação, é o que tem de regra. Ocorre que tem diferença de chefe pra chefe. Por exemplo, tem chefe que devolve ao avaliado para assinatura somente. Tem chefe que discute sobre as questões e notas. O jeito de avaliar de cada chefe é diferente. De modo geral há *feedback* ao avaliado no momento que ele assina o resultado da avaliação no instrumento que é o formulário, que são os membros da comissão ou chefia imediata. O nosso setor não tem prática de encaminhar diretamente *feedback* aos avaliados [...].

Para Siqueira (2002), dar e receber *feedback* é uma condição essencial na avaliação de desempenho. Segundo o autor, quem avalia pode evitar falhas na comunicação se compreender que nem toda vez o avaliado compreende o que está sendo dito. Quem faz o *feedback* é o avaliador e é a essência da uma avaliação, que pode ser realizado após a avaliação formal, como pode ser feito a qualquer momento conforme necessidade de informar ao avaliado sobre comportamentos e expectativas da organização (Marras e Tose, 2012). O *feedback* não é um processo que ocorre ao final de cada avaliação, pois essas informações correm o risco de ficarem obsoletas.

A avaliação de desempenho faz parte do processo de gestão de pessoas visando desenvolver as competências, daí a necessidade de treinamento: tanto o avaliador como o avaliado precisam estar preparados.

Quanto à **estatística textual**, o *corpus* geral foi constituído por cinco textos que foram as entrevistas semiestruturadas a gestores de pessoas do Campus - CMC e do setor sistêmico da Reitoria. Foram separados em 81 segmentos de texto (ST). Emergiram 2.184 ocorrências (palavras, fórmulas ou vocábulos), sendo 1023 palavras distintas

A análise possibilitou identificar as co-ocorrências entre as grafias, resultando em indicações de conectividade entre as palavras. O que

auxiliou na observação da percepção dos gestores junto ao processo de avaliação de desempenho.

Após a análise genérica da **árvore de similitude**, considera-se por meio dessas conexões e recortes das falas dos entrevistados um leque de conexão semântico de palavras que mais foram usadas: avaliação, sistema, comissão, não é servidor. Dentre o universo de atividades, processos e atribuições da gestão de pessoas, notou-se a necessidade em superar grandes desafios elencadas, visando a consolidação do processo de avaliação de desempenho na organização, transformando-a em uma atividade diária, comunicativa entre os avaliados e avaliadores.

Quanto à percepção dos gestores ao instrumento de avaliação do IFAM-CMC, destacaram-se como sugestões de melhorias a revisão da regulamentação interna vigente, melhoria na comunicação entre a gestão, avaliadores e avaliados.

Usou-se também a técnica da **nuvem de palavras** que gera imagem gráfica, agrupando as palavras conforme sua frequência no texto, podendo variar seu tamanho conforme as repetições, estabelecendo no centro da imagem as palavras com mais frequência.

Figura 1: Nuvem de palavras – Percepção quanto as melhorias da avaliação de desempenho



Fonte: Andrade (2023).

Na Figura 1, a nuvem de palavra possibilita fácil visualização das palavras de maior frequência dentro das respostas sobre o que deve ser melhorado ou mudado no programa de avaliação de desempenho da organização. Assim sendo, as palavras “avaliado” (155), “avaliação” (148), “dever” (85), “formulário” (74), “avaliadores” (68), “desempenho” (62) e “capacitação” (61) foram as que mais tiveram frequência.

Quanto às sugestões de melhorias nos usos dos resultados da avaliação, os servidores mencionaram proposições relacionadas à identificação de habilidades e competências, além das fragilidades para que haja um planejamento do plano de capacitação. Vale destacar que o Decreto n. 5.707 de 2006 que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tem como finalidade a adequação das competências desejadas de servidores às metas e aos objetivos da organização, inserido no plano plurianual e que deve ser planejado e formalizadas quais as ações de capacitação e aferição desse desempenho, visando a eficiência da gestão de pessoas.

Nessa conjuntura, considera-se possível que devido a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão no campus, a sobrecarga ao setor

de gestão de pessoas quanto as atividades de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, o processo de avaliação precisa ser revisado, fazendo-se necessário alinhar a gestão estratégica à gestão de pessoas para alcance dos objetivos institucionais.

Os serviços na administração pública precisam ser mais eficientes, pois a avaliação serve não apenas para avaliar o desempenho do servidor, mas que sejam analisados e estudados os resultados, baseando-se em indicadores.

O presente estudo não apenas buscou descrever o processo, mas também identificar suas fragilidades, bem como apontar as oportunidades de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores TAE no campus Manaus Centro. Uma vez constatadas, essas dificuldades poderão ser trabalhadas pela gestão mediante o acompanhamento de núcleo de gestão e avaliação, por intermédio de estratégias que visem a melhoria dos resultados na instituição.

Em resposta à pergunta como solucionar os *gaps* do processo, foram tratadas 4 categorias por meio da análise de conteúdo seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). A primeira categoria refere-se à **Regulamentação Interna**, pois nos dados coletados constatou-se a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional.

O IFAM possui a Resolução nº 18 - CONSUP/IFAM/2015 que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional em estágio probatório, existindo ainda o formulário para Progressão por Mérito Profissional, parametrizado pelo parágrafo 2º, Artigo 10 da Lei nº 11.091/2005. Destaca-se que nesse contexto, propõe-se como melhoria, a regulamentação dessa avaliação, devendo conter procedimentos com o

objetivo de orientar todos os envolvidos no processo da avaliação.

Quanto à categoria **Instrumentos de avaliação**, constatou-se a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível. Desde 2015, o processo de avaliação não sofreu grandes modificações operacionais. Porém, observou-se a insatisfação por parte dos sujeitos da pesquisa quanto ao instrumento de avaliação, visto que precisa ser readequado dentro das atribuições de cada cargo e nível.

De acordo com Bergue (2010), numa conjuntura competitiva e globalizada, as organizações precisam garantir a eficiência dos resultados por meio de instrumentos de avaliação e que esses precisam ser reavaliados e ajustados, levando em consideração a política estratégica da instituição. Diante dessa problemática, sugere-se análise e ajuste dos instrumentos da avaliação de desempenho existentes, possibilitando assim, discussão e aprimoramento dos instrumentos existentes.

O campus Manaus Centro possui uma Diretoria de Gestão de Pessoas, composta por cinco servidores que atuam nas mais diversas atividades do setor para atendimento de 308 servidores ativos. O setor de avaliação de desempenho de servidores técnicos administrativos possui apenas um gestor para tratativas processuais de avaliação de desempenho por mérito profissional e outro para gerenciar processos voltados para a avaliação de estágio probatório esta é uma importante constatação de que há necessidade de rever os processos de gestão de desempenho.

Mediante os dados da pesquisa constatou-se que não há **tratamento dos resultados da avaliação de desempenho**, não são percebidas mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação, os resultados da avaliação servem somente para fins de ganho econômico e a inexistência da subcomissão de supervisão da

avaliação dos servidores TAE. Essas dificuldades foram inseridas na terceira categoria, denominada **Estrutural**. Nessa perspectiva, as oportunidades de melhoria estão a Composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus e a elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.

Inferiu-se à quarta e última categoria (**Comunicação**) as problemáticas quanto à inexistência de práticas de *feedback*, não utilização de sistema informatizado e a avaliação como prática não contínua. Logo, como oportunidades de melhoria sugere-se a aplicação do instrumento *feedback* contínuo e Implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos-SIGRH.

Essas oportunidades poderão levar ao aprimoramento do processo de comunicação entre avaliados, avaliadores e gestores, servindo para melhor esclarecimento dos objetivos a serem alcançados, alinhando às expectativas aos resultados da avaliação. A pesquisa completa e o Relatório Técnico Conclusivo foi desenvolvido com o intuito de proporcionar o plano de ação para cada uma das dimensões analisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo final desta pesquisa foi analisar o processo de avaliação de desempenho do IFAM-CMC, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, propondo ações de melhorias no processo de avaliação de desempenho. Para alcançá-lo, busca-se a pergunta norteadora - Quais as oportunidades de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-

administrativos do IFAM - Campus Manaus Centro, na visão dos avaliados, avaliadores e gestores de pessoas.

Isto posto, alcançou-se os objetivos intermediários que conduziram às respostas da problemática, sendo eles: Descrever os procedimentos da avaliação de desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos do IFAM-Campus Manaus Centro; Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas em relação ao processo de avaliação de desempenho; Identificar e analisar os aspectos que precisam ser revistos no processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos e Elaborar um Plano de Ação para melhorias do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/Campus Manaus Centro.

Diante dos resultados apresentados, considera-se que na avaliação de desempenho, não somente a classificação do avaliado, mas também o desempenho e construção de propostas de desenvolvimento, o fortalecimento da equipe gestora da avaliação composta por metas a serem alcançadas devem fazer parte de todo o processo avaliatório. Mesmo que a organização já venha executando seu programa de avaliação de desempenho, notou-se que o mesmo pode ser aprimorado, principalmente nas questões referente as categorias classificadas neste estudo: regulamentação interna, instrumento, estrutura e comunicação.

A presente pesquisa evidenciou a necessidade de reavaliação do programa, instalação do sistema informatizado e análise de sua eficácia com o modelo de avaliação da gestão, além de indicar oportunidades de melhorias por meio do Plano de Ação Estratégico (RTC) que é o produto tecnológico proposto, podendo ser aperfeiçoado com novas características, mediante à expansão de estudos empíricos e teóricos.

Quanto aos principais resultados obtidos por meio da triangulação

de dados com base na análise de conteúdo, destacam-se a inexistência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada carga e nível, ausência do tratamento de dados resultados da avaliação de desempenho, a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão, a falta de práticas de *feedback* e a não utilização de sistema informatizado de avaliação, tema amplamente discutido no âmbito da gestão de desempenho no setor público.

O presente estudo, além de contribuir para futuros estudos inerentes ao tema estudado, oportunizou propostas de ações de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Amazonas- Campus Manaus Centro, classificadas em quatro categorias: Regulamentação Interna; Instrumentos, Estrutura e Comunicação. A partir dessa categorização classificada pela pesquisadora, foi apresentado o Plano de Ação com recomendações de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, tais como: criação de regulamentação interna de avaliação de desempenho para fins de mérito profissional, ajustes nos instrumentos de avaliação, instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho, implantação do sistema informatizado de avaliação no Sistema de Gestão de Recursos humanos, além da implantação de *feedback* contínuo

Dentre as recomendações contidas no Plano de Ação, destacou-se na categoria Regulamentação Interna, a construção de minuta de regulamentação específica para progressão por mérito profissional dos servidores TAE, gerenciada pela Diretoria de Gestão de pessoas e grupo de trabalho para propositura à gestão.

Na categoria Instrumentos, recomendou-se ajustar os itens dos formulários da avaliação, contextualizando-os às atribuições de cada cargo e nível dos servidores técnico-administrativos.

Na terceira categoria, denominada Estrutura, sugeriu-se a composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus para gerenciamento e tratativas dos resultados, bem como a elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor

Quanto à última categorização –Comunicação–, as dificuldades destacadas foram a inexistência de práticas de *feedback*, da não utilização de sistema informatizado e da avaliação como prática não contínua. Diante desses dados levantados, indicou-se a oportunidade da aplicação do *feedback* contínuo e a implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de Avaliação de Desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.

Por meio dos instrumentos e técnicas, esta pesquisa possibilitou compreender a percepção dos participantes entrevistados, tanto avaliados e avaliadores, como gestores de recursos humanos que ratificaram a necessidade de criação de um programa de gestão de desempenho, que vai além da avaliação do desempenho do servidor. Visto que não é somente tratativas de implantação de sistema de gestão, mas de uma conjuntura integrativa visando anseios de todos envolvidos no processo: avaliados, avaliadores e gestão.

Destaca-se a importância deste estudo como premissas para futuras pesquisas, pois foi realizado com a intenção de conhecer percepção dos sujeitos do processo de avaliação de desempenho, não como um processo isolado, mas como parte da gestão do desempenho que busca aperfeiçoar com propostas de intervenções com a propositura de um Plano de Ação

institucional apresentado no relatório técnico, para tomada de decisões mais participativas e estratégicas.

A pesquisa integral pode ser consultada na dissertação defendida pela autora no produto tecnológico desenvolvido para a instituição, disponíveis em Andrade (2023, 2024).

REFERÊNCIAS

ÁVILA.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec, Brasil, 2015. P. 17Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/> . Acesso em: 08 fev. 2022.

ANDRADE, J.F. Avaliação de Desempenho de Servidores Técnico-Administrativos do IFAM/CMC: Percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores de Pessoas. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ). UFRRJ: Seropédica, 2023.Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14170589 Acesso em 03 abr 2024.

ANDRADE, J.F. **Relatório Técnico conclusivo e Plano de Ação estratégico para gestão do desempenho de técnicos do IFAM-CMC**. Disponível em: <https://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/files/2023/10/Relatorio-Tecnico-Conclusivo-e-Plano-de-Acao-para-desenvolvimento-da-avaliacao-de-desempenho-dos-servidores-do-IFAM.pdf>. Acesso em 04 abr 2024.

ANDRADE, J.F.; CASTRO, M. C. D e. Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública. **Revista Valore**, [S.l.], v. 7, p. 88-106, (2022): Caderno Temático - Gestão & Estratégia organizacional - PPGE/UFRRJ. Disponível em: <https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380> . Acesso em: 12 dez. 2022. <https://doi.org/10.22408/rev702022138088-106>

AMARAL, B. G. D.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 29 out. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>. Acesso em: 04 abr. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Brasília, DF, 16 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Leis/L8069.htm>

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40,

2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 05 dez. 2022.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v51i3.331. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>. Acesso em: 14 abr. 2023.

DORO, A. P. G.; COUTINHO, W. S.; OLIVEIRA, T. D. de; CASTRO, M. C. D. e; PAULA, A. R. P. e; SANTOS, T. S. dos. Gestão do desempenho em Instituições Federais de Ensino: Contexto atual, Boas práticas e desafios. **Revista Valore**, v. 5, p. 267-292, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/661> . Acesso em: 14 jul. 2021. doi: <https://doi.org/10.22408/reva502020661267-292>.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE: **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37630/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica--o-desafio-dos-municipios/i/pt-br>. Acesso em:

13 abr. 2023.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública** Foco nas Instituições e Ações Governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

ORSI, A.; SILVA, C. M. **Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução**. In: Teixeira, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, T. S. (orgs.). Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014.

PARADELA, V. C.; COSTA, D. V. F. **Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações**. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. Pessoas e organizações. Curitiba: CRV, 2019.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA – PNP 2024 (Ano Base 2023). Disponível em:

<<https://www.plataformanilopecanha.org/>>. Acesso em: 28 abri. 2024.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, M.J.; SIMÕES, M.R.S; BERGUE, S. T. (Orgs). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf> . Acesso em: 14 abr. 2023.

SENDESKI, G. J.. **Avaliação de desempenho dos servidores da UFFS campus Chapecó: uma análise das práticas, possibilidades e limitações.** 2017. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1096/1/SENDESKI.pdf> . Acesso em: 25 nov. 2021.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. p. 241-250, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v60i3.25. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25> . Acesso em: 15 abr. 2023.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

VILHENA, R. & MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista Do Serviço Público**, 73(a), 8-25. 10.21874/rsp.v73.ia.6864. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864> . Acesso em 10 ago. 2022