

O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

THE ROLE OF HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT IN A PUBLIC TEACHING INSTITUTION

MAYARA MARQUES GUILHERME

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Rio Grande (FURG). E-mail:

mayara.guilherme@riogrande.ifrs.edu.br

ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). E-mail:

anapaulacapuanocruz@hotmail.com

MARCO AURÉLIO GOMES BARBOSA

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

E-mail: marcoareliogb@gmail.com

Endereço: Av. Itália, km 8, bairro Carreiros, Rio Grande, RS, Brasil. CEP: 96203-900

Resumo: A avaliação de desempenho humano é um instrumento de gestão que visa examinar se as atividades e comportamentos dos funcionários estão em consonância com os objetivos organizacionais. Sabe-se que o controle gerencial tem como intenção acompanhar as ações desenvolvidas institucionalmente para que os planos gerenciais sejam atingidos, além disso, é um processo que serve para influenciar o comportamento dos membros de uma organização. Desse modo, o artigo tem como objetivo verificar o papel que a avaliação de desempenho humano possui em uma instituição pública de ensino. Para isso, mapearam-se: como esses processos são realizados no órgão, a percepção dos gestores sobre essas avaliações e se essas ferramentas podem ser consideradas mecanismos de controle gerencial. A pesquisa tem como metodologia, quanto à abordagem do problema, ser um estudo qualitativo e, quanto aos fins, descritivo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários que possuem cargos de chefia na unidade e análise documental dos processos avaliativos, legislações e documentos institucionais vigentes. Os dados indicaram que, para a maioria dos gestores, o papel da avaliação de desempenho é ser um mecanismo que tem a função de orientação e suporte aos servidores. Como limitações do modelo de avaliação empregado na instituição estudada, os entrevistados destacam a necessidade de recorrentes alterações no planejamento da instituição, principalmente em relação à questão orçamentária, e restrições impostas por legislações e normativas internas. Por fim, sugere-se à organização sistemas informatizados de controle gerencial para melhor acompanhamento e *feedback* ao servidor servindo como instrumento de apoio aos gestores na execução dos processos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Humano. Controle Gerencial. Setor Público.

Abstract: *Human performance assessment is a management tool that purpose to examine whether employee activities and behaviors are aligned with organizational goals. It is known that the management control has the intention to follow the developed institutionally actions so that the management plans are achieved, in addition, it is a process that serves to influence the behavior of the members of an organization. Thus, the article aims to verify the role that human performance assessment has in a public educational institution. For this, were mapped: how these processes are carried out in the organ, the managers' perception about these evaluations and if these tools can be considered managerial control mechanisms. The research has as methodology, as far as the approach of the problem, to be a qualitative study and, for purposes, descriptive. Semi-structured interviews were made with employees who hold positions of leadership in the unit and documental analysis of appraisal processes, laws and institutional documents in force. The data indicated that, for most managers, the role of performance assessment is to be a mechanism that has the function of guiding and supporting servers. As limitations of the appraisal model used in the institution studied, the interviewees emphasize the need for recurrent changes in the institution's planning, mainly in relation to the budget issue, and the restrictions imposed by internal laws and regulations. Finally, were suggested to the organization computerized management control systems*

for better monitoring and feedback to the server serving as an instrument to support the managers in the execution of the processes.

Keywords: *Human Performance Assessment. Management Control. Public Sector.*

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta, para Cardozo (2014, p. 18) ela “procura os desvios entre a realidade e o planejamento da empresa na tentativa de perceber o quanto ainda necessita ou pode melhorar as suas ações e estratégia em relação aos efeitos pretendidos e objetivos a serem alcançados para o seu sucesso”. Segundo Silva (2013) a avaliação busca analisar e medir o desempenho dos sistemas e das pessoas que compõem a organização; é um mecanismo de apoio à gestão, sendo, portanto, um processo de decisão das políticas e também da gestão de recursos humanos. Além disso, tem como principal objetivo melhorar os resultados obtidos por meio do envolvimento dos funcionários na organização ajudando-os a alcançarem níveis de desempenho mais elevados (SILVA, 2013). Para que isso ocorra, Cardozo (2014) salienta que as organizações necessitam do controle, pois são compostas de pessoas com diferentes interesses, tarefas diferentes e perspectivas diferentes. Logo, os esforços dessas pessoas necessitam de integração e direção e isto, por sua vez, cria a necessidade do controle.

Segundo Peixoto (2009) percebe-se, nos últimos anos, um aumento significativo de investigações a respeito da utilização das medidas de desempenho dentro do setor público, sobre as dimensões a considerar num modelo de avaliação de desempenho, sua utilidade na instituição e os fatores que determinam a sua aplicação e implementação na esfera pública. Sendo assim, com base na problemática recém-descrita, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: qual o papel da avaliação de desempenho humano em uma instituição pública de ensino?

Com base no exposto, o objetivo deste trabalho é: identificar o papel da avaliação de desempenho humano em uma unidade de um órgão público federal. Para isso, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: (i) mapear como os processos de avaliações de desempenho são realizados pelos gestores; (ii) mapear as percepções dos gestores do IFRS Campus Rio Grande sobre os processos de avaliação de desempenho humano (ADH) e; (iii) identificar se os processos de avaliações de desempenho no IFRS podem ser considerados mecanismos de controle gerencial.

O estudo busca contribuir para a articulação dos temas avaliação de desempenho humano e controle gerencial principalmente dentro da esfera pública. Os gerentes públicos estão tradicionalmente habituados a lidar com medidas financeiras, mas estão menos familiarizados com os indicadores e conceitos não financeiros (ARNABOLDI; AZZONE, 2010). Além disso, esta investigação possibilita, a partir da concepção dos gestores, que sejam reunidas sugestões de melhoria nos processos de avaliação de desempenho na instituição.

Este artigo constitui-se em cinco seções, sendo a introdução a primeira parte da estrutura. A segunda apresenta o aporte teórico da pesquisa, enquanto a terceira descreve os procedimentos metodológicos e a quarta seção apresenta os resultados dos dados obtidos. A seção cinco, por fim, revela as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção levam-se em conta os aspectos que envolvem as definições de controle gerencial e sua perspectiva dentro do serviço público, assim como, a caracterização da avaliação de desempenho humano na esfera pública.

2.1 CONTROLE GERENCIAL

Anthony e Govindarajan (2008) abordam controle gerencial como conjunto de atividades desenvolvidas para assegurar que os planos gerenciais sejam alcançados. Esse conjunto de funções demandam estrutura e recursos para que as atividades sejam desempenhadas. Para os autores, o controle gerencial representa “o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 06).

Para Hewege (2012) o controle gerencial é o processo por meio do qual se busca garantir que os recursos serão obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos de uma organização. Embora os gerentes desenvolvam outras atividades, o exercício do controle é uma parte dominante do seu trabalho. Pode-se dizer que o controle de gestão engloba os sistemas humanos e técnicos como máquinas e

processos de uma organização e que esse controle usualmente inclui um mecanismo para especificar, monitorar e avaliar ações individuais e coletivas (HEWEGE, 2012).

Malmi e Brown (2008) relatam em seus estudos que existe pouca produção de pesquisas sobre sistemas de controle gerencial visto na forma de um “pacote”, além disso, buscam explicar o porquê se deve estudar o controle de forma mais ampla e o porquê não se deve contemplá-lo de maneira isolada. É por meio dos controles gerenciais que os gerentes procuram direcionar o comportamento dos funcionários, sendo assim, Malmi e Brown (2008) buscam estabelecer uma base para permitir que os pesquisadores continuem desenvolvendo investigações sobre sistemas de gerenciamento de controle como um “pacote”. Para eles, compreender os sistemas de controles gerenciais (SCG) pode auxiliar no desenvolvimento de uma teoria visando apoiar os objetivos da organização, as atividades de controle e ao desempenho organizacional.

Para Flamholtz e Tsui (1985) existem fatores contextuais, a exemplo da estrutura e cultura, que influenciam indiretamente o controle. A cultura organizacional é um elemento que requer um olhar atento dos gestores, pois é ela que contém as informações sob a forma de rituais, histórias e cerimônias necessárias para prescrever o comportamento desejável dos membros e alcançar o objetivo coletivo (FLAMHOLTZ; TSUI, 1985).

Ainda segundo Flamholtz e Tsui (1985) o planejamento, medição, *feedback* e avaliação-recompensa são elementos que compreendem os principais mecanismos de controle e que influenciam o comportamento dos indivíduos. O mecanismo de planejamento serve como função de controle *ex ante*. Em suma, o planejamento influencia o comportamento dos indivíduos por meio da definição de objetivos de trabalho específicos e do estabelecimento de padrões desafiadores. Já os mecanismos de medição têm função de controle *ex ante* e *ex post*. O controle *ex ante*, define os objetivos de desempenho e as expectativas em termos de orçamento ou previsões e, portanto, tem um propósito semelhante ao mecanismo de planejamento. Como controle *ex post* é fornecida a informação para comparar resultados comportamentais com expectativas já estabelecidas. O produto dessa comparação é então usado para *feedback* corretivo e/ou avaliador (FLAMHOLTZ; TSUI, 1985).

Há duas maneiras pelas quais o *feedback* pode controlar o comportamento do trabalho dos membros organizacionais: pelo modo direcional e/ou motivacional (FLAMHOLTZ; TSUI, 1985). O *feedback* é geralmente um dispositivo de controle *ex post* que envolve a comunicação de informações sobre desvios em desempenho e das expectativas estabelecidas na fase de planejamento do processo de controle. Já a avaliação-recompensa é um mecanismo de controle final do sistema. As recompensas são resultado de comportamentos que são desejáveis para uma pessoa e que podem ser de caráter extrínseco ou intrínseco (FLAMHOLTZ; TSUI, 1985). São dispositivos de controle *ex post*, mas podem ser *ex ante* quando ocorre a antecipação das recompensas servindo como meio influenciador do comportamento em direção aos propósitos traçados (FLAMHOLTZ; TSUI, 1985).

Anthony e Govindarajan (2008) relatam que existem três subsistemas necessários para que o controle ocorra. O primeiro seria o sensor; um subsistema que permite detectar, perceber e registrar os dados relevantes de uma atividade ou evento. Já o subsistema discriminador compara o desempenho real da atividade ou evento com o padrão preexistente. E o subsistema tomador de decisão deflagra uma ação corretiva em busca do padrão ou permite o prosseguimento da atividade (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). O padrão estabelecido pode ser alterado e novamente dimensionado caso considerado inadequado. Para que o controle seja eficaz são necessários três fundamentos: o padrão, a informação e a decisão (FREZATTI *et al.*, 2009). Sendo assim, com o avanço de sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) proporciona-se à gestão a possibilidade de auxílio desse controle por meio da coleta, processamento, armazenamento, análise, recuperação e disseminação das informações, que podem fornecer suporte útil na tomada de decisões (MAHMOUD, 2014).

2.1.1 Controle gerencial no serviço público

Na administração pública o controle está estabelecido por meio de leis como: constituição federal, constituições estaduais, lei orgânicas municipais, pela lei nº 4.320/64 e na lei de responsabilidade fiscal (REIS, 2002). Ao longo dos últimos anos os princípios adotados na gestão pública estão direcionados a resultados e indicam que as atividades de planejamento e controle, voltadas à avaliação dos agentes públicos, especialmente no que tange ao controle gerencial, sejam institucionalizadas (QUINTAL *et al.*, 2012).

Conforme Hewege (2012), o controle do comportamento humano, por exemplo, pode representar problemas de gerenciamento complexos, pois as reações aos mesmos estímulos provavelmente produzirão respostas variáveis dependendo do contexto social, cultural e político exclusivo e das diferenças organizacionais e individuais. No serviço público ainda existem grandes peculiaridades que podem elevar essa dificuldade. Os controles de pessoal costumam estar associados a aspectos mais qualitativos do desempenho,

enquanto os controles de resultados e de ações relacionam-se com aspectos mais quantitativos (PEIXOTO, 2009).

Desse modo, o papel do controle gerencial torna-se importante, sobretudo, para que exista a coordenação e otimização do fluxo de informações necessárias aos gestores na sua tomada de decisão (CARDOZO, 2014). Peixoto (2009) aponta algumas dificuldades na implementação desse sistema de controle no setor público como: as influências políticas e governamentais, a divergência de interesses e também a falta de difusão das inovações e práticas contabilísticas.

Segundo Hofstede (1981), o controle gerencial na sua abordagem clássica tende a se direcionar ao fracasso quando se está diante de entidades públicas ou sem finalidade lucrativa. Para ele, o controle gerencial nesses tipos de instituições não pode ser idêntico ao desenvolvido em outras organizações como as de caráter privado ou com fins lucrativos, tendo em vista que cada entidade possui suas peculiaridades. Vijay *et al.* (2018) destacam o fato de o setor público fornecer um contexto particularmente distinto, já que suas decisões são influenciadas por diferentes grupos de partes interessadas além de ser diferenciado em termos de medidas de desempenho. Os autores consideram que nessas organizações, na maioria dos casos, a preocupação dos gestores não deve ser apenas relacionada com a produtividade, mas sim em oferecer aos cidadãos serviços eficientes e eficazes.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conforme Frezatti *et al.* (2009) a avaliação de desempenho, dentro de uma visão de planejamento e controle, demonstra ser um ponto relevante na gestão das organizações. Para os autores dispor de um processo de avaliação de desempenho permite à organização utilizar informações para mudanças ao longo do tempo. Assim, o desempenho é o resultado do que as pessoas realizam, atingem, produzem quando executam suas atividades institucionais (FREZATTI *et al.*, 2009).

Bergamini e Beraldo (1992) exploram a avaliação de desempenho como um processo gerador de informações para ações de treinamento e desenvolvimento, a partir de verificação das necessidades em cada área, para a administração salarial na forma de recompensas financeiras, nas movimentações de pessoal como transferência, promoção e desligamento de funcionários. Para os autores, o desempenho significa a ação, a atuação e o comportamento e, ao analisar o desempenho do trabalhador, o objetivo é concluir se esse está ou não adequado. Para Lucena (1992), a ficha ou o formulário de ADH é a representação física desse processo avaliativo, sendo por diversas vezes a única forma concreta e documentada de todo o procedimento, simbolizando, conseqüentemente, o funcionamento da avaliação de desempenho.

Philadelpho e Macêdo (2007) afirmam que as organizações buscam os sistemas de ADH para medir a maneira como o trabalho é desenvolvido em certo período e tem nesse sistema um método de controle do desempenho dos trabalhadores. Desse modo, os autores concebem a avaliação de desempenho como um instrumento de poder que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores. “Os programas de avaliação de desempenho são apresentados como uma ferramenta de controle gerencial para implementar as metas organizacionais e impulsionar o desempenho organizacional” (AYERS, 2015, p. 169). Para a autora o objetivo geral da avaliação de desempenho é melhorar o desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que se difundiu nas organizações públicas e privadas. Na administração pública brasileira foi introduzida pela primeira vez por Getúlio Vargas, na década de 1930 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007), mas tornou-se mais presente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE –, no governo Fernando Henrique Cardoso – FHC (PINTO, 2013). A administração pública federal, atualmente, tem como embasamento legal a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 8.112/1990 além de outras legislações específicas e a ADH passou a ser utilizada para a aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho (PINTO, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

São abordados, nesta seção, os aspectos que compõem a metodologia da pesquisa, ou seja, as fases percorridas para o desenvolvimento desta investigação.

Considera-se o estudo em questão, referindo-se à abordagem do problema, como de caráter qualitativo, pois envolve examinar e refletir as percepções e obter entendimento sobre as atividades sociais e humanas (COLLINS; HUSSEY, 2005). A pesquisa realizada quanto a seus fins se classifica como descritiva. Segundo Vergara (2003, p. 45) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de

determinado fenômeno”. Além disso, é utilizada para obter informações sobre as particularidades de um determinado problema ou questão (COLLINS; HUSSEY, 2005).

A organização em estudo trata-se de uma instituição federal de ensino pública que atua com uma estrutura multicampi especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, a qual orienta a oferta de cursos visando ao fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais das localidades onde está instalada (IFRS, 2018). A pesquisa se estabeleceu dentro de um dos campi dessa estrutura.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas cujo conceito baseia-se em “questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar as perspectivas dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2009, p. 159). Como público alvo, os entrevistados são gestores de uma das unidades da organização em estudo e que desempenham assiduamente a função de avaliadores dos funcionários lotados em seus respectivos setores. Ao todo foram entrevistados cinco servidores que possuem cargos de direção dentre eles: o Diretor Geral do Campus, os gestores que respondem pelas áreas de Administração, Ensino, Desenvolvimento Institucional, Execução Orçamentária e Financeira além da coordenadora de Gestão de Pessoas. As entrevistas foram realizadas nas dependências do IFRS no mês de janeiro de 2018.

Primeiramente, para a execução da pesquisa, foi entregue ao diretor geral da unidade a solicitação de autorização para a realização do estudo e também, a todos que se disponibilizaram a colaborar com a investigação (entrevistados), o termo de consentimento livre e esclarecido para gravação da entrevista e utilização em futuras produções acadêmicas. A fim de não expor os nomes dos gestores os mesmos serão identificados pela letra G e pelo número correspondente a ordem das entrevistas, por exemplo, o primeiro diretor entrevistado terá suas falas representadas pela sigla G1 e assim por diante.

No Quadro 1 apresentam-se as categorias e as subcategorias de análise, assim como, o embasamento teórico do roteiro de entrevistas aos gestores. Ademais, foi possível verificar e analisar os processos avaliativos dos servidores localizados no setor de Gestão de Pessoas do Campus. Com a intenção de facilitar a análise de dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, bem como, os processos de desempenho foram verificados a partir das pastas funcionais digitais de cada servidor do campus escolhido. A pesquisa em documentos envolve as legislações e normativas vigentes, documentos da organização como processos dos servidores em estágio probatório, progressões por mérito, plano de desenvolvimento institucional (PDI) além de endereços eletrônicos da instituição.

Quadro 1-Definição das categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias	Embasamento Teórico
Processo avaliativo de desempenho	Papel do avaliador	Para Reynaud (2016) a conduta do avaliador deve ser adequada com os objetivos da organização já que os estilos gerenciais predominantes na organização afetam demasiadamente o significado da avaliação de desempenho e a forma em que o processo é aceito por todos os envolvidos.
	Acompanhamento do servidor	Aguinis (2009, apud MAKHUBELA, BOTHA, SWANEPOEL, 2016) explica que o acompanhamento ou o <i>feedback</i> para a avaliação de desempenho é um estágio muito desafiador durante o qual muitos supervisores que gerenciam o desempenho geralmente se sentem desconfortáveis, especialmente porque o gerenciamento do desempenho exige que eles julguem e treinem o funcionário ao mesmo tempo.
	<i>Feedback</i> avaliado ao	Os gerentes devem receber treinamento para desenvolver habilidades de supervisão, <i>coaching</i> e aconselhamento, resolução de conflitos, configuração de padrões de desempenho, assim como, fornecer <i>feedback</i> aos subordinados (APPELBAUM; ROY; GILLILAND; 2011).
	Capacitação (treinamento)	Os gerentes precisam de um amplo treinamento para estabelecer metas realistas e fornecer <i>feedback</i> e treinamento relevantes (SMITHER; LONDON, 2009, apud MAKHUBELA; BOTHA; SWANEPOEL, 2016).
Percepções dos diretores	Função da avaliação	A avaliação de desempenho é um processo bastante complexo o qual não deve ser promovido abruptamente para que as pessoas envolvidas compreendam as transformações em curso e assimilem os reflexos positivos que a avaliação pode significar (BERGUE, 2010).
	Importância da avaliação	A informação sobre o desempenho constitui um importante fator no processo de tomada de decisão podendo ser de origem formal ou informal (PEIXOTO, 2009).

Avaliação de desempenho e controle gerencial	Instrumento (ferramenta) de avaliação	As fichas de avaliação de desempenho devem servir como um instrumento facilitador ao gestor na sua prática de gestão do desempenho e, para tanto, deverão estar coerentes com a concepção do processo, contudo é válido enfatizar que elas não se resumem ao mero preenchimento desse instrumento (LUCENA, 1992). Para Reynaud (2016) deve existir uma gestão mais humana, que recuse instrumentalizar as pessoas e suas relações que não se resume a mera aplicação de instrumentos.
	Planejamento e controle	O papel do controle gerencial é importante no sentido de coordenar e otimizar o fluxo de informações relevantes aos gestores na tomada de decisão (CARDOZO, 2014) Para Braun (2006) o gestor público na sua tomada de decisão necessita de uma direção amparada por um contexto de planejamento de longo prazo, composto por guias de ação derivadas de estratégias, ações, controles de desempenho, que possam maximizar os recursos públicos no sentido de proporcionar o bem comum.

Fonte: Adaptado de Reynaud (2016)

A interpretação dos dados foi realizada a partir da análise de conteúdo, uma técnica utilizada em pesquisas qualitativas. Para Bardin (2011), essa é uma estratégia em que o pesquisador busca a compreensão, o sentido, as características e estruturas das mensagens do emissor. A autora prevê três fases essenciais para a análise de conteúdo: primeiro a realização da pré-análise, após a exploração dos dados e, por fim, o tratamento dos resultados com a interpretação do pesquisador e suas inferências.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se nesta seção os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gestores e da análise dos documentos referentes aos processos avaliativos. Assim, inicialmente, buscou-se realizar a caracterização da instituição pública de ensino em estudo para atender aos objetivos específicos que serviram de base para o alcance do objetivo geral que é identificar o papel da avaliação de desempenho humano em um órgão público.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A organização em estudo é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) a qual pertence à rede federal de educação profissional e tecnológica. Ela possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar e sua criação deu-se por meio da lei nº 11. 892 de 29 de dezembro de 2008. A instituição de ensino oferece cursos de formação inicial continuada, cursos rápidos, cursos técnicos de nível médio, de graduação e de pós-graduação que englobam especialização e mestrado (IFRS, 2018).

O órgão possui dezessete campi no Estado do Rio Grande do Sul. A partir da criação dos Institutos Federais de Educação em 2008 o Colégio Técnico Industrial (CTI) vinculado à Universidade Federal do Rio Grande (FURG) passou a integrar a rede tornando-se IFRS Campus Rio Grande. Em janeiro de 2018 a instituição era composta por setenta e cinco (75) técnicos administrativos, cento e quinze (115) docentes efetivos, vinte (20) docentes substitutos, dez (10) bolsistas e aproximadamente mil e quinhentos (1500) alunos, além de funcionários pertencentes às empresas terceirizadas das áreas de portaria, segurança, limpeza e manutenção predial.

Consideram-se nesta pesquisa as legislações vigentes e os documentos institucionais, portanto, os processos de estágios probatórios da organização, progressões por mérito de técnicos administrativos e progressões docentes como recursos referentes à aferição do desempenho dos servidores. Esses documentos habilitam a aquisição de estabilidade no serviço público, crescimento na carreira e remuneração respectivamente. Para este estudo contemplam-se como público alvo os gestores do IFRS Campus Rio Grande os quais participam diretamente das avaliações referentes aos estágios probatórios dos técnicos e docentes, assim como, das avaliações de progressão por mérito dos técnicos administrativos. As progressões docentes são avaliadas por uma comissão específica do órgão que verifica as produções de ensino, pesquisa e extensão de cada professor em período específico. Para melhor detalhar os processos a gestora G3 entrevistada complementa a informação:

O acompanhamento de servidores em estágio probatório ocorre de forma permanente dentro do período de estágio que é de três anos [...], então, dentro de cada período de seis

meses é feita uma avaliação. Os avaliadores são orientados a acompanhar e auxiliar os servidores em suas atividades e avaliá-los nos critérios determinados pela Lei 8112. Já as progressões por mérito de técnicos administrativos refletem o período de cada dezoito meses de exercício do servidor e o momento da elaboração da avaliação é aquele em que os servidores envolvidos no processo podem refletir sobre suas atividades laborais. Existem critérios definidos no instrumento de avaliação [...] uma nota de zero a dez. Em relação aos servidores docentes, as avaliações são bianuais e compreendem as produções acadêmicas de cada um.

4.2 OS PROCESSOS AVALIATIVOS NO IFRS CAMPUS RIO GRANDE

Neste tópico são discutidos os critérios que envolvem o papel do avaliador, o acompanhamento dos servidores nos processos de avaliação, o *feedback* e a necessidade de capacitação na área. Conforme Souza (2016) o papel do gestor avaliador é ser o responsável não somente pela avaliação sistemática do desempenho de seu subordinado, mas por estabelecer um retorno dessa avaliação por meio do diálogo com vistas a construir um processo de desenvolvimento. Para o gestor (G1) esse papel é de extrema importância, pois é o avaliador que possui a responsabilidade de analisar se os indivíduos estão desempenhando suas funções de acordo com o cargo a qual estão lotados. A gestora (G3) acredita que o papel do avaliador seja o de estabelecer um vínculo entre as atividades a serem executadas pelo avaliado e o desempenho mínimo esperado do mesmo. Para ela o avaliador deve ser um membro da equipe de trabalho que tenha experiência com as atividades desenvolvidas pelo servidor que vai ser avaliado cabendo ao avaliador uma função de tutoria.

A fala do gestor (G4) remete à importância da proximidade do avaliador com o avaliado, pois esclarece que, conforme a relação de proximidade existe, o acompanhamento torna-se mais fácil. O quinto entrevistado (G5) relata que “o avaliador é a peça chave no processo de avaliação, visto que é dele a responsabilidade de aferir o desempenho dos servidores a partir dos parâmetros que previamente a instituição estabelece”. Por acreditar que o papel do avaliador é fundamental, o diretor G2 expõe que mesmo com toda a experiência que possui ainda não se sente preparado e à vontade para realizar esse tipo de atividade, ressalta ainda a importância de capacitações específicas aos avaliadores para que eles possam contribuir melhor com o processo.

Na concepção da gestora (G6) o processo avaliativo é um momento em que os avaliadores têm condições de avaliar o desempenho do servidor e auxiliá-lo a conseguir compreender o que é o serviço público, poder se inserir na profissão, adquirir o direito à estabilidade e, dessa maneira, contribuir com a instituição.

Lucena (1992) relata que o acompanhamento dos resultados apresentados possibilita à gerência verificar se o desempenho está orientado de acordo com as expectativas desejadas. Em relação ao acompanhamento dos servidores e as dificuldades desse processo as falas de alguns gestores relatam que o mesmo “ocorre dia a dia visto que o avaliador no caso é o superior hierárquico e trabalha lotado no mesmo setor” (G1). A gestora G4 salienta que já desempenhou outra função dentro da instituição e que nessa outra posição existiam grandes dificuldades em acompanhar os professores e técnicos de sua equipe tendo em vista o distanciamento entre eles. Na função que atua hoje essa prática se torna mais fácil, para ela: “... lidar mais próximo do servidor fica mais confortável porque tu tens realmente noção se está bem ok ou se não está...”. Sendo assim, pode-se considerar como peça-chave para acompanhamento do servidor o fator da proximidade do avaliador e do avaliado no cotidiano organizacional. O quinto entrevistado G5 complementa:

A orientação repassada aos avaliadores é que no dia a dia do trabalho, os fatos e ações que envolvam o servidor sejam registrados para que possam ser consideradas de forma positiva ou negativa no momento da avaliação. As principais dificuldades que a gente vai encontrar neste acompanhamento todo surgem justamente dessa falta desse registro e do longo período a ser avaliado.

Já o diretor geral, pela natureza do seu cargo, enfatiza que o acompanhamento é baseado no que outras pessoas o informam considerando que o quantitativo de servidores subordinados a ele é elevado. Para isso, além de escutar relatos de chefias imediatas de todos os setores procura também visitar diariamente os setores com a intenção de oferecer suporte. Para a gestora (G6) a grande dificuldade encontrada é organizar os horários compatíveis com os outros avaliados e chefias imediatas já que também possui um grande número de docentes e técnicos os quais fazem parte de sua equipe de trabalho.

Por meio da avaliação de desempenho deve ser encontrada a lacuna entre os objetivos que precisam ser cumpridos e o real desempenho do funcionário necessitando, portanto, os resultados serem discutidos e o *feedback* informado ao servidor (MAKHUBELA; BOTHA; SWANEPOEL, 2016). Em relação ao retorno ao avaliado, o gestor (G1) diz que ele ocorre no momento em que as avaliações são realizadas. O entrevistado denomina as reuniões entre chefias e subordinados de “entrevistas”. Para ele é no momento dessa reunião que

é dado o parecer ao funcionário sobre o seu desempenho e são atribuídas as notas referentes a cada item indicado no formulário de avaliação associadas à produtividade, iniciativa, cooperação e qualificação pessoal. Os gestores G4, G5 e G6 compartilham da mesma ideia, o *feedback* ocorre no momento das avaliações quando o período de uma avaliação de probatório acontece ou de uma progressão funcional. Esses períodos de avaliação são notificados pela gestão de pessoas do Campus ao servidor avaliado, à chefia imediata e ao diretor correspondente do setor. Em contrapartida, o G2 informa que seu acompanhamento é feito diariamente quando realiza visitas às coordenações.

A gestora G3 explica que o *feedback* é feito da seguinte forma: “os envolvidos no processo são orientados que todo o momento de avaliação deve ser precedido por um momento de reflexão e diálogo então a orientação seria ter uma conversa e se chegar ao porquê está sendo feito a avaliação da forma que ela é feita”.

Para Braun (2006, p. 94) “o monitoramento requer uma sistematização estruturada de acompanhamento, controle e avaliação de resultados, onde as pessoas inseridas no processo devem estar comprometidas e ter uma qualificação continuada para proporcionar o respaldo esperado”. Em consonância com essa citação, o entrevistado (G1) argumenta que nunca realizou uma capacitação nessa área e que sua participação em uma o ajudaria bastante na hora de efetuar novas avaliações, pois, atualmente, ele avalia de acordo com o roteiro preestabelecido nos formulários de avaliação, porém, considera essa ferramenta como um “instrumento fechado”. O gestor (G2) desde o início da entrevista destaca que seria ideal uma capacitação para melhor compreensão do processo. Para G5 a capacitação dos gestores é importante porque, além de esclarecer todos os procedimentos que devem ser realizados, ela uniformizará o entendimento e a aplicação das ferramentas de avaliação garantindo com isso que todos os servidores sejam de fato avaliados da mesma forma.

Quando questionada sobre a necessidade de uma capacitação específica, a gestora (G3) manifesta que acredita que não é seu papel avaliar essa necessidade, mas pela sua experiência considera que seria pertinente. Para a entrevistada seria uma ótima postura instrumentalizar os gestores com conhecimento formal a respeito do processo avaliativo e também levá-los a refletir sobre os desdobramentos que podem estar vinculados a esse processo. Como sugestão ela cita que além da capacitação também poderiam existir grupos onde se pudessem compartilhar situações enfrentadas no cotidiano habilitando melhor as pessoas que atuam como gestores e avaliadores.

Ademais, a G4 enfatiza que dependendo da formação do avaliador ele já tem uma noção breve de como proceder, entretanto, nem todos os gestores a possuem e, em função disso, seria válido a realização de uma capacitação. Mas, admite que o principal elemento para ela tem relação com a proximidade, o espaço físico entre avaliador e avaliado. A gestora G6 acredita ter recebido esse suporte da coordenação de gestão de pessoas do campus quando ingressou na função de direção além de possuir experiências anteriores em outra instituição onde esteve vinculada.

A partir das falas dos entrevistados pôde-se confeccionar a nuvem de palavras, ilustrada na Figura 1, a qual exprime as principais palavras percebidas pelos gestores sobre o que significa para eles o processo de avaliação desde o papel que eles mesmos possuem, ao acompanhamento e *feedback* transmitido e os motivos pelos quais uma capacitação seria necessária.

Figura 1- Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

A partir da análise dos processos de estágios probatórios existentes nas pastas funcionais e digitais dos servidores percebe-se nos itens “informações complementares” e “fatores intervenientes” que em sua grande maioria não existem relatos de avaliadores e avaliados e que, até o momento, não houve servidores que possuíssem falhas graves documentadas. Acredita-se que os desvios de comportamentos sejam discutidos no momento das reuniões de avaliações ou até mesmo durante o dia a dia do servidor. A ideia do estágio probatório é que seja um mecanismo de orientação aos novos ingressantes e que o avaliador seja a peça-chave desse processo servindo como suporte ou como até mesmo uma das entrevistadas sugere: tutor. Já as progressões por mérito foram pouco enfatizadas pelos gestores podendo inferir-se que é um procedimento mais dinâmico, em virtude de envolver avanço na carreira do técnico e que dificilmente algum avaliador, tratando de colegas de trabalho, restringirão a promoção e conseqüentemente o aumento salarial do cargo.

4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE ADH

Observam-se neste item os critérios que tratam sobre a função e a importância dada à avaliação de desempenho humano (ADH) no IFRS Campus Rio Grande.

Conforme Lucena (1992) e Ayers (2015) a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição que ocupa no momento visando contribuir para o desempenho organizacional. O gestor G1 entende que dentro do IFRS Campus Rio Grande a ADH é utilizada com a função de treinamento e desenvolvimento do servidor e não possui função punitiva. Contudo, a realização do treinamento/desenvolvimento necessita de orçamento. Apesar do levantamento de necessidades de capacitação ser feito anualmente pela gestão de pessoas, a carência de recursos financeiros para pagamentos dos cursos de capacitação e qualificação acaba prejudicando a execução desse planejamento.

Já o G2 acredita que as ADH têm como função, durante as avaliações de estágios probatórios, ser um mecanismo de acompanhamento das dificuldades dos servidores. Depois de finalizado o período de estágio, restam apenas as progressões em carreira, porém esse procedimento significa para ele algo de caráter mais mecânico. Em vista disso, sugere que poderia existir outro tipo de processo para acompanhamento do desempenho, posterior à finalização do estágio probatório. O ideal em sua concepção seria que a partir das avaliações existisse a realização de movimentação de pessoal, treinamento e desenvolvimento e punição em último caso (em casos mais severos de indisciplina).

Em relação à importância das avaliações o gestor G1 justifica que enquanto o servidor está em estágio probatório a avaliação é importante, porque pode-se moldar o servidor. Muitos vêm da iniciativa privada com alguns vícios e, além do mais, o funcionário tem interesse em se tornar estável. Na visão da gestora G3, as avaliações possuem:

[...] a intenção de promover o planejamento das atividades que serão realizadas [...] já que a avaliação vai compreender um período que já se encerrou e pode promover mudanças para o que vem adiante. No entanto, acrescido dessa motivação, é usado para instrumento de controle onde a Instituição pode elaborar seus relatórios de desempenho, acompanhamento de desempenho e também a concessão de alguns benefícios usando esse mecanismo como aporte. Eu acredito que a avaliação de desempenho é um momento necessário para que o servidor possa rever sua atuação, inclusive para a própria equipe de trabalho é o momento de as pessoas pararem e verem o que tem de bom, o que tem de ruim e pensar adiante, mas não deixa de ser um instrumento para outras situações que a instituição precise de um apoio de outra forma, porque nos momentos decisivos pode se utilizar como critério extra.

Sobre essa questão a gestora G4 fala que em relação à punição, durante a avaliação, pode-se atribuir uma nota mais baixa quando o servidor não chega no horário, por exemplo, não está cumprindo bem suas atividades, se não está se capacitando para o desempenho das suas funções. Para ela quando está tudo bem dentro da equipe de trabalho a avaliação funciona bem, o problema é quando não está funcionando. “Como que esse instrumento efetivamente cumpre as instâncias que ele tem de cumprir?” Cita a quarta diretora entrevistada. Ela remete essa fala não apenas em termos de execuções de ações punitivas ao servidor, mas em situações de como realizar essa conversa e chamar a atenção para algo que precisa ser melhorado, afinal nessas circunstâncias pode-se criar certo constrangimento por parte do avaliador. Ainda relata casos que mesmo os avaliadores reprovando o servidor que possui desempenho inadequado e perpassando o processo por todos os âmbitos da instituição já teve ciência que em outro campus o funcionário ganhou o direito de estabilidade na justiça, dessa forma, desacreditando a efetividade do procedimento.

A principal função dessas avaliações de desempenho para o gestor (G5) é identificar e mensurar os comportamentos e as performances de servidores tendo por base os critérios que a instituição define. Para ele a avaliação não pode deixar de visar apenas o aprimoramento profissional, mas sim uma melhor prestação de

serviço para a organização. A questão principal diz respeito aos critérios estabelecidos para a avaliação e às consequências dessa análise depois. Sem dúvida para G5, ela pode desencadear uma movimentação de pessoal, para um melhor aproveitamento, no caso das atribuições dos servidores, pode gerar um treinamento, um desenvolvimento, para aprimorar as habilidades do servidor, e até mesmo uma punição. Ela é muito importante, não apenas no sentido de mensurar ou de punir, mas principalmente com o intuito de aprimorar o trabalho. A avaliadora G6 não vê a avaliação como forma de punição, mas sim como função de diálogo e orientação ao servidor; quando existem problemas a ADH serve como instrumento para definição de metas do que pode ser feito. Sua sugestão é fazer a ADH de tempos em tempos, mesmo após o término do estágio probatório, encontros/reuniões no modelo de uma formação continuada para que as pessoas não esqueçam o que é o serviço público e o motivo pelo qual estão em seus cargos.

Quando questionados sobre a função das avaliações, nenhum dos entrevistados comentou exemplo (s) de algum caso concreto dentro da instituição, seja de movimentação de pessoal, treinamento específico ou de punição.

4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO E CONTROLE GERENCIAL

Consideram-se nesta seção as ferramentas de avaliação utilizadas na organização do estudo, as dificuldades encontradas em utilizá-las e se servem como mecanismos de controle gerencial para os avaliadores.

Segundo Reynaud (2016, p. 141) “um dos aspectos que ajudam a garantir o sucesso do processo de avaliação de desempenho é a escolha do instrumento e do método de avaliação que melhor se adapte à realidade de cada organização, de acordo com suas peculiaridades”. Em relação à ferramenta de avaliação, G1 fala que não encontra obstáculos para avaliar servidores em efetivo exercício. Contudo, em situações onde os funcionários estão gozando de alguma licença ou afastamento, G1 afirma a grande dificuldade de realizar esta mensuração. O diretor acredita que nessas circunstâncias o instrumento de avaliação é falho, pois é utilizado o mesmo modelo em todas as situações. Ou seja, a ferramenta deve ser específica para casos particulares como esse. Além disso, a gestora G3 cita que existem críticas em relação à ferramenta quanto à questão de preenchimento de formulário de autoavaliação, tendo em vista que é um processo muito particular e subjetivo.

Para a avaliadora G4 o instrumento é claro, no entanto se ele pretende contemplar todo o universo que o servidor desempenha durante a jornada de trabalho, acredita que neste quesito é falho. Sobre os instrumentos utilizados, G5 menciona que os pontos principalmente relacionados aos problemas precisariam ter uma maior explicação, ou seja, serem mais específicos para algumas situações que acabam aparecendo. O avaliador G2 diz também que encontra dificuldades em enquadrar alguns critérios específicos nas ferramentas. Para complementar a gestora G6 fala:

[...] o formulário em muitos aspectos é bem difíceis, por exemplo, tu avalias se o servidor se veste adequadamente, o servidor pode se vestir muito bem, ele tem um bom relacionamento, ele não destrói nada na instituição, mas algum ponto ele tá pecando... [...] essas pessoas pontuam bastante por aspectos que talvez não fossem tão importantes para o serviço público.

Deve-se considerar que os critérios estabelecidos nos instrumentos estão em consonância com os criados por meio da Lei 8112/90. Anos após, por meio da Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, torna-se sistematizada a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A lei determina como objetivos da avaliação de desempenho a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto ao desenvolvimento e a movimentação (BRASIL, 2008).

Conforme Braun (2006) o gestor público, na sua tomada de decisão, precisa de uma direção amparada por um contexto de planejamento de longo prazo, composto por guias de ação derivadas de estratégias, ações, controles de desempenho, que possam maximizar os resultados, ou seja, os recursos públicos no sentido de proporcionar o bem comum à sociedade. Para Ayers (2015) deve existir o alinhamento entre os programas de avaliação de desempenho e as metas do plano estratégico do órgão. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2014-2018) demonstra o planejamento do IFRS para o horizonte de tempo de cinco anos e contempla a missão, visão e os princípios institucionais além dos objetivos e metas estratégicas a serem realizadas (IFRS, 2018). Entretanto, o gestor G1 considera difícil seguir esse planejamento, pois o órgão está sujeito a edições de diversas normas legais e restrições orçamentárias, que limitam, por exemplo, cursos de capacitação, ou seja, o plano inicial tem de estar sempre sendo alterado. “O uso de instrumentos de planejamento exclusivamente com o intuito de vigiar ou restringir as ações dos gestores públicos, na administração pública brasileira, tem evidenciado que o aperfeiçoamento do Estado não depende somente do

controle” (BRAUN, 2006, p. 52). Para G1 atualmente na instituição existe mais o controle das atividades existentes no órgão onde se acaba percebendo que o planejamento inicial deverá ser alterado.

Em relação à questão de planejamento, o gestor (G2) declara que o ideal seria que se utilizassem as avaliações de desempenho para realocação de pessoal. Para ele controle remete a servidor relapso que necessita de controle, mas que de maneira geral não se identifica com o termo, prefere utilizar acompanhamento ou verificação. Para a gestora G6 controle “é uma palavra muito forte”, para ela as avaliações servem para planejar, criar metas quando o servidor não desempenha de forma consistente o seu trabalho e como forma de orientação.

A regulamentação e o controle do comportamento dos funcionários exigem diversas formas de poder e influência. Por exemplo, Anthony e Govindarajan (2008) descrevem o controle de gestão como o processo pelo qual os gerentes de todos os níveis garantem que as pessoas que supervisionam implementem suas estratégias pretendidas. Na entrevista da gestora G3 a mesma expõe que os processos de avaliação de desempenho juntam essas perspectivas, planejamento e controle, a partir do momento que se tem uma nota mínima para concessão da progressão funcional por mérito ou para determinados benefícios. Então se a pessoa não atinge aquele mínimo ela é reprovada, nessa perspectiva, ela não deixa de ser um instrumento de controle. No entanto para a gestora, o peso maior é dado ao planejamento, já que é um momento de reflexão, para a pessoa poder se programar para o que vem adiante, aprender com suas falhas. Para G4 a avaliação de desempenho serve para controle de pessoal e para planejamento de capacitações futuras aos servidores.

Para G5, objetivamente, a ADH é um instrumento para medir a performance do servidor. Mas, é a partir de uma análise global dos resultados da instituição, avaliando, vendo todas as avaliações que é possível traçar estratégias para o aprimoramento do serviço como um todo.

Com base na fala dos gestores pode-se compreender que os mesmos buscam nas reuniões de avaliações dos processos de estágio probatório direcionar o servidor a uma boa conduta no serviço público. Já as progressões, tendo em vista o espaçamento de tempo de cada avaliação o acompanhamento do subordinado, limitam-se a acontecimentos cotidianos recentes ou até mesmo a replicação das últimas avaliações conforme citado pelo gestor (G1). Para o avaliador G5 esse longo espaço de tempo – dezoito meses entre uma avaliação e outra – dificulta a avaliação do gestor até porque alguns diretores possuem um grande quantitativo de servidores lotados em suas direções.

Os sistemas baseados em tecnologia de informação e comunicação (TIC) contribuem para tomadas de decisões mais apropriadas dentro de uma organização transformando grandes quantidades de dados em informações valiosas ajudando, desse modo, os gestores no desenvolvimento de relatórios de desempenho (MAHMOUD, 2014). Recomenda-se para melhor controle da gestão, a partir dos dados obtidos pelas entrevistas, a introdução de um sistema de modo informatizado onde possam ser registrados dados e acontecimentos referentes ao desempenho do servidor diariamente, semanal ou até mensalmente. O instrumento por si só não pode ser considerado mecanismo de controle gerencial, para isso, devem existir informações periódicas que sustentem melhor essas avaliações e sirvam de suporte aos avaliadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou demonstrar a visão dos diretores e da coordenadora de gestão de pessoas do IFRS Campus Rio Grande sobre os aspectos da avaliação de desempenho humano dentro do contexto público para que fosse possível identificar qual o papel que essas avaliações possuem para a instituição utilizando-se como estratégias de pesquisa a análise documental e entrevistas semiestruturadas. Sendo assim, empregou-se um roteiro de entrevista dividido em categorias e subcategorias para atender aos objetivos específicos da pesquisa. Em relação à primeira categoria procurou-se compreender como os processos avaliativos são conduzidos pelos gestores, já na segunda categoria mapear a percepção dos gestores sobre a ADH, e, por fim, verificar se esse recurso pode ser considerado mecanismo de controle gerencial.

Apesar dos gestores desenvolverem outras atividades, o exercício do controle é uma parte dominante do seu trabalho. Contudo, para a maioria dos entrevistados, esse processo é visualizado como uma ferramenta e estratégia de orientação aos servidores, ou seja, os diretores por estarem transitariamente em seus cargos consideram que o papel seja de suporte e orientação aos colegas para que desenvolvam suas atividades da melhor forma possível. Leva-se em conta esse argumento tendo em vista que em dado momento o servidor é avaliado e em dado momento pode ser avaliador do próprio colega. Sendo assim, capacitações para lidar com situações constrangedoras são abertamente solicitadas nas entrevistas além da sugestão de uma das gestoras para a realização de um grupo de trabalho entre campi da instituição para que possam ser compartilhadas experiências de como lidar em determinadas circunstâncias. Afinal, por se tratar de funcionários públicos, que após aprovação em estágio probatório adquirem direito à estabilidade, provavelmente conviverão no mesmo ambiente de trabalho por um longo período de tempo.

Considerando o acompanhamento do servidor pelo gestor percebe-se a necessidade de um instrumento facilitador para os avaliadores e como peça-chave a proximidade avaliador e avaliado no ambiente de trabalho. Tendo em vista o interstício de tempo entre uma progressão e outra, muitas vezes o desempenho do funcionário é medido pelos últimos acontecimentos no local de trabalho. Para isso, como sugestão pode-se considerar a introdução de um sistema de controle gerencial de modo informatizado, não com função punitiva, mas de suporte e orientação às atividades do servidor detectando suas limitações e habilidades.

Ademais, um dos diretores ressalta que, nos Institutos Federais de Ensino e também e na maioria dos órgãos públicos, não existe incentivo para que servidores com melhor avaliação de desempenho devam assumir cargos mais importantes ou melhores remunerados, envolvendo assim mais uma questão política. Não significa que o servidor mais bem avaliado será movimentado da função que ele está para outra melhor. Na grande maioria das vezes o resultado de avaliação gera aumento salarial, por meio da progressão em carreira do funcionário, e aquisição de estabilidade no serviço público. Pode-se atrelar a esta fala a relação de justiça/injustiça organizacional percebida pelos servidores considerando os cargos ocupados dentro de organizações públicas tornando-se, portanto, uma sugestão de pesquisa futura.

Algumas propostas de melhoria foram dadas pelos gestores como: (i) ocupação de cargos de direção por meio do desempenho e competências dos servidores através de concurso interno com requisitos estabelecidos; (ii) capacitação dos gestores para lidar com circunstâncias constrangedoras e a realização de avaliação do desempenho após a finalização do estágio probatório; (iii) simplificação do processo, redução do tempo das avaliações, aumentando a periodicidade interna (iv) acompanhamento de psicólogo(a) quando há discrepâncias entre a avaliação do avaliador e avaliado nas progressões por mérito. Além disso, uma das entrevistadas conclui que para melhorar o processo não seria apenas necessário mexer no instrumento, pois o serviço público possui suas particularidades que acabam em algumas vezes beneficiando o mal servidor.

Observou-se na fala de um dos gestores que foram contemplados na entrevista apenas os processos de avaliação que envolvem estágios probatórios referentes à categoria de docentes. Contudo, esse avaliador também realiza avaliações de progressões de mérito e estágios probatórios dos técnicos administrativos. Para esse entrevistado falar do tema avaliação de desempenho humano remete apenas a essa situação, possivelmente pela alta frequência que executa avaliações de estágios probatórios com professores. Além disso, cabe sinalizar que a nova Resolução que rege os estágios probatórios entrou em vigor em junho de 2017 no IFRS valendo, portanto, para os novos servidores empossados. Desse modo, dentro da organização em estudo não houve nenhuma avaliação nos moldes dessa Resolução até a finalização das entrevistas. Algumas sugestões dos entrevistados já estão sendo contempladas nessa nova legislação, como por exemplo, trazer a avaliação discente pelo docente para compor o processo de estágio probatório do professor.

Como limitação de pesquisa, o estudo analisou apenas uma estrutura da rede federal de ensino vinculada ao poder executivo do Estado, entretanto, o universo das organizações públicas é vasto e distinto não podendo, desse modo, seus resultados serem generalizados a outras instituições. Pode-se considerar como estudo futuro a aplicação da pesquisa em outros órgãos públicos, inclusive tratando de como o assunto é abordado em outros poderes como o legislativo e judiciário.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. 12 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill. 2008.

APPELBAUM, S. H.; ROY, M.; GILLILAND, T. Globalization of performance appraisals: Theory and applications. *Management Decision*, 49(4), 570–585. 2011.

ARNABOLDI M.; AZZONE G. Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4): 266–82. 2010.

AYERS, R.S. Aligning individual and organizational performance: goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44, pp. 169–191. 2015.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2011.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4ª edição. São Paulo: Atlas. 1992.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. – 3. ed. rev. e atual. – Caxias do Sul, RS: Educus. 2010.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial* [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: jan. 2018.

_____. Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...] e dá outras providências. *Diário Oficial* [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: jan. 2018.

BRAUN, D. R. *Sistemas de controle gerencial como ferramenta auxiliar na gestão pública*. Dissertação de mestrado Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. 2006.

CARDOZO, H. L. G. *Características dos sistemas de controle gerencial de universidades brasileiras: estudo de casos de universidades localizadas no Estado do Rio de Janeiro*. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

FLAMHOLTZ, E. G; TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizational and Society*, vol. 10, n° 01, p. 35-50. 1985.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. *O controle gerencial nas organizações. In: Controle gerencial – uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas. 2009.

HEWEGE, C. R. A critique of the mainstream management control theory and the way forward. *SAGE Open*, 1-12. 2012.

HOFSTEDE, G. Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, v. 6, n. 3, p. 193-211. 1981.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS). *Bento Gonçalves*. Portal. 2018. Disponível em <www.ifrs.edu.br> Acesso em: jan. 2018.

LUCENA, M. D. da S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas. 1992.

MAHMOUD, M. A review of human resource information systems (HRIS) in organizations. *SIU Journal of Management*, 4(1), 148-181. 2014.

MAKHUBELA, M.; BOTHA, P.A.; SWANEPOEL, S. Employees' perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African public sector institution. *SA Journal of Human Resource Management/SA*, 14(1), a728. 2016.

NASCIMENTO, C. M. D. V; BERNARDIM, L. M. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, p. 1-17. 2007.

PEIXOTO, A. *O impacto da avaliação do desempenho nos sistemas de controlo de gestão das autarquias: o caso da câmara municipal de vila flor*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia: Universitário do Porto. Porto, Portugal. 2009.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia – Revista de Psicologia da ULBRA*, Canoas, p. 27-40. 2007.

PINTO, J. de F. *Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo*. Dissertação de Mestrado. Vitória, ES, Brasil. 2013.

QUINTAL, R. S; CONDÉ, R. A. D; BARCELLOS, L. P; GOMES, J. S. Uma reflexão sobre a aplicação do controle gerencial ao setor público brasileiro durante os últimos 20 anos. *Revista Uniabeu*. 5 (10). 263-273. 2012.

REIS, H. da C. O Controle Gerencial na Administração Pública. *Revista de Administração Municipal*. Nov/Dez 02. 48(238): Rio de Janeiro: IBAM. 2002.

REYNAUD, P. D. *Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. 2016.

ROESCH, S. *Projeto de Estágios e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas. 2009.

SILVA, V. R. J. *A avaliação do desempenho e mudança em contabilidade em gestão: o caso da Direção Regional da Administração Educativa da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, Portugal. 2013.

SOUZA, G. F. S. de. *Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. 2016.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

VIJAY E. P.; RITA F.; PAWAN B.; BIMAL A. Human resource management and performance at the Indian railways", *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 31 Issue: 1, pp.47-61. 2018.