



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

ROSSANA FIGUEIRÊDO NUNES DE ANDRADE

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB): IMPLICAÇÕES PARA A  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

João Pessoa

2017

ROSSANA FIGUEIRÊDO NUNES DE ANDRADE

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB): IMPLICAÇÕES PARA A  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada à banca do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre no Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA).

**Área de Concentração:** Gestão e Aprendizagens.

**Linha de Pesquisa:** Inovação em Gestão Organizacional.

**Orientador:** Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos

João Pessoa

2017

A553a Andrade, Rossana Figueirêdo Nunes de.  
Avaliação de desempenho no Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB):  
implicações para a aprendizagem organizacional / Rossana  
Figueirêdo Nunes de Andrade.- João Pessoa, 2017.  
194 f. : il.

Orientador: Wagner Soares Fernandes dos Santos.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA

1. Gestão Pública. 2. Avaliação de Desempenho.  
3. Desenvolvimento Profissional. 4. Competências. 4.  
Aprendizagem Organizacional. I. Título.

UFPB/BC

CDU:35(043)

ROSSANA FIGUEIRÊDO NUNES DE ANDRADE

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB): IMPLICAÇÕES PARA A  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 29 de junho de 2017.

---

Profª. Drª. Edna Gusmão de Góes Brennand  
Coordenadora do MPGOA

**BANCA EXAMINADORA**

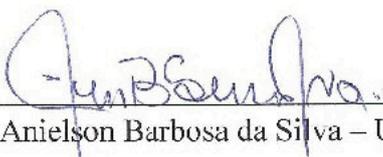


---

Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos – UFPB/MPGOA – Orientador

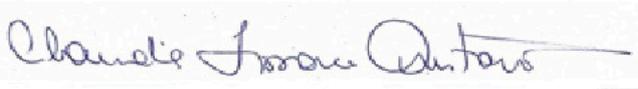
---

Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado – UFPB/MPGOA – Membro Interno



---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva – UFPB/PPGA – Membro Externo



---

Profª. Drª. Claudia Simone Antonello – UFRGS/ PPGA – Membro Externo

**Dedico a Deus que me deu forças para prosseguir,  
me ajudando a transformar as pedras do caminho  
em um castelo de gratidão.**

## AGRADECIMENTOS

*"O valor das coisas não está no tempo que elas duram,  
mas na intensidade com que elas acontecem.  
Por isso existem momentos inesquecíveis,  
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".  
(Fernando Pessoa)*

Este trabalho representa para mim, não apenas um tempo investido em esforços e dedicação, mas acima de tudo a intensidade de valores construídos em meio às dificuldades e a forma surpreendente como cada uma delas foi transformada em aprendizados e gratidão. Até chegar ao final desse percurso, pude vivenciar momentos inesquecíveis, experiências marcantes e superações inexplicáveis, graças à ajuda de pessoas singulares em minha vida, as quais eu agradeço com profundo reconhecimento e emoção.

Inicialmente, **a Deus**, que é a minha fonte de força e fôlego de vida, que me encoraja sempre a prosseguir por mais impossíveis que sejam os meus sonhos, ajudando-me a transformá-los em realidade.

À minha mãe **Maria do Carmo**, minha base de sustentação, meu refúgio de ânimo e a fonte de afeto que me fortalece em todos os momentos da minha vida. Agradeço por sempre estar ao meu lado me encorajando com seu amor e carinho.

Ao meu esposo, **Nunes Neto**, obrigada por ter me acompanhado e me incentivado a seguir em frente e por compreender as minhas ausências e renúncias até que tudo fosse finalizado.

A toda a minha família, em especial aos meus irmãos, **Fábio** e **Patrícia**; minhas cunhadas, **Raquel** e **Rochelle**; meu cunhado **Emanoel**; meu sobrinho **Gabriel**, minhas sobrinhas **Larissa** e **Júlia** e minha sogra **Vilani**. Todos vocês têm um significado afetivo especial em minha vida e, cada um à sua maneira, contribuiu para aquecer meu coração em meio aos desafios enfrentados até aqui.

Ao meu orientador, querido professor **Wagner**, pelo apoio constante, pela paciência, e por ter me conduzido de forma a que eu pudesse acreditar no meu potencial, seguindo sempre em frente. Especialmente agradeço pelo apoio humano nos momentos de desânimo e tensão próprios desse processo.

Ao professor e amigo **Anielson**, pela valiosa contribuição na construção deste trabalho. Agradeço por suas inteligentes recomendações, correções e direcionamentos. Aqui externo também a minha admiração não só pelo profissional que é, mas por sua dignidade

humana, demonstrada nos momentos em que pode me ouvir para além das palavras, nas minhas lágrimas.

À querida professora **Claudia Antonello**, pelas contribuições e recomendações que enriqueceram este trabalho. Foi uma honra tê-la como parte da minha banca examinadora! Também externo a minha admiração pela profissional que é, uma especial gratidão por tudo que aprendi com você.

Ao professor **André Gustavo** pelas contribuições relevantes para o enriquecimento deste trabalho, além dos aprendizados proporcionados na disciplina Estratégia e Inovação.

Aos **professores e funcionários** do Mestrado profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPGOA, pela convivência, vivências e saberes compartilhados. Em especial agradeço ao professor **José Washington**, que teve um papel essencial, antes mesmo que o Mestrado fosse uma realidade em minha vida.

Aos **colegas da turma do MPGOA**, pelos momentos de convivência tão agradáveis. A nossa união nos fortaleceu até chegarmos até o final feliz. Em especial agradeço **as minhas amigas inseparáveis Gerlane e Danuta**, pela cumplicidade, pelas lágrimas e sorrisos compartilhados para além do mundo acadêmico, mas no mundo do coração e da alma.

A todos **os gestores do IFPB que participaram da pesquisa**, pelo acolhimento, pelo tempo dedicado, pela atenção e pelo empenho no compartilhamento de suas experiências com tanta sinceridade e intensidade.

A toda a equipe do DGDP, **Kramer, Fábio, João Paulo, Iolivalda, Adriana, Jussara, André, Jarbas, Karla e Jéssika**; a convivência com vocês me faz aprender a todo o instante, além das brincadeiras que nos aliviaram em meio às responsabilidades do dia a dia. Agradeço em especial **a Kramer e a Fábio**, pela compreensão do tempo de ausência e estímulo para que eu pudesse concluir com êxito este trabalho, o apoio de vocês foi essencial.

A toda equipe do Programa de Formação de Gestores por Competências, em especial aos meus queridos amigos **Ermano, Mônica, Alysson e Franklin**, que de forma muito especial me substituíram nos dias de ausência, com muita cumplicidade e responsabilidade.

Agradeço em especial a **Hugo**, Programador Visual do IFPB, que com seu brilhante profissionalismo me presenteou com o tratamento gráfico das ilustrações desse trabalho. Para além, agradeço pela força, palavras de incentivo e ajuda nos momentos difíceis.

Agradeço a **Laura Carmen**, que fez com dedicação e competência, a revisão linguística e técnica desta dissertação. Agradeço para além, as palavras de ânimo e incentivo.

As minhas amigas irmãs **Leila, Maria, Érika, Dany, Eva e Carol**, pelo amor, pela força e pelo apoio de sempre. Vocês são especiais em minha vida!

*“Acreditamos que a ninguém deve ser negada a oportunidade de ir tão longe quanto suas habilidades permitirá”.*

**(Mc Clelland, D et al. 1958, p.15)**

## RESUMO

No contexto atual das organizações, as pessoas necessitam refletir sobre suas ações identificando os aspectos que precisam ser desenvolvidos, de modo a potencializar suas competências e melhorar seu desempenho. Neste sentido, uma política de avaliação de desempenho profissional, integrada aos demais sistemas de gestão de pessoas, pode contribuir para o processo de reflexão-ação-reflexão, proporcionando nas pessoas um repensar sobre suas práticas profissionais, além de identificar suas lacunas de competências, bem como suas potencialidades. Desse modo, os processos de aprendizagens podem ser estimulados para o desenvolvimento de novas competências, que, conseqüentemente, promovem o desenvolvimento profissional e organizacional. Assim, a presente pesquisa objetivou identificar as implicações do processo de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação para a aprendizagem organizacional no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. Para tanto, o estudo ancorou-se em referenciais teóricos que trataram dos fenômenos da avaliação de desempenho e da aprendizagem organizacional, refletindo sobre suas práticas, de modo crítico, identificando suas implicações e os aspectos negativos envolvidos, de modo a ter uma compreensão contextual e sistêmica dos múltiplos fatores intervenientes em ambos os processos. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como de campo, delimitada pela abordagem qualitativa e que, a partir de seus objetivos, adotou procedimentos respaldados pela tipologia descritiva, exploratória e documental, utilizando como instrumento de coleta dos dados a entrevista semiestruturada respaldada por um roteiro de questões norteadoras. Para a análise dos dados coletados foi utilizado o método da Análise de Conteúdo segundo Bardin (2011), Richardson (1999), Laville e Dionne (1999). Os resultados da pesquisa evidenciaram que o processo de AD, da forma como está sendo realizado atualmente no IFPB, tem uma visão mais negativa em termos de limitações do que positiva em termos de potenciais, baseada na percepção dos gestores entrevistados. No entanto, a AD pode se constituir como uma ferramenta muito importante para aprendizagem, mudança e desenvolvimento do servidor, da equipe de trabalho e de toda a organização, desde que seja realizada de maneira correta, consciente e com responsabilidade. Para que a AD possa exercer todo o seu potencial de estímulo ao aprendizado com foco na mudança e no desenvolvimento, faz-se necessário que o processo seja realizado da maneira correta, com seriedade e veracidade nas informações, buscando sempre a construção de um espaço interativo, dialogado, de *feedback* e de compartilhamento entre os envolvidos, de modo a potencializar seus efeitos em termos de aprendizagem individual e organizacional.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Desenvolvimento profissional. Competências profissionais. Aprendizagem organizacional.

## ABSTRACT

In the current context of organizations, people need to reflect on their actions by identifying the aspects that need to be developed in order to boost their competencies and improve their performance. In this sense, a professional performance evaluation policy, integrated with other people management systems, can contribute to the reflection-action-reflection process, providing people with a rethinking of their professional practices, in addition to identify their skills gaps, as well as their potentialities. In this way, learning processes can be stimulated to the development of new competencies, which, consequently, promote professional and organizational development. Thus, the present research aimed to identify the implications of the process of performance evaluation of Administrative Technicians in Education for organizational learning at the Federal Institute of Education Science and Technology of Paraíba. To this purpose, the study was based on theoretical references that dealt with the phenomena of performance evaluation and organizational learning, reflecting on the practices, critically, identifying the implications and the negative aspects involved, in order to have a contextual and systemic understanding of the multiple intervening factors in both processes. In terms of methodology, the research is characterized as a field, delimited by the qualitative approach and, based on the objectives, adopted procedures supported by the descriptive, exploratory and documentary typology, using as a data collection instrument the semi-structured interview backed by a Guiding questions. For the analysis of the data collected, we used the Content Analysis method according to Bardin (2011), Richardson (1999), Laville and Dionne (1999). The results of the research evidenced that the process of Performance Evaluation (AD), as it is currently being carried out in the IFPB, has a more negative view, in terms of limitations, than positive view, in terms of potential, based on the perception of the managers interviewed. However, AD can be a very important tool for learning, change and development of the public employee, the work team and the entire organization, provided that it is performed correctly, conscientiously and responsibly. In order for AD to exert its full potential to stimulate learning with a focus on change and development, it is necessary that the process be carried out in the correct way, with seriousness and veracity in the information, always seeking the construction of an interactive space, dialogue, *feedback* and sharing among those involved, in order to enhance their effects in terms of individual and organizational learning.

**Key words:** Performance evaluation. Professional development. Professional skills. Organizational learning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Componentes que influenciam o sistema de avaliação de desempenho.....	30
<b>Figura 2</b> - Etapas de um modelo integrado da gestão do desempenho.....	36
<b>Figura 3</b> - Avaliação de desempenho como instrumento da gestão do desempenho. ....	37
<b>Figura 4</b> - Avaliação de desempenho como instrumento integrador das práticas de Gestão de Pessoas.....	38
<b>Figura 5</b> - Pilares da competência. ....	43
<b>Figura 6</b> - Procedimentos da avaliação de desempenho .....	46
<b>Figura 7</b> - Relações entre o processo de avaliação de desempenho e a aprendizagem organizacional.....	70
<b>Figura 8</b> - Relações entre a aprendizagem organizacional, competências e desempenho.....	72
<b>Figura 9</b> - Mapa da Paraíba com os 10 primeiros <i>campi</i> do IFPB. ....	76
<b>Figura 10</b> - Trajetória da pesquisa. ....	85

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Aspectos positivos e negativos do processo de avaliação de desempenho. (continua).....	34
<b>Quadro 2-</b> Níveis de avaliação de desempenho. ....	40
<b>Quadro 3 -</b> Vantagens e limitações da avaliação de desempenho por múltiplas fontes.....	41
<b>Quadro 4 -</b> Benefícios da avaliação de desempenho.....	50
<b>Quadro 5 -</b> Dispositivos legais referentes à AD profissional no Poder Executivo Federal. (continua).....	51
<b>Quadro 6 -</b> Fatores de avaliação de desempenho. ....	56
<b>Quadro 7-</b> Autores de referência para o roteiro de entrevista. ....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-</b> Quantitativo de avaliações realizadas pelos gestores.....	78
<b>Gráfico 2</b> – Quantitativo de referências dos fatores limitantes e potenciais facilitadores da AD. ....	135

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Levantamento de artigos recentes nas principais bases científicas. ....	23
<b>Tabela 2</b> - Quantitativo de artigos sobre AD divididos por subtemas.....	24
<b>Tabela 3</b> - Levantamento de teses e dissertações na área de AD.....	25
<b>Tabela 4</b> - Quantitativo de referências sobre os fatores limitantes na AD. ....	121
<b>Tabela 5</b> - Quantitativo de referências dos potenciais facilitadores do processo de AD.....	134
<b>Tabela 6</b> - Quantitativo das frequências das referências das implicações da AD na AO.....	149

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC	Análise de Conteúdo
AD	Avaliação de Desempenho
AO	Aprendizagem Organizacional
APFd	Administração Pública Federal Direta
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CoP	Comunidade de Prática
CPPD	Comissão Docente de Pessoal Docente
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGEP	Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
IFPB	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Finanças
OA	Organizações de Aprendizagem ou Organizações Aprendentes
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PFGC	Programa de Formação de Gestores por Competências
SAD	Sistema de Avaliação de desempenho
SEGEP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoa Civil
SPF	Serviço Público Federal
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
SUAP	Sistema unificado de Administração de pessoal do IFPB
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>21</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DO DESEMPENHO .....	27
<b>2.1.1 Procedimentos do Processo de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.2 Avaliação e Gestão de Desempenho para o Desenvolvimento de Competências.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1.3 Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública: Modelo Gerencial e Avaliação por Competências.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.4 Legislações e Regulamentos sobre a Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal .....</b>	<b>51</b>
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	57
<b>2.2.1 Aprendizagem Organizacional: numa perspectiva processual e social.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2.2 Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências.....</b>	<b>66</b>
2.3 IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO IFPB .....	69
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>74</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	74
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	75
3.3 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	77
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	78
3.5 COLETA DOS DADOS.....	80
3.6 ANÁLISE E COMPREENSÃO DOS RESULTADOS .....	82
3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA .....	84

<b>4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAEs DO IFPB .....</b>	<b>86</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
5.1 FATORES LIMITANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPB .....	91
5.1.1 Forma incorreta de realização da Avaliação de Desempenho.....	92
5.1.2 Diferenciação entre a avaliação Docente e a avaliação dos TAEs.....	107
5.1.3 Influências negativas da cultura organizacional .....	108
5.1.4 Desconhecimento dos procedimentos da Avaliação de Desempenho.....	110
5.1.5 Foco na progressão funcional e nos benefícios financeiros.....	111
5.1.6 Falta de utilização das informações da Avaliação de Desempenho e de resultados práticos .....	112
5.1.7 Sentimentos, emoções e sensações negativas .....	115
5.1.8 Descumprimento dos objetivos da Avaliação de Desempenho.....	117
5.1.9 Aspectos negativos do processo Virtual.....	119
5.2 POTENCIAIS FACILITADORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPB	122
5.2.1 Função diagnóstica da Avaliação de Desempenho com foco na melhoria, mudança e desenvolvimento .....	122
5.2.2 Consciência dos fatores intervenientes no desempenho.....	124
5.2.3 Estratégias gerenciais no processo de Avaliação de Desempenho .....	125
5.2.4 Adequação do instrumento e da metodologia de Avaliação de desempenho .....	126
5.2.5 Importância do <i>feedback</i> e do diálogo na AD .....	128
5.2.6 Reflexão, autoconsciência e mudança.....	130
5.2.7 Realização correta traz benefícios.....	132
5.2.8 Aspectos positivos do processo virtual.....	134
5.3 IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	136
5.3.1 Reflexão como condição essencial para aprendizagem.....	136
5.3.2 Diálogo e <i>Feedback</i> na Avaliação de desempenho estimulando a aprendizagem..	139
5.3.3 Aprendizagem compartilhada .....	140
5.3.4 Foco na mudança, na melhoria e no desenvolvimento .....	143
5.3.5 Importância dos procedimentos da Avaliação de Desempenho para a aprendizagem organizacional.....	146
5.3.6 Aspectos dificultadores da aprendizagem no processo de Avaliação de Desempenho .....	148

5.4 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPB .....	150
<b>5.4.1 Capacitação e conscientização para melhor realização dos processos de AD.....</b>	<b>150</b>
<b>5.4.2 Sugestões para melhoria dos procedimentos operacionais da AD.....</b>	<b>152</b>
<b>5.4.3 Sugestões para melhoria do processo informatizado de AD .....</b>	<b>155</b>
<b>5.4.4 Sugestões da pesquisadora para otimização do processo de AD.....</b>	<b>156</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>175</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	176
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	180
APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA .....	182
<b>ANEXOS .....</b>	<b>183</b>
ANEXO 1 .....	184
ANEXO 2 .....	189

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas necessitam investir em políticas de gestão de pessoas de modo a aperfeiçoar seus processos e proporcionar resultados mais efetivos. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho (AD) profissional se constitui enquanto instrumento fundamental, na medida em que contribui para o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas pessoas no contexto organizacional. De modo a promover o alcance dos objetivos estratégicos da organização e proporcionar a obtenção de resultados mais eficientes, eficazes e efetivos (DUTRA, 2014). Assim, a AD apresenta-se como processo pedagógico nas organizações públicas, podendo favorecer também a gestão da aprendizagem. Pois, conforme afirma Spector (2010), a finalidade de uma AD mais relevante é o desenvolvimento de novas competências necessárias não somente ao atendimento das demandas e metas institucionais, mas para o desenvolvimento profissional.

Dessa forma, faz-se necessário alinhar os processos de AD às demais políticas de gestão de pessoas, permitindo que os desempenhos individuais, grupais e organizacionais sejam, não somente aferidos, mas também aperfeiçoados por meio de um suporte organizacional adequado e de um contexto educativo que propicie novas aprendizagens, o compartilhamento de conhecimentos e o desenvolvimento de competências em todos os níveis.

Há, portanto, a necessidade das instituições públicas valorizarem a Avaliação de Desempenho na gestão de pessoas como elemento fundamental. Com esse intuito, os processos de AD foram instituídos e regulamentados no serviço público federal por meio de leis e decretos<sup>1</sup>, promovendo o desenvolvimento profissional do servidor e, em última instância, de toda a organização.

Além de adotarem políticas integradas de gestão de pessoas e novas tecnologias, as organizações públicas devem priorizar os investimentos no seu capital humano e refletir sobre as maneiras pelas quais o conhecimento individual pode ser incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional. Desse modo poderão gerar valores que, embora não sejam tangíveis, podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

---

<sup>1</sup> Lei nº 8.112/1990; Lei nº 11.091/2005; Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006; Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008; e o Decreto 7.133 de 19 de março de 2010.

Tendo em vista que a melhoria contínua é refletida por um conjunto de mudanças, que são proporcionadas por processos de aprendizagem (ARGYRIS, 1999), é pertinente investigar de que maneira os processos de AD podem ser fonte de promoção da aprendizagem organizacional.

Partindo deste entendimento, este estudo adotará uma abordagem processual e multidimensional do conceito de aprendizagem, entendido como um fenômeno sistêmico e construído na coletividade que ocorre em um contexto de participação social, segundo a perspectiva de Antonello (2007) e Silva (2009). E que, segundo Maturana (1998), compreende a aprendizagem com um processo contínuo de mudanças de comportamento, motivado pela necessidade de um acoplamento estrutural entre o indivíduo e o meio.

Dessa maneira, a autora salienta que a contribuição mais significativa da aprendizagem na ação está na importância da interação com o outro e do contexto social no qual o sujeito está inserido, sendo estes essenciais para que o desenvolvimento de competências aconteça.

Corroborando com esse pensamento, Silva (2009, p. 14), destaca que “a aprendizagem não é apenas um fenômeno individual, mas coletivo que ocorre em um contexto de participação social”.

Sendo assim, para que o melhor desempenho das pessoas (nível micro) e da organização (nível macro) seja possível é preciso oportunizar as mudanças necessárias para a ampliação de suas potencialidades. Tais mudanças são proporcionadas por processos contínuos de aprendizagem, envolvendo a combinação dos saberes e competências individuais, que se transformam e são compartilhados por meio das trocas sociais.

Vale salientar que nem sempre a melhoria do desempenho do indivíduo se traduz em melhor desempenho organizacional (DE NISI; SMITH, 2014). No entanto, na medida em que há uma influência recíproca entre a organização e as pessoas que a compõem, tanto a organização traz influências no desempenho profissional das pessoas, como o desempenho das pessoas traz reflexos e consequências para o desempenho e desenvolvimento organizacional.

Existe uma complexidade de fatores, condições e ações que influenciam nesse processo, que acontece com o aporte de um agrupamento de outras práticas estratégicas e de gestão de pessoas. De modo a dar suporte à transferência do desempenho individual para o nível organizacional (ANDRADE; SANTOS; *no prelo*).

Ao se compreender como os processos de AD estão sendo executados e qual o reflexo deles no contexto organizacional, pode-se elevar o nível de entendimento sobre as implicações ou os impactos que representam para a aprendizagem organizacional (AO).

Vale ressaltar que o conceito de AO, tomado como referência neste estudo, pauta-se em uma perspectiva processual, baseada no entendimento desta aprendizagem como um fenômeno interpessoal pelo qual se adquirem experiências por meio de vivências coletivas que promovam possibilidades de ações e mudanças.

Assim, a AO é entendida como um processo que reflete a necessidade de continuidade e transformação, baseada em mudanças de atitude; com ênfase na construção coletiva e trocas sociais (perspectiva interpessoal), baseada na criação e na reflexão, sob a ótica da inovação e da conscientização e também tendo como referência uma visão pragmática, na medida em que visa a ação, a apropriação e a disseminação do conhecimento envolvendo todos os níveis organizacionais, por meio de “espaços de aprendizagem coletiva” (ANTONELLO; PANTOJA, 2010, p.54).

Em tal perspectiva, “baseada em práticas”, a AO é considerada não apenas um processo individual, “mas compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares” (ANTONELLO; GODOY, 2009, p.279).

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O contexto atual exige das organizações o desenvolvimento de processos contínuos de aprendizagem, voltados à compreensão da realidade e ao fomento de competências, que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, coletivas e organizacionais. Nesta conjuntura, emergem dimensões de sentido, cuja reflexão favorece a geração de ações pragmáticas e significativas voltadas a diretrizes que, via de regra, incide na gestão e no desempenho das organizações.

Pode-se afirmar que as organizações do século XXI – sejam públicas, privadas ou do terceiro setor – fazem parte de um cenário complexo em que as múltiplas possibilidades de aprender configuram-se como um espaço propício para o desenvolvimento cognitivo dos indivíduos e, ao mesmo tempo, para o desenvolvimento organizacional em todos os seus aspectos. É dentro desse cenário que a aquisição e o desenvolvimento de competências podem se tornar importantes como mecanismos da gestão organizacional sobre o planejamento de suas próprias projeções e ações estratégicas.

Do ponto de vista cognitivo, afetivo e social, faz-se necessário um processo constante de avaliação do desempenho (AD) individual daqueles que compõem essas organizações, a fim de identificar possíveis insuficiências de desempenho e traçar estratégias de desenvolvimento ou aquisição de novas competências que venham ao encontro dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, a AD pode contribuir como um instrumento de identificação dos aspectos que precisam ser melhorados e na definição de um plano de desenvolvimento pessoal e de equipes que culminará em um efeito potencializador de aprendizagens e crescimento dentro das organizações.

O IFPB insere-se nesse contexto por representar uma instituição pública, cujo corpo de técnicos administrativos em educação (TAEs) é fundamental para as ações de suporte ao ensino, pesquisa e extensão, e que constitui o tripé essencial em qualquer instituição educacional. Nesse aspecto, o trabalho dos TAEs deve estar articulado com o trabalho dos docentes que, por sua vez, planejam e executam as funções primordiais da instituição.

Os processos de AD dos servidores (TAEs) devem ir além da simples mensuração de resultados operacionais, mas, sobretudo, devem promover uma compreensão mais ampla dos processos envolvidos para que os resultados individuais sejam efetivos e tenham impactos coletivos e organizacionais.

Em outras palavras, a análise do desempenho deve refletir ações mais profundas de compartilhamento de conhecimentos, interações sociais entre as pessoas, setores, coordenações, unidades acadêmicas e da organização como um todo, de modo a promover processos de aprendizagens contínuos e reconhecidos como importantes mecanismos para as mudanças e as inovações dentro das organizações.

Diante dessas reflexões, a presente pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: **quais as implicações do processo de avaliação de desempenho dos TAEs para a aprendizagem organizacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba?**

No contexto do IFPB, baseado na realidade do *Campus* João Pessoa que é o mais representativo da instituição, pode-se perceber a necessidade de promover mais interações sociais entre as equipes de trabalho e de articular os agentes organizacionais, os diversos setores e as políticas estratégicas.

Neste ambiente, um processo de avaliação de desempenho quando é bem delineado, executado e gerido pode promover melhores resultados, revelar potencialidades e competências - individuais e coletivas - a serem desenvolvidas propiciando o

compartilhamento de experiências e o aperfeiçoamento reflexivo profissional e organizacional.

Desse modo, a pesquisa partirá do seguinte pressuposto: **o processo de avaliação de desempenho pode contribuir para a aprendizagem organizacional, na medida em que promove a conscientização e a reflexão coletivas sobre o desempenho, bem como o desenvolvimento de competências individuais e coletivas relevantes ao contexto organizacional.**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e suas implicações na aprendizagem organizacional, na percepção dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de avaliação de desempenho adotado no IFPB;
- Caracterizar, na percepção dos gestores, os fatores limitantes e potenciais facilitadores do processo de avaliação de desempenho do IFPB;
- Identificar as implicações da avaliação de desempenho na aprendizagem organizacional, segundo a percepção dos gestores.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A proposição desta pesquisa surgiu da busca, pessoal e profissional, por uma melhor compreensão dos processos de avaliação de desempenho dos TAEs no IFPB. De modo a proporcionar a possibilidade de um repensar sobre as práticas atuais desenvolvidas nesse âmbito, propondo melhoramentos neste processo para o alcance de resultados mais relevantes e que possam agregar valor, tanto para as pessoas avaliadas, quanto para a organização. Desta maneira, buscou-se ir ao encontro da necessidade da otimização da AD numa perspectiva

voltada para estimular mais a aprendizagem e o desenvolvimento de competências em todos os níveis organizacionais.

Assim, a pesquisa surgiu alinhada à prática profissional da autora, que integra o quadro de servidores do Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas do IFPB – *Campus* João Pessoa, atuando diretamente com a gestão dos processos de AD dos TAEs e na coordenação dos cursos que integram o Plano Anual de Capacitação Continuada dos servidores do referido *Campus*. As observações diárias dos múltiplos aspectos envolvidos na AD instigaram a necessidade de se investigar, de forma mais sistemática e aprofundada, como tal construto tem sido praticado no IFPB. Esse fato ratifica, também, a relevância acadêmica da pesquisa por contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o tema e possibilitar a aplicação dos seus resultados no contexto da ação profissional.

Do ponto de vista institucional, cabe ressaltar a importância da pesquisa para o IFPB, na medida em que permite um melhor entendimento do processo de geração de aprendizagens, no contexto da AD dos TAEs e identifica os potenciais facilitadores e os fatores limitantes existentes no processo. Espera-se que o entendimento e a análise do problema levantado permitam a geração de estratégias potencializadoras de aprendizagem em todos os níveis organizacionais, refletindo na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e no crescimento pessoal e profissional dos servidores avaliados.

Para o campo de pesquisa na área de AD, o presente estudo pretende contribuir com o entendimento desse construto e suas implicações para a aprendizagem organizacional. Assim, objetiva-se verificar quais as influências que a AD traz para estimular que os processos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências aconteçam e sejam ampliados do nível individual até o nível organizacional.

Com o intuito de identificar os estudos desenvolvidos sobre AD, realizou-se um levantamento de literatura na plataforma de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A seleção das fontes foi realizada em agosto de 2016 e levou em consideração as publicações compreendidas no período de 2010 a 2016, tendo como objetivo adquirir conhecimentos relacionados à temática e, ao mesmo tempo, fazer um levantamento dos estudos que relacionassem o processo de avaliação de desempenho à aprendizagem organizacional.

Assim, realizou-se uma pesquisa nas doze principais bases de dados disponibilizadas no Portal de Periódicos da CAPES: *Academic Search Premier* / EBSCO; *Cambridge Journals Online*; *Emerald Insight (Emerald)*; *Gale/Academic OneFile*; *JSTOR Arts & Sciences III Collection (Social Sciences)*; *Oxford Journals* (Oxford University Press); *SAGE Journals*

*Online*; *ScienceDirect* (Elsevier); *SpringerLink*; *Web of Science*; *Wiley Online Library* e *SCOPUS* (Elsevier).

Em cada uma dessas bases de dados foi realizada uma pesquisa avançada, com abrangência limitada aos artigos publicados em revistas acadêmicas, a partir de 2010, através do descritor ‘*performance appraisal*’<sup>2</sup>. Na maioria das bases pesquisadas a pesquisa avançada foi realizada do seguinte modo: ‘*performance appraisal*’ (no título do artigo) *OR* ‘*performance appraisal*’ (nas palavras-chaves). Com as seguintes exceções: 1) Nas bases *JSTOR Arts & Sciences III Collection (Social Sciences)* e *Oxford Journals* (Oxford University Press), onde a pesquisa foi realizada utilizando o descritor ‘*performance appraisal*’ em busca avançada, com o descritor no título *OR* resumo, uma vez que essas bases não permitiam a busca em palavras-chave. 2) na base *Web of Science*, a busca foi realizada utilizando o descritor ‘*performance appraisal*’ apenas no título, já que não tinha opção referente a palavras-chave e nem resumo.

Atendendo a esses critérios foram identificados **1.856** resultados, que formaram a base ‘Inicial’ das fontes encontradas. Após a leitura do resumo de cada uma das fontes encontradas, verificou-se que algumas se referiam à avaliação de desempenho no nível organizacional, sendo excluídos os resultados com esta característica. Com os demais resultados, que se referiam à avaliação de desempenho profissional propriamente dita, foi formada a base de dados ‘Final’ de cada uma das bases. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** - Levantamento de artigos recentes nas principais bases científicas.

BASES CIENTÍFICAS	FONTES ENCONTRADAS	
	INICIAL	FINAL
Academic Search Premier - EBSCO	197	28
Cambridge Journals Online	23	5
Emerald Insight (Emerald)	37	14
Gale - Academic One File	153	19
JSTOR Arts & Sciences III	2	0
Oxford Journals	1	0
SAGE Journals Online	66	17
Science Direct (Elsevier)	85	11
Springer Link	33	13
Web of Science	329	58
Wiley Online Library	102	11
SCOPUS (Elsevier)	828	39
<b>TOTAL DE ARTIGOS</b>	<b>1856</b>	<b>215</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados de pesquisa, acessados no portal CAPES (2016).

<sup>2</sup> Tradução: avaliação de desempenho.

Os 215 artigos que formaram a base de dados resultante da pesquisa tiveram os resumos lidos e analisados novamente para identificar aqueles que tinham contribuições mais significativas para a compreensão do fenômeno em estudo. Os principais temas abordados pelos artigos na área de avaliação de desempenho profissional estão descritos na Tabela 2.

Vale salientar que, dentre os principais temas abordados pelos artigos na área de AD profissional, apenas um artigo fez referência ao processo de avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional, porém de forma mais genérica e sem aprofundar este conceito.

**Tabela 2** - Quantitativo de artigos sobre AD divididos por subtemas.

<b>TEMAS ENCONTRADOS</b>	<b>TOTAL</b>
Justiça, subjetividade, equidade e confiança nas AD;	37
Problemas, críticas, reações negativas e/ou inadequações das AD;	35
Influências da AD no comportamento dos avaliados (comprometimento, cidadania organizacional, produtividade e satisfação, dentre outros);	22
AD, treinamento, desenvolvimento de competências e melhoria contínua;	18
AD em organizações públicas;	17
<i>Feedback</i> na AD;	15
Critérios de validade e eficiência da AD;	15
Fatores culturais na AD;	14
AD 360 graus;	7
Objetivos estratégicos e avaliação de desempenho;	7
Características, tipos e proposta de novos modelos de AD;	5
AD de líderes/gestores;	5
Tecnologia da informação e AD;	3
Promoção salarial e recompensas ligada a <i>performance</i> ;	3
O papel do contexto organizacional para a AD;	3
Avaliação de desempenho de equipes;	2
O papel do avaliador e da formação para a AD;	2
A importância do líder no processo de avaliação;	2
Comprometimento do avaliado no processo de AD;	1
Satisfação no trabalho e AD;	1
<i>Accountability</i> e AD;	1
<b>TOTAL DOS ARTIGOS</b>	<b>215</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados de pesquisa, acessados no portal CAPES (2016).

Também foi realizada uma pesquisa no Banco de Teses e Dissertações do Portal CAPES, utilizando o descritor ‘*avaliação de desempenho*’, sendo encontradas **352** fontes (Iniciais) entre Teses e Dissertações. Deste resultado, foram selecionadas apenas as fontes que se referiam à avaliação de desempenho profissional, descartando àquelas referentes a outro tipo de avaliação de desempenho, que formaram a base ‘Final’ dos dados, totalizando **21** dissertações, já que as teses encontradas não tinham relação com o escopo do trabalho ou não se referiam especificamente ao fenômeno estudado. Os resultados estão descritos na Tabela 3.

**Tabela 3** - Levantamento de teses e dissertações na área de AD.

BASES CIENTÍFICAS	FONTES ENCONTRADAS	
	INICIAL	FINAL
Banco de teses e dissertações CAPES	352	21
<b>TOTAL</b>	<b>352</b>	<b>21</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados de pesquisa, acessados no portal CAPES (2016).

Diante do levantamento de literatura realizado, pode-se verificar uma lacuna sobre o tema ‘*avaliação de desempenho*’ relacionado à ‘*aprendizagem organizacional*’, o que demonstra a necessidade da realização deste e de novos estudos, no sentido de analisar a relevância do processo de avaliação de desempenho profissional como um instrumento de promoção da aprendizagem organizacional.

Dessa forma, justifica-se a realização da pesquisa, enquanto oportunidade para a abordagem de um tema importante, para o qual se pretende contribuir através de uma perspectiva diferenciada – as implicações da avaliação de desempenho para a aprendizagem organizacional.

Além disso, os resultados da pesquisa trazem contribuições práticas, em termos de sugestões para melhorar os processos de AD do IFPB, de forma a minimizar seus fatores limitantes e promover a sua melhor efetivação em termos de aprendizagem no âmbito institucional.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa está organizada em cinco capítulos: o primeiro, este capítulo introdutório que traz a contextualização, a problematização e justifica a realização do presente estudo. O segundo capítulo contempla o referencial teórico no qual serão apresentados e discutidos os conceitos de Avaliação de Desempenho Profissional e Aprendizagem Organizacional. Para discorrer sobre essas bases teóricas (desempenho e aprendizagem) buscou-se o foco nos indivíduos e nas suas interações, relações e compartilhamentos, por eles serem agentes sociais essenciais nas organizações e imprescindíveis para o seu desenvolvimento e sobrevivência.

Na sequência, o terceiro capítulo versa sobre o percurso metodológico, apresenta as características do presente estudo, o contexto no qual foi realizado, os instrumentos de coleta de dados que foram aplicados e, ainda, os procedimentos de análise e interpretação dos dados. Na finalização do referido capítulo segue a ilustração de todas as etapas metodológicas do estudo, demonstrando a trajetória da pesquisa.

No quarto capítulo, foi realizada a descrição minuciosa do método de AD dos TAEs praticado no IFPB, no qual, procurou-se destacar os principais aspectos envolvidos no processo. No quinto capítulo, demonstraram-se os resultados da pesquisa e explicitadas as inferências, conforme análise interpretativa empreendida à luz do referencial teórico. Por fim, no sexto capítulo foram tecidas as considerações finais do estudo, apresentadas suas descobertas e limitações, bem como as sugestões para a realização de novos estudos, de modo a ampliar a compreensão do fenômeno, aqui estudado, em suas múltiplas dimensões. Além disso, foram incorporadas sugestões de contribuições práticas para o aperfeiçoamento dos processos de AD aplicados na instituição pesquisada, de modo a promover aprendizagem e desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais.

A seguir, o próximo capítulo discutirá os referenciais teóricos nos quais o presente estudo fundamentou-se para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta e discute as teorias e conceitos nos quais está alicerçado o presente estudo. Serão abordados os aspectos teóricos referentes à Avaliação de Desempenho (AD) e Gestão do Desempenho, os aspectos históricos e conceituais, modelos mais recentes, tais como avaliação por múltiplas fontes (múltiplos avaliadores ou avaliação 360 graus), avaliação por resultados e por competências.

Além disso, serão discutidos os benefícios e problemas da AD, o processo de *feedback*, os critérios de justiça e equidade, as implicações da cultura organizacional e suporte organizacional, bem como reflexões sobre a AD no contexto da Administração Pública Federal, a partir do modelo gerencial e avaliação por competências, acompanhando a evolução dos processos de AD dos TAEs nas IFEs e, mais precisamente, no IFPB, por meio da evolução histórica das legislações que regulamentam a AD no Serviço Público Federal (SPF).

Em seguida, será realizado o levantamento teórico dos principais conceitos referentes à Aprendizagem Organizacional (AO), sua importância no desenvolvimento de competências individuais e coletivas, bem como seus impactos no desempenho no nível individual, coletivo e no âmbito organizacional. Por fim, serão tecidas considerações sobre as implicações da AD para a AO.

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DO DESEMPENHO

É consenso entre os autores que desempenho é um construto comportamental. Ou seja, representado por uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance dos objetivos relevantes para a organização (CAMPBELL, *et al.*, 1993; SONNENTAG, FRESE, 2002; BENDASSOLLI, 2012). O desempenho é importante, pois integra num mesmo processo de ação as diversas dimensões psicossociais, tais como: a individual, a interpessoal e a situacional (SONNENTAG, FRESE, 2002).

Assim, o conceito de desempenho “é de natureza plural, já que este é multicausal e é constituído por múltiplas dimensões ou fatores de ordem individual, de contexto e organizacional” (COELHO JR *et al.*, 2010, p. 03).

No nível individual, a AD é “um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade dos seus empregados” (OLIVEIRA-CASTRO, 1994, p. 358).

Ampliando esse conceito, Moreira e Tose (2012, p. 02) definem a AD como:

[...] um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas de dada organização, que permite verificar como os empregados estão contribuindo para os resultados dessa organização, e serve como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos ou de uma equipe.

De acordo com essas autoras, um programa formal de AD, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz resultados em curto, médio e longo prazo, beneficiando de forma micro e macro, não só o profissional avaliado, mas também seu gestor, a equipe de trabalho, a organização e até mesmo a comunidade externa.

Segundo Brito e Guilherme (2007), a AD é um instrumento da gestão de pessoas que deve ser utilizado no plano estratégico da organização, pois sinaliza as reais necessidades tanto da pessoa avaliada quanto da organização como um todo para que sejam tomadas decisões que possam proporcionar crescimento para ambos.

Para as autoras, o processo de AD busca mensurar de forma objetiva o desempenho da pessoa avaliada, de modo a fornecer-lhe informações sobre a sua atuação, com o objetivo de levar ao seu aperfeiçoamento. Assim, a AD deve buscar estimular a autonomia e a motivação da pessoa avaliada para a realização do trabalho, levando-a a comprometer-se com o seu próprio desenvolvimento na construção de soluções inovadoras para os problemas organizacionais que possam se converter em resultados eficientes.

Vale ressaltar que o processo de avaliação de desempenho (AD) é essencialmente relacional e comunicativo, haja vista que é desenvolvido por meio do intercruzamento das percepções sobre o comportamento das pessoas no exercício de suas atribuições profissionais, dentro de um contexto dinâmico e social. Para Pontes (2014, p. 188), “o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho”.

Vários autores investigaram a importância do *feedback* no processo de AD, dentre eles, Hauck (2014), Aguinis *et al.* (2012), Selvarajan e Cloninger (2012) e Pontes (2014). Dentro de diversas perspectivas de investigação, os autores concluíram que o processo de *feedback* na AD tem uma importância significativa para a construção de uma relação de confiança entre avaliado e avaliador, proporcionando estímulos para a obtenção de melhores resultados. Dessa forma, um canal de *feedback* justo a respeito do desempenho pode trazer efeitos positivos e proporcionar equidade interna ao processo de AD. Além disso, o *feedback* do desempenho proporciona informações que podem promover o crescimento e maturidade profissional.

Um *feedback* adequado e honesto poderá ter um efeito potencializador na tomada de consciência por parte tanto do avaliado como do avaliador no que diz respeito ao desempenho

profissional e os fatores envolvidos na sua obtenção, a exemplo do suporte organizacional fornecido ao avaliado. Este tipo de *feedback* pode contribuir para identificar tanto os aspectos que potencializaram como aqueles que dificultaram o desempenho aferido, além de favorecerem um diagnóstico preciso das competências já existentes e àquelas necessárias para a obtenção de melhores resultados (PONTES, 2014).

Walsh e Fisher (2005) destacam que o *feedback* deve incluir sugestões para mudanças, além de incentivar e reforçar os comportamentos positivos. Essa é uma oportunidade onde os gestores devem mostrar aos avaliados como melhorar seu desempenho global e como podem desenvolver novas competências necessárias para novas responsabilidades e demandas.

O ideal é que o *feedback* consista em um processo baseado em um diálogo construtivo e seja encarado por avaliadores e avaliados como um momento participativo de entendimento mútuo. Assim, irá contribuir para a identificação de necessidades de aprendizagens por parte do avaliado, que possa desencadear o desenvolvimento de novas competências capazes de atender demandas profissionais mais complexas.

Segundo Brito e Guilherme, (2007, p. 287), são diversas as contribuições que um processo de AD bem estruturado pode fornecer, dentre elas:

[...] possibilita descobrir carências de competências básicas da empresa, para a continuidade do seu caminho de crescimento; favorece a visualização das potencialidades a serem ampliadas e das fragilidades a serem trabalhadas nas pessoas e nas equipes de trabalho; sinaliza se as pessoas estão bem integradas aos seus cargos e tarefas, se os seus potenciais estão sendo bem aproveitados; demonstra se as pessoas que compõem a empresa estão adequadamente recompensadas e remuneradas, de acordo com os resultados apresentados.

Além disso, é preciso refletir sobre os aspectos contextuais ligados ao cenário organizacional e às relações sociais, que possam interferir no desempenho do avaliado (MOREIRA; TOSE, 2012), pois o desempenho no trabalho sofre influências e é afetado por diversos fatores do contexto interno e do em torno organizacional que influenciam favorecendo ou desfavorecendo a expressão das competências individuais.

Nesse aspecto, a cultura organizacional, tem um papel relevante (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996; BITTENCOURT *et al.*, 2009).

A cultura organizacional é definida por um:

[...] padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Assim, segundo Pontes (2014, p. 115), “a cultura de uma organização influencia na maneira como as pessoas trabalham, no comportamento, em como agem e nos seus desempenhos profissionais”.

Por isso, inúmeros pesquisadores da área de Psicologia Organizacional dão grande ênfase ao estudo deste tema por considerá-lo um importante determinante do desempenho individual, interferindo diretamente na satisfação no trabalho e na produtividade da organização (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000).

Dentro deste entendimento, os padrões de desempenho esperados não são apenas influenciados, mas também definidos pela cultura organizacional, na medida em que ela também determina os objetivos estratégicos que devem ser perseguidos pelos membros da organização. A cultura organizacional também pode favorecer ou inibir a ocorrência dos processos de aprendizagem.

Uma pesquisa realizada por Odelius e Santos (2007) tratou dos aspectos intervenientes no processo e nos resultados da AD individual no contexto da Administração Pública Federal (APF). Conforme ilustra a Figura 1, os autores identificaram quatro componentes que influenciam os sistemas de avaliação, a saber: características do sistema; atuação de gerentes; impacto da avaliação sobre o indivíduo; e cultura. Sendo os aspectos culturais e os relativos à atuação de gerentes aqueles que exercem as maiores influências.

**Figura 1-** Componentes que influenciam o sistema de avaliação de desempenho.



**Fonte:** Elaboração própria com base em Odelius e Santos (2007).

Para esses mesmos autores, “[...] existem variáveis importantes do contexto que afetam diretamente a percepção dos avaliados quanto ao sistema e à avaliação propriamente dita. São variáveis de traços culturais, sociais e econômicos que se refletem nos níveis organizacional, gerencial e individual” (ODELIUS; SANTOS, 2007, p. 15).

Dessa maneira, nos processos de AD, devem ser considerados todos esses aspectos, a fim de obter não apenas a aferição do desempenho do avaliado, mas também procurar identificar os aspectos ambientais intervenientes que podem estar afetando negativamente no processo, de forma a evitar que a pessoa avaliada não seja a única responsabilizada pelo seu desempenho.

Segundo Madureira e Rodrigues (2007, p. 10), “ainda que se afigure essencialmente como um instrumento ou uma técnica de gestão, a avaliação do desempenho nunca poderá ser dissociada do meio organizacional onde se aplica, nem do modelo de gestão e dos pressupostos que a sustentam”.

Assim como a cultura organizacional tem influências decisivas sobre o desempenho humano, o **suporte organizacional** percebido pelos trabalhadores também tem impactos importantes na sua satisfação e no seu comprometimento com o trabalho, refletindo diretamente nos seus desempenhos profissionais (BYRNE *et al.*, 2012).

O suporte refere-se às percepções do trabalhador sobre a qualidade do tratamento que a organização lhe dispensa, enquanto retribuição do esforço que investe no trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Nesse aspecto, o desafio das organizações atuais não é apenas avaliar o desempenho das pessoas e aferir quais competências possuem. É necessário ir além, de maneira a proporcionar a gestão de desempenho baseada nas competências, associando esse processo com:

[...] práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que favoreçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p. 15).

No entanto, nem sempre a prática da AD considera esses valores. Em alguns casos, a AD é um processo temido no ambiente de trabalho, sendo tal situação favorecida por inadequações e vieses de avaliação gerados tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado, que podem ameaçar a eficácia e utilidade deste instrumento de avaliação.

Apesar dos aspectos positivos que promoveu ao longo dos anos, em algumas organizações, a AD foi utilizada como um instrumento não democrático, cumprindo apenas uma obrigação burocrática. Isto levou a não introdução das mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos (SRH/MP, 2011). Assim, a AD pode ser interpretada também como um instrumento ultrapassado de normalização, disciplina e vigilância. Pode ser ainda visto como um instrumento de controle e dominação com objetivos de introduzir racionalidades políticas e limitando-se, por vezes, apenas à progressão na carreira (FERREIRA-DA-SILVA, 2015).

Essa perspectiva de controle e dominação é fruto das influências das práticas da antiguidade relacionadas ao surgimento do *capitalismo* e das grandes indústrias; além do *taylorismo*, onde o controle sobre a produtividade era excessivo e os processos e escalas para avaliar o desempenho dos empregados tinham apenas o intuito de disciplinar o trabalhador e a sua forma de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Numa perspectiva crítica, Pagès *et al.* (1993) salientam que a avaliação pode ser um mecanismo utilizado pela organização para exercer controle psicossocial sobre seus membros. Assim, os controles podem ser visíveis, sutis ou disfarçados, e podem determinar a forma como as pessoas têm que agir dentro do cenário organizacional para obterem sucesso, dentro dos parâmetros pré-estabelecidos, além de condicionarem a permanência ou a saída do trabalhador da organização.

Desta forma, os processos organizacionais, a exemplo da AD, podem contribuir para esse domínio inconsciente sobre o indivíduo e, embora suas técnicas tenham sido aperfeiçoadas com o passar do tempo, suas práticas, por vezes, ainda carregam resquícios historicamente construídos e perpetuados de uma época de forte controle e imposição. As técnicas mudaram, mas as formas de operacionalizá-las ainda podem sofrer fortes influências das relações nocivas de dominação pelo poder, além das interferências de ordem ideológica, ética e interpessoal.

Para que os processos de AD possam romper com essas barreiras e se constituírem enquanto práticas inovadoras de gestão de pessoas, eles devem focar não apenas na melhoria dos desempenhos profissionais e organizacional, de maneira isolada, mas devem visar o desenvolvimento das pessoas num sentido mais amplo, considerando especialmente os processos coletivos de aprendizagem. Além disso, devem estar pautados em processos reflexivos claros e conscientes, na lógica da cooperação, do desenvolvimento coletivo, do compartilhamento e dos princípios éticos e humanísticos.

Dessa forma, faz-se necessário investir em programas de treinamentos específicos para os avaliadores de modo a promover uma maior consciência da importância do processo de AD, para orientar a sua utilização, minimizando os principais erros e distorções (SPECTOR, 2010; PONTES, 2014; APPELBAUM *et al.*, 2011; AKRAM *et al.*, 2011).

Špalková *et al.* (2015) também salientam que um sistema AD, quando mal aplicado, pode distorcer os comportamentos dos atores organizacionais e trazer prejuízos desde o nível individual até o organizacional.

Para Sachs (1995), os erros mais comuns cometidos pelos avaliadores ao realizar as análises de desempenho e *feedback*, são: **atitude paternalista, reforço de aspectos negativos, falta de informação, comparação entre empregados e improvisação.**

Há, ainda, algumas distorções no processo de avaliação que são definidas por Pontes (2014) e Bergamini e Beraldo (1988) como: **Efeito *halo*** (generalizações de avaliação extremamente positivas ou negativas), **Tendência Central** (avaliações tendenciadas a média), **Efeito complacência ou rigor, Efeito preconceito pessoal e Efeito de fatos recentes.** Estes e outros tipos de erros de julgamento são discutidos também por diversos autores, tais como Lucena (1992), Oliveira-Castro (1994), e Coelho Jr (2009).

Outro aspecto da AD foi investigado por Spence e Keeping (2011) que abordaram o fenômeno da **distorção de classificação consciente** no processo de AD, que acontece quando os gestores avaliam seus subordinados com a interferência de outros motivos.

Tachizawa *et al.* (2008) afirmam que a avaliação de desempenho, apesar da sua importância no âmbito institucional, tem apresentado distorções, problemas de fidedignidade e de falta de foco nas perspectivas de crescimento e aprendizagens futuras. Em muitos casos não mantêm um nível mínimo de objetividade e impessoalidade necessário para a obtenção de dados fiéis à realidade, o que pode mascarar os principais problemas que deveriam ser alvo de mudanças, novas aprendizagens e melhorias em benefício da instituição.

Dentre os problemas enfrentados na AD profissional do serviço público estão a “definição genérica de cargos e funções – onde os ocupantes realizam os mais diversos trabalhos – e a não-definição de objetivos, metas, resultados e padrões de desempenho a serem alcançados” (ODELIUS, 2000, p. 52).

Dessa forma os avaliados não têm parâmetros em suas avaliações, nem definição de onde devem chegar e quais competências e aprendizagens devem desenvolver para o alcance das demandas e metas que deveriam atingir. Além disso, “o uso inadequado da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores reduz o comprometimento afetivo dos avaliados e a

injustiça percebida nas avaliações tem impacto sobre o comportamento das pessoas” (ODELIUS, 2000, p. 72).

Diversos autores investigaram a influência da percepção da justiça no ambiente organizacional e sua relação com o desempenho e concluíram estar relacionada com diversos aspectos: incentivo ao engajamento (ROWLAND; HALL, 2011), suporte organizacional (BYRNE, 2012), satisfação e desempenho (WAROKKA *et al.*, 2012; SELVARAJAN; CLONINGER, 2012), subjetividade (CHOON; EMBI, 2012), fatores organizacionais e psicológicos (HARRINGTON; LEE, 2015) e características da liderança (TUYTENS; DEVOS, 2012).

A justiça interpessoal diz respeito ao grau com que o gestor adota um tratamento digno e respeitoso na relação com as pessoas afetadas por suas decisões. Por outro lado, a informacional refere-se ao fornecimento de informações e a explicação/justificativa das decisões tomadas (REGO, 2001).

Dessa forma, fica evidente que o processo de AD não é apenas um processo de natureza técnica, operacional e processual, mas também envolve aspectos relacionais e que depende de relações interpessoais, baseadas na confiança e na cooperação, para que possa trazer as mudanças e os aperfeiçoamentos necessários, em nível individual e coletivo. Assim, para que um processo de AD seja justo e eficiente, deve necessariamente envolver padrões de confiança mútua (YONGJUN, 2013).

O Quadro 1 sintetiza os aspectos positivos e negativos envolvidos no processo de AD.

**Quadro 1-** Aspectos positivos e negativos do processo de avaliação de desempenho. (continua)

ASPECTOS POSITIVOS DA AD	ASPECTOS NEGATIVOS DA AD
Contribui para a melhoria no relacionamento interpessoal, possibilitando maior aproximação entre as pessoas nas equipes de trabalho;	Falta de sigilo do processo avaliativo com grande incidência de comentários que expõem os resultados do processo;
Promove a melhoria no clima organizacional por meio da cooperação e aprimoramento individual e coletivo;	O caráter punitivo da avaliação pelo não alcance dos resultados esperados;
Promove a transparência dos objetivos organizacionais, quando os indicadores de desempenho da organização demonstram os padrões de desempenho esperados;	Falta de preparo e/ou seriedade para avaliar pessoas, com referências às “avaliações melhores” para pessoas mais simpáticas e “avaliações piores” para aquelas pessoas consideradas menos simpáticas;
Estímulo ao autodesenvolvimento e a busca de novas competências, de modo a promover o crescimento profissional tanto individual como organizacional;	Ausência de <i>feedback</i> por parte dos gestores que gerenciam o processo;

**Quadro 1-** Aspectos positivos e negativos envolvidos no processo de AD (continuação)

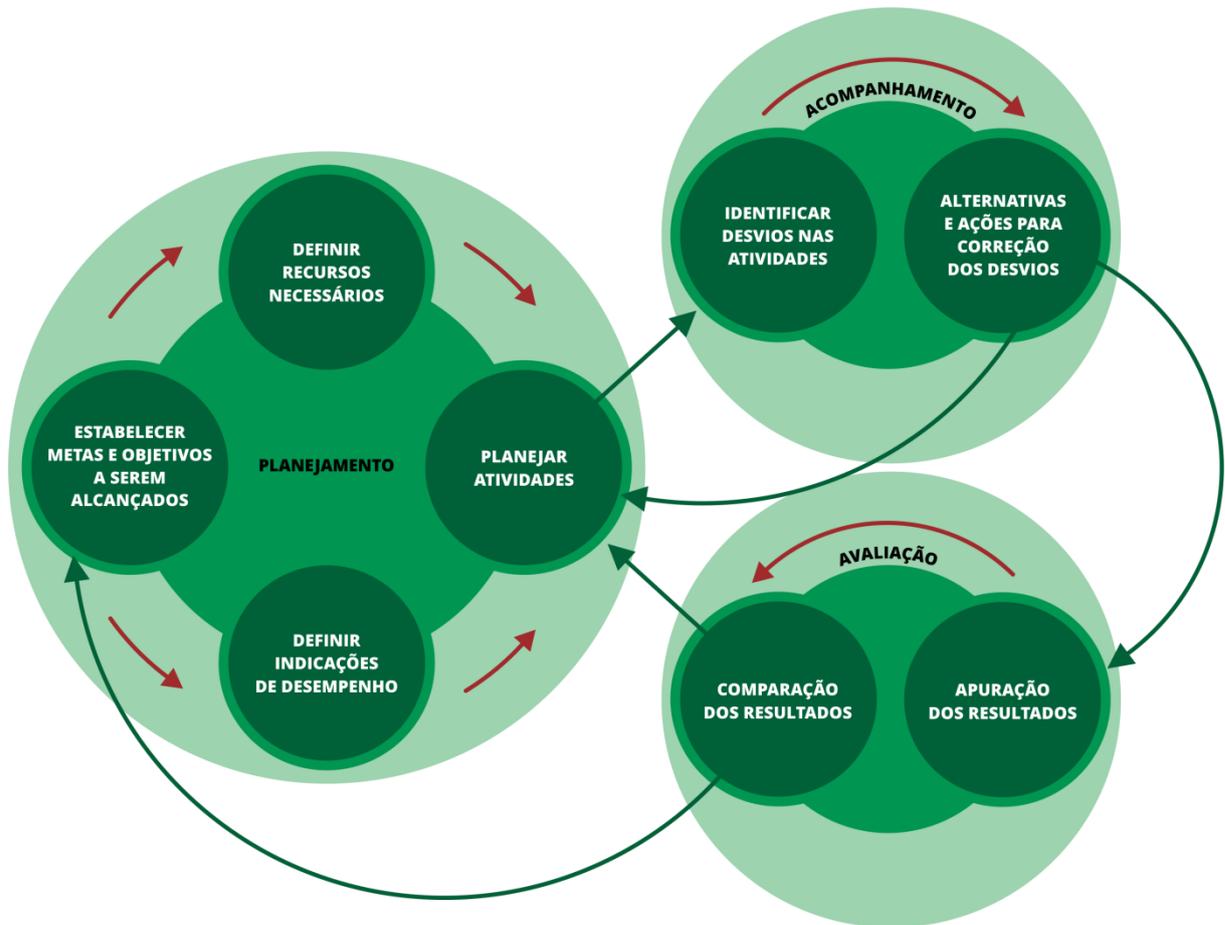
Torna dinâmico o planejamento da empresa;	Subjetividade da avaliação, onde os resultados não são mensurados objetivamente sendo apenas avaliados os aspectos comportamentais;
Contribui para resultados e melhorias voltadas à produtividade, qualidade e à satisfação dos clientes (Gestão da qualidade);	Congelamento dos acontecimentos mais recentes onde há a tendência de considerar apenas alguns momentos isolados e não o conjunto de desempenhos durante o período completo da avaliação;
Promove o comprometimento das pessoas com os resultados desejados pela organização;	Perguntas dos formulários inadequadas, sem coerência com as funções desempenhadas pelos funcionários;
Promove orientações constantes sobre o desempenho das pessoas, com a finalidade de melhoria contínua;	Ausência de retornos dos resultados obtidos pelos grupos de trabalho, permanecendo a avaliação apenas no nível individual;
Serve como instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da Organização. Além de atuar como instrumento de levantamento de necessidades de treinamento, identificação de talentos, atuando em conjunto com outros instrumentos e políticas de Gestão de Pessoas.	Não utilização, por parte das organizações dos resultados e das informações geradas no processo de AD para o planejamento de ações estratégicas.

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Brito e Guilherme (2007) e Pontes (2014).

Como pode ser observado no quadro acima, embora possa apresentar dificuldades e problemas na sua execução, a AD representa “[...] uma estratégia fundamental de desenvolvimento das pessoas e da organização [...]” (BRITO; GUILHERME, 2007, p. 271). Assim, a AD “se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 73). Para Hipólito e Reis (2002), a AD deve estar alinhada com as demais funções de gestão de pessoas, com o objetivo de promover condições para que os profissionais possam atingir níveis cada vez maiores de desempenho.

Embora a AD tenha como objetivo inicial a mensuração do desempenho, esta, na realidade, se constitui apenas como uma etapa diagnóstica. O ponto de partida para um processo mais amplo e mais dinâmico denominado ‘gestão do desempenho’, que se inicia com o planejamento e a negociação de padrões de desempenho objetivos e mensuráveis, passam pelo monitoramento da execução e chegam a revisão dos resultados, voltados para o aprimoramento do próprio processo e para o aperfeiçoamento individual e institucional, conforme ilustra a Figura 2 (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

**Figura 2** - Etapas de um modelo integrado da gestão do desempenho.



**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Brandão e Guimarães (1999).

Assim, “a gestão do desempenho deve além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal” (SANTOS, 2005, p. 19).

Dessa maneira, enquanto a AD se refere ao sistema por meio do qual um determinado score é atribuído ao comportamento individual ou coletivo, de modo a indicar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo, a gestão do desempenho é um processo mais amplo que envolve um conjunto de atividades por meio das quais uma organização busca aperfeiçoar o desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização. (DE NISI; SMITH, 2014).

Conforme pode ser ilustrado na Figura 3, “gerir desempenho não é um ato isolado em si. Ao contrário, [...], ele desempenha o papel de interlocutor com os demais processos dentro do macroprocesso de gestão de pessoas, fornecendo subsídios, informações e insumos para o desenvolvimento de suas finalidades” (MPOG/SEGEP, 2013, p. 54).

**Figura 3** - Avaliação de desempenho como instrumento da gestão do desempenho.

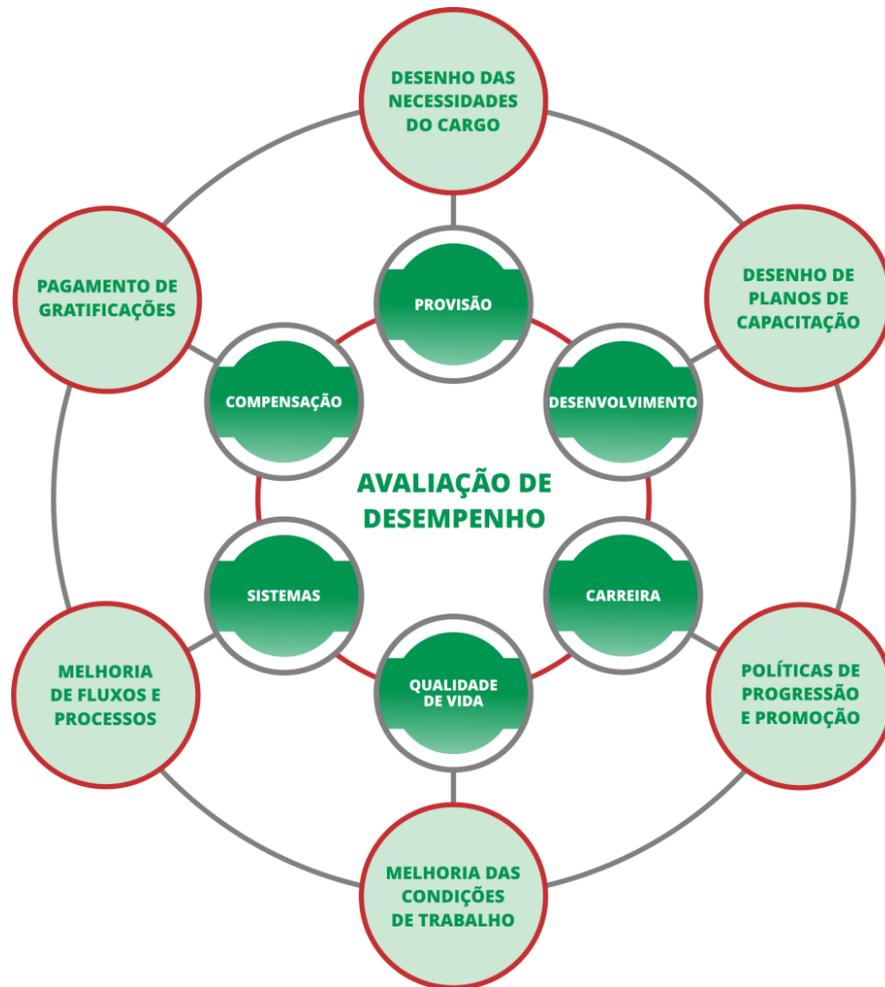


**Fonte:** Elaborado com base em MPOG/SEGEP (2013, p. 50).

Sendo assim, a gestão do desempenho integra um processo mais amplo de gestão organizacional, na medida em que possibilita a revisão das estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas, entre outros, visando à correção de desvios e promovendo na organização um sentido de continuidade e sustentabilidade de suas ações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Brito e Guilherme (2007) os resultados da AD oferecem informações necessárias para o planejamento das ações de desenvolvimento na organização, subsidiando decisões importantes para a área de gestão de pessoas tais como o planejamento, suprimento, capacitação, sucessão, movimentação, promoção e remuneração. Favorecendo, ainda, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, além de facilitar a comunicação e a participação com vistas ao alcance da missão organizacional. Dessa forma, a gestão do desempenho propõe integrar os subsistemas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, conforme ilustração da Figura 4.

**Figura 4** - Avaliação de desempenho como instrumento integrador das práticas de Gestão de Pessoas.



**Fonte:** Elaborado com base em MPOG/SEGEP (2013, p. 13).

Nesse contexto, além de ser um importante instrumento de diagnóstico individual e organizacional, a AD é uma importante ferramenta para o desenvolvimento profissional na medida em que estimula um processo permanente de reflexão, aprendizagem e aquisição de novas competências.

Considerando que a competência se refere a “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação” (RABAGLIO, 2010, p. 8), na medida em que as pessoas desenvolvem novas competências, desempenham de forma mais eficaz e eficiente suas funções. Além disso, a competência envolve “tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68). Dessa maneira, desenvolvendo competências, as pessoas podem contribuir mais incisivamente com o desenvolvimento de toda a organização.

Assim, é de fundamental importância que cada profissional possa ter o seu desempenho avaliado, no sentido de traçar um diagnóstico das suas potencialidades e lacunas de competências, para poder traçar planos de desenvolvimento individual que possam melhorar sua *performance* e contribuir com seus talentos e saberes para a construção de um contexto mais produtivo e aprendente. Sem este diagnóstico, é difícil identificar quais são os aspectos da prática profissional que precisam ser aprimorados por meio de um plano estratégico de aprendizagens e desenvolvimento.

Para Javidmehr e Ebrahimpour (2015) a AD individual fornece uma ligação entre o desempenho individual e o desempenho organizacional, apresentando considerável importância na gestão de pessoas. Os autores apontam que a falta de avaliação em várias dimensões organizacionais, tais como a avaliação de recursos e instalações, trabalhadores, metas organizacionais e estratégias é considerada uma séria desvantagem para as organizações. Além disso, a ausência de um sistema de avaliação é considerada como falta de comunicação com os ambientes internos e externos, o que leva à senilidade e até mesmo à morte da organização.

Dentro deste contexto, se tornou imprescindível que os sistemas de AD fossem aprimorados de forma a aferirem não só o nível de desempenho das pessoas frente às exigências organizacionais, mas também que fossem sistemas capazes de identificar aspectos no desempenho do avaliado que precisam ser aperfeiçoados, de modo a desenvolver novas competências, cada vez mais complexas e dinâmicas, ampliando o potencial humano nas organizações (RABAGLIO, 2010).

É evidente a necessidade da adoção de uma política de AD que possa ser vista por organizações e profissionais como uma ferramenta eficaz para a gestão de pessoas. No entanto, a política de AD eficiente e eficaz continua sendo um desafio prático para gestores e equipes de trabalho por causa dos fatores cognitivos, motivacionais e comportamentais envolvidos.

As tendências mais modernas de AD apontam para a sua utilização enquanto elemento integrador das práticas de Gestão de Pessoas, tendo como um dos seus aspectos fundamentais a etapa de *feedback* e, conseqüentemente, os momentos para realizar a reflexão, o autoconhecimento e o crescimento profissional, refletido na aprendizagem e no desenvolvimento de novas competências (MOREIRA;TOSE, 2012).

Dentro do cenário atual, as organizações foram impulsionadas a desenvolver metodologias mais adequadas para a avaliação dos seus colaboradores, a fim de aferir se realmente estavam agregando valor à organização e contribuindo com o cumprimento das

suas metas e estratégias organizacionais, bem como, se elas estavam correspondendo às expectativas de competitividade demandada pela globalização (ANDRADE; SANTOS, *no prelo*).

Dentre os vários métodos que foram surgindo ao longo do tempo, em resposta às demandas de cada época, algumas metodologias de avaliação de desempenho recentemente foram desenvolvidas: **Avaliação por múltiplas fontes** (Avaliação 360 graus ou avaliação por múltiplos avaliadores), **Avaliação por competências** e **Avaliação de resultados**.

A **avaliação por múltiplas fontes** consiste em um modelo mais democrático de AD, que envolve múltiplos avaliadores (GIL, 2001; SILVA; MANSSOUR, 2001; BRITO; GUILHERME, 2007; PONTES, 2014). Esse método de AD objetiva a obtenção do maior número de informações possíveis sobre o desempenho da pessoa avaliada, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA; MANSSOUR, 2001).

Dessa forma, envolve uma rede de *feedback* que possibilita uma visão da *performance* do avaliado sob diferentes perspectivas, o que pode favorecer o desenvolvimento da maturidade profissional (PONTES, 2014).

Assim, a AD por múltiplas fontes “é um método que busca resultados confiáveis, isentos de influências pessoais e uma visão do desempenho do avaliado sob diferentes ângulos”. Além de se constituir, enquanto processo mais justo e confiável, possibilita maior controle da coerência dos avaliadores nos diferentes pareceres emitidos (BRITO; GUILHERME, 2007, p. 276).

Assim o método favorece a visualização dos resultados atingidos pelo avaliado envolvendo diversos níveis de percepção, conforme pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2-** Níveis de avaliação de desempenho.

<b>NÍVEIS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>QUEM AVALIA</b>
Autoavaliação	O indivíduo avalia a si mesmo
Heteroavaliação	A chefia imediata avalia o indivíduo
Avaliação pela equipe (pares)	Os colegas de equipe avaliam o indivíduo
Avaliação pelos Subordinados	A equipe subordinada avalia o chefe

**Fonte:** MPOG/SEGEP (2013, p. 15), baseado em Magalhães e Borges de Andrade (2001) e SRH/MP (2011).

Embora se apresente como o método de maior aceitação na atualidade, a avaliação por múltiplas fontes, como todo e qualquer método de AD, apresenta vantagens e desvantagens, como pode ser observado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Vantagens e limitações da avaliação de desempenho por múltiplas fontes.

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Obtenção do maior número de informações possíveis sobre o desempenho da pessoa avaliada, permitindo que esta compare sua percepção sobre seu desempenho com as percepções dos demais avaliadores.	Um mesmo fator ou competência pode vir a ser interpretado de forma totalmente diversa pelos avaliadores (subjetividade do método);
Favorece a adaptabilidade e o ajustamento do avaliado às demandas recebidas de todo o entorno.	
Resultados mais confiáveis, devido a se basearem numa visão do desempenho do avaliado sob diferentes ângulos, o que torna o processo mais justo e confiável.	Nem sempre é fácil de ser implantado, pois envolve várias esferas de poder em avaliações mútuas.
Pode subsidiar as ações da organização além de fornecer informações importantes para o desenvolvimento profissional dos avaliados.	
Promove processos de reflexão sobre as competências, expressas no desempenho, bem como a identificação das necessidades de desenvolver novos conhecimentos para atender as necessidades profissionais e organizacionais emergentes.	Conflitos interpessoais entre os envolvidos frente as eventuais discordâncias, quando não há maturidade e preparo para operacionalizar o método.

**Fonte:** Elaboração própria com base em Pontes (2014); Brito e Guilherme (2007), Silva; Manssour (2001); Gil (2001);

Outro modelo bem apropriado para o contexto atual é o modelo de **Avaliação de Desempenho por Competências**. Metodologia de AD focada na mensuração das competências que o avaliado possui, além da identificação de competências que precisam ser desenvolvidas para a obtenção de resultados mais eficazes frente às demandas organizacionais.

Vale salientar que as competências são expressas por meio do desempenho de tarefas e atribuições dentro do contexto organizacional. Dessa forma, o conceito de competência não envolve apenas um conjunto de conhecimentos e habilidades, mas, sobretudo, a forma como esses atributos são geridos em atitudes e ações práticas para o melhor desempenho na resolução de problemas (PONTES, 2014, p. 147).

Por outro lado, a noção de competência está vinculada ao ato de fazer, realizar e a habilidade de concretizar uma ação de forma a agregar valor. Pois, conforme afirma Le Boterf, (1994, p. 16):

Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Pode-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos. [...] Todos os dias, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno, em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, recursos...) é reveladora da “passagem” à competência. Esta se realiza na ação.

A AD por competências objetiva verificar o quanto as pessoas possuem as competências exigidas e estabelecem planos de ação, para o desenvolvimento das competências já existentes e de novas competências requeridas, voltadas para o melhor desempenho de suas atribuições (PONTES, 2014).

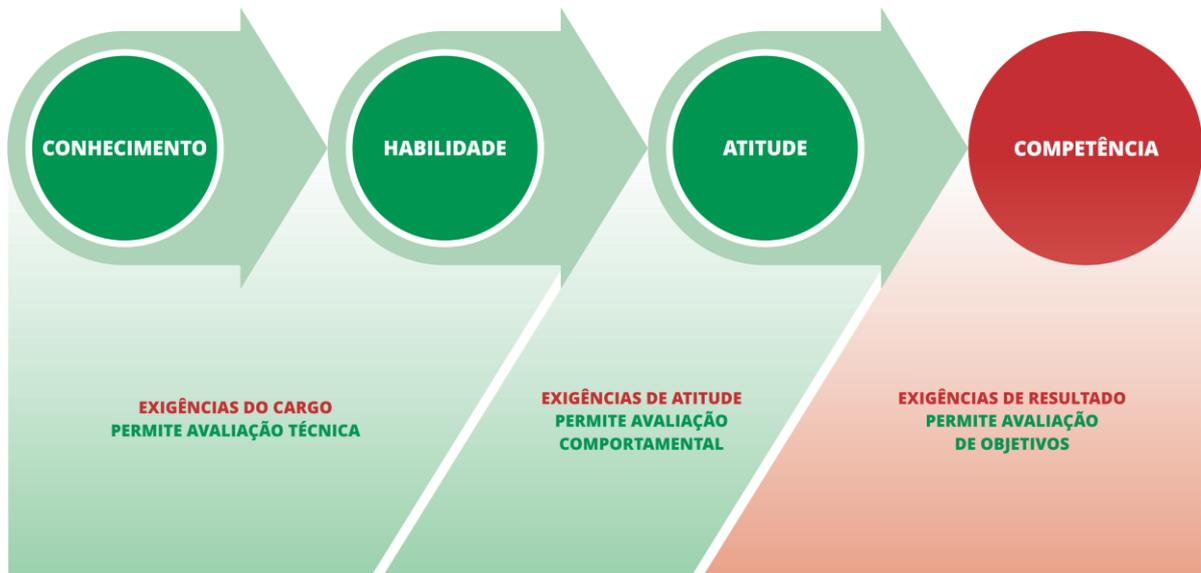
Neste aspecto, esse método demonstra um caráter voltado para o desenvolvimento e a mudança, proporcionados por meio de processos contínuos de aprendizagem que envolve, além dos processos formais de T&D, o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Esta perspectiva não promove apenas aquisições e desenvolvimento de competências pessoais, mas também contempla suas transferências através de ações que são incorporadas à organização, aumentando assim o seu capital intelectual (PONTES, 2014).

Conforme salienta Dutra (2004), na medida em que as pessoas agregam valor por meio de suas competências, elas contribuem efetivamente para o patrimônio de conhecimentos da organização. Nos dias atuais, este é um fator decisivo para viabilizar a sustentabilidade de vantagem competitiva.

Conforme pode ser observado na Figura 5, além da avaliação das competências técnicas e comportamentais, um programa de AD por competências também deve envolver a aferição dos resultados obtidos de acordo com as metas de desempenho estabelecidas, de modo a permitir o acompanhamento do desempenho do avaliado com base nos objetivos pretendidos.

Enquanto que a AD das competências técnicas permite o desenvolvimento de planos de ação para melhor aproveitamento das pessoas na organização, e favorecer o desenvolvimento dos aspectos que precisam ser melhorados; a avaliação das competências comportamentais proporciona a mensuração da forma como a pessoa executa suas atribuições perante as normas e os padrões comportamentais exigidos no âmbito daquela organização. Vale ressaltar que, para além da AD das competências, é preciso avaliar os resultados que foram alcançados e o grau de correspondência com os objetivos propostos (PONTES, 2014).

**Figura 5** - Pilares da competência.



**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Pontes (2014, p 160).

Importante salientar que, frente às demandas do contexto atual, não apenas a avaliação dos resultados é necessária, mas também a avaliação da qualidade com a qual as atividades são realizadas, de modo a obter a maior eficácia, eficiência e efetividade possível. Assim, o foco das organizações, que antes evidenciava apenas o aspecto quantitativo dos resultados, está gradativamente mudando e passando a valorizar também os aspectos qualitativos, o que possibilita um impacto muito positivo nas organizações (DUTRA, 2004).

Nesse contexto, a '**Avaliação de performance ou de resultados**' emerge enquanto um tipo de AD que se respalda por objetivos e metas previamente negociados entre as pessoas, tanto no nível individual quanto de equipe. Dessa forma, "o estabelecimento de metas e o seu acompanhamento são fundamentais para a efetividade do processo de avaliação da *performance*" (DUTRA, 2004, p.32).

Para Dutra (2004), o resultado poderá ter o foco no esforço e no desenvolvimento. Os desafios em longo prazo valorizam o desenvolvimento das pessoas que passam a serem desafiadas pelas metas e que, por consequência, aprendem a lidarem com situações mais complexas. Assim, os resultados esperados são mensurados através de metas estabelecidas entre a pessoa ou grupo e a sua liderança.

Assim, a avaliação de desempenho por resultados envolve não apenas a avaliação dos resultados individuais, isoladamente, mas, sobretudo, a avaliação destes num contexto coletivo; onde as contribuições individuais são consideradas dentro de uma esfera social

participativa e cooperativa, compreendida pela sinergia das competências individuais para o alcance dos resultados organizacionais (PONTES, 2014).

Pontes (2014) destaca que todo resultado individual deve estar conectado com os objetivos estratégicos organizacionais que, por sua vez, são operacionalizados no nível coletivo. Assim, as pessoas evoluem no desenvolvimento de suas competências para alcançar resultados dentro do contexto de trabalho em equipe, onde os processos contínuos de aprendizagem devem encontrar condições propícias para florescer, de modo a favorecer o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

A avaliação por resultados tem como princípio fundamental a participação, na medida em que objetiva “[...] envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e na definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados, e na própria avaliação dos resultados atingidos [...]”, buscando, assim, a construção de um projeto coletivo de trabalho (PONTES, 2014, p. 173).

Frente ao exposto, fica evidente que os métodos mais recentes de AD procuram além da identificação diagnóstica dos desempenhos das pessoas no contexto organizacional, a promoção do desenvolvimento e do aprimoramento das competências já existentes para a melhor consecução dos processos e resultados em todos os níveis organizacionais. Nessa perspectiva, o próximo tópico discutirá como o processo de avaliação e de gestão do desempenho pode contribuir para o desenvolvimento de competências.

### **2.1.1 Procedimentos do Processo de Avaliação de Desempenho**

O processo de avaliação de desempenho (AD) profissional envolve um conjunto de procedimentos que objetivam não apenas a aferição do desempenho do avaliado por meio de suas competências, mas também o desenvolvimento profissional do avaliado e o melhor rendimento coletivo e organizacional.

Um procedimento anterior ao início do processo de avaliação é a **definição de um plano de trabalho**, onde o avaliado, em conjunto e em acordo com sua chefia imediata irá definir os padrões esperados de desempenho para o alcance de determinados objetivos por meio de metas específicas individuais e coletivas. Nesse momento é definido um plano de trabalho individual, que, por sua vez, deve estar alinhado às expectativas setoriais (da equipe de trabalho) e às expectativas institucionais (objetivos estratégicos organizacionais) (MPOG, 2013; COELHO JR, 2009).

Após a definição do plano de trabalho (objetivos e metas), faz-se necessário o **acompanhamento sistemático** do desempenho do avaliado (ODELIUS, 2010), de modo a fornecer-lhe o *feedback* contínuo e necessário ao melhor alcance das metas e objetivos pré-estabelecidos, corrigir possíveis erros ou desvios, favorecer a capacitação para o desenvolvimento de competências necessárias ao bom andamento das atividades e dos trabalhos a serem realizados. Neste momento, podem ser identificadas necessidades que exijam a realização deste acompanhamento por pessoas com cuja experiência a ser compartilhada possa enriquecer o processo.

Ao fim do período de avaliação de desempenho, deve ser realizada a **entrevista de avaliação** onde a chefia imediata do avaliado irá fornecer o *feedback* do seu desempenho sobre as diversas perspectivas de avaliação (chefia, pares e auto avaliação). Esse momento é essencial para a verificação do cumprimento das metas e dos objetivos; das competências desenvolvidas, das apontadas como deficitárias e daquelas que precisam ser desenvolvidas. Além disso, nessa oportunidade a chefia e o avaliado devem refletir sobre os aspectos intervenientes no processo que dificultaram ou impediram o bom desenvolvimento das atividades (PONTES, 2014). Além disso, o avaliado terá a oportunidade de expressar-se em relação ao seu desempenho, dirimir suas dúvidas, dar sugestões, propor mudanças e solicitar o apoio necessário ao seu desenvolvimento e melhor rendimento profissional.

Durante a entrevista de avaliação, devem ser discutidas todas as variáveis importantes ao desenvolvimento do colaborador, em questão, com *feedback* e orientações qualitativas, que possam definir as ações de aprimoramento do desempenho para o seu crescimento profissional .

Neste momento, deve ser realizado um balanço das ações concretizadas durante o período e das competências mobilizadas para o alcance das metas e objetivos estabelecidos, de modo a possibilitar a aferição do desempenho do avaliado. Além disto, é importante identificar os seus pontos fortes, analisar os pontos a serem aprimorados e elaborar um **Plano de Desenvolvimento Individual**.

O referido plano servirá para o aperfeiçoamento profissional do colaborador, especialmente para o desenvolvimento de suas capacidades e de suas habilidades mais importantes para o seu desempenho individual no contexto das demandas setoriais e organizacionais. O plano de desenvolvimento individual envolve um conjunto de ações planejadas para atingir as metas de melhoria estabelecidas em decorrência das situações encontradas durante a AD. Vale salientar que deve contemplar não apenas atividades de capacitações formais, mas também informais, a exemplo de visitas técnicas a outras

instituições, grupos de aprendizagem, aconselhamento, readaptação e compartilhamento de conhecimentos e experiências, por meio de aprendizagens, treinamentos em serviço para aprimorar as atribuições atuais exercidas, as técnicas de trabalho, ou para fins de execução de novas atribuições.

O Plano de desenvolvimento individual compreende compromissos assumidos entre os envolvidos no processo (avaliadores e avaliados), voltados para uma melhor gestão dos serviços da unidade de lotação do avaliado e da equipe da área de gestão. Assim, o referido plano, juntamente com os Planos de Desenvolvimento dos demais servidores de uma determinada equipe de trabalho, formarão o Plano Geral de Desenvolvimento do Serviço / Unidade.

A Figura 6 descreve os principais procedimentos envolvidos na AD que direta ou indiretamente objetivam a aprendizagem e o compartilhamento de novas competências para o melhor desempenho individual, de equipe e da organização.

**Figura 6** - Procedimentos da avaliação de desempenho



**Fonte:** Elaboração própria com base em Odelius (2010), Coelho Jr (2009), MPOG (2013), Pontes (2014).

É importante destacar que cada um desses procedimentos envolvidos na AD não acontece de forma isolada, mas de maneira sistêmica e devem estabelecer relações e estarem em sincronia para que o processo possa realmente ser efetivo.

Ressalte-se, também, o caráter pedagógico de cada procedimento envolvido no processo de AD, na medida em que pode favorecer o compartilhamento de conhecimentos e

competências importantes para as pessoas e para a organização. Cada procedimento relatado é uma oportunidade de favorecer processos de aprendizagens que irão culminar não apenas no alcance de melhores desempenhos e resultados, mas também de maneira a contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal do avaliado, agregando valor a ele, à sua equipe de trabalho e conseqüentemente a toda a organização.

Nessa perspectiva de crescimento profissional, o tópico seguinte versará sobre a gestão do desempenho para o desenvolvimento de competências.

### **2.1.2 Avaliação e Gestão de Desempenho para o Desenvolvimento de Competências**

Os processos de gestão do desempenho, discutidos anteriormente, representam um procedimento mais amplo, pois além da aferição do nível de desempenho do avaliado, busca também o desenvolvimento profissional através do aperfeiçoamento de novas competências necessárias às atribuições dentro do contexto organizacional.

Para que os processos de gestão de desempenho tenham real efetividade, devem estar “[...] associados a práticas de aprendizagem coletiva e desenvolvimento de equipes, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas, também, a compartilhá-las” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p. 13).

Assim, os desempenhos das pessoas refletem suas competências dentro do contexto organizacional que é profundamente marcado por relações de interdependências e influências múltiplas. Tal como afirmam Brandão e Guimarães (1999, p. 10), “[...] a competência ou desempenho do indivíduo exercem influência e é influenciada pelas competências ou desempenho da organização como um todo”.

Neste sentido, faz-se necessário que as pessoas nas organizações sejam estimuladas a interagirem e trocarem suas experiências de modo a gerirem de forma coletivas seus processos de aprendizado e desenvolvimento de novas competências. Para tanto, Schreiber e Klein (2013) destacam a importância de uma gestão participativa onde as pessoas tenham acesso e possam participar do planejamento e das decisões que poderão refletir em melhorias para as organizações e que conseqüentemente terão reflexos em suas rotinas de trabalho.

Desta forma, as organizações devem favorecer contextos e condições para o desenvolvimento individual e para a expressão das competências. Sabidamente, a expressão das competências e de seus efeitos sobre o desempenho podem ser facilitadas, ou restringidas

por diversos fatores, inclusive pelo próprio contexto de trabalho (SONNENTAG; FRESE, 2002; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 235), existem “evidências de que a remoção de restrições situacionais podem produzir uma melhoria imediata e a, longo prazo nos níveis de desempenho de um profissional”.

Como já foi discutido, é evidente que o desempenho profissional não é resultante apenas das potencialidades e competências individuais, mas também sofre influência de diversos fatores situacionais que podem tanto favorecer como inibir o potencial das pessoas dentro das organizações. Assim, faz-se necessário que haja um suporte organizacional para que o desempenho das pessoas no desenvolvimento de suas atribuições profissionais possa ser potencializado por meio do favorecimento de condições suficientes para que as competências possam ser expressas e desenvolvidas plenamente.

É importante fazer a diferenciação entre os conceitos, competência e desempenho, “a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele” (RUAS, 2005, p. 50).

Conforme destaca Dutra (2004, p. 35):

A apropriação, por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aprimoramento. Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

No entanto, vale ressaltar que, “o desenvolvimento das competências individuais, [...] não leva necessariamente às competências organizacionais”. Para que isto ocorra, é necessário que as condições sejam favoráveis e que os direcionamentos propugnados propiciem este processo. (ODERICH, 2005, p. 96).

Assim, para que as condições sejam favoráveis, a cultura organizacional de uma empresa tem implicação direta no desempenho dos seus componentes, devendo estimular os processos de aprendizagem, de modo a favorecer o desenvolvimento de competências individuais, interferindo até mesmo nos processos de compartilhamento e transferências destas para os níveis grupais e organizacionais.

Dentro desta compreensão, faz-se necessário encontrar a melhor maneira de monitorar e avaliar as pessoas, na cultura organizacional e na lógica de funcionamento tão peculiares, como são as da administração pública. Importa encontrar um sistema de avaliação que possa servir para conhecer e melhorar os desempenhos, pessoais e institucionais, por meio de novos

processos de gestão e de aprendizagem organizacional, considerando que a administração pública atual, também deve constituir-se em um espaço que promova a aprendizagem organizacional, em um agente responsável pela sistematização da diversidade institucional e comportamental no contexto da prestação do serviço público.

Assim, o próximo tópico versará sobre as novas tendências do contexto da administração pública que envolve essa nova concepção de modelo de gestão e avaliação para o melhor desenvolvimento profissional e para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

### **2.1.3 Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública: Modelo Gerencial e Avaliação por Competências.**

As organizações públicas se deparam com um grande desafio diante das demandas atuais da sociedade. Assim, necessitam proporcionar e implementar políticas de desenvolvimento organizacional, por meio da reformulação de suas práticas de gestão e funcionamento, de modo a viabilizar novas alternativas capazes de favorecer uma melhor qualidade, uma maior eficiência e um maior alcance de seus serviços.

As organizações públicas precisam se adaptar ao novo cenário social, político, cultural e econômico. Desta forma, é necessário o desenvolvimento de suas capacidades, que poderá ser possibilitado por processos de aprendizagem que gerem as transformações necessárias ao suprimento das demandas cada vez mais exigentes em um mundo competitivo (FINGER; BRAND, 2001).

A partir da década de 1980, iniciou-se um processo de modernização das práticas de gestão pública, denominado de ‘Nova era da Administração Pública’, cujo foco estava no aperfeiçoamento e no desenvolvimento de suas práticas. Tal modelo, conforme Secchi (2009, p. 354), tinha como objetivo a reestruturação e a gestão da administração pública, e estava “baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”.

Dessa forma, o novo perfil de servidor público deveria contemplar não apenas a execução das tarefas, de forma a otimizar os recursos disponíveis para a obtenção dos resultados pretendidos, mas também a qualidade dos serviços desenvolvidos e seus impactos na sociedade. Ou seja, deveria refletir a “eficácia, a eficiência e a efetividade” (MATIAS; PEREIRA, 2014, p.76).

Neste sentido, a avaliação de desempenho se apresenta, enquanto prática essencial de gestão de pessoas, imbuída de um *modus operandis* que “visa melhorar a qualidade dos

serviços públicos e apoiar os processos de gestão da capacitação, do desenvolvimento, de carreiras, de movimentação e de remuneração dos servidores” (MPOG/SEGEF, 2013, p. 13).

Para além da avaliação e mensuração do desempenho humano nas organizações públicas, deve haver a gestão do desempenho que consiste num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (DE NISI, 2000).

Assim, a AD no contexto do serviço público traz benefícios tanto para os servidores quanto para as instituições, conforme pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4** - Benefícios da avaliação de desempenho.

PARA A INSTITUIÇÃO	PARA O SERVIDOR
Orienta a tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas;	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho;
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes;	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores;
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional;	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais;
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas;	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para a consecução das metas;
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, capazes de influenciar o desempenho individual;	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações;
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria do desempenho.	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional.

**Fonte:** MPOG/SEGEF (2013, p. 13), com base em Leite e Gondim, 2005; Guimarães, 1998; Abbad, Lima e Veiga, 1996.

Dessa maneira, Madureira e Rodrigues (2007, p. 12) destacam que:

[...] importa encontrar um modelo de avaliação que possa servir para conhecer e melhorar desempenhos, premiá-los ou sancioná-los sem que com isso transforme a avaliação num meio de aprofundamento da burocratização, impondo medidas e quantificações descabidas, sobretudo no contexto de algum tipo de trabalho intelectual. A administração do presente deve, pois, constituir-se como uma organização aprendente, responsável pela sistematização de uma diversidade institucional e comportamental no contexto da prestação do serviço público.

Importante realçar que, a melhoria do desempenho das organizações públicas é proporcionada pela melhoria no desempenho, no crescimento e no aperfeiçoamento pessoal

dos seus membros, de forma a contribuir individualmente e coletivamente não só para a obtenção de resultados de maior qualidade, mas também de maior impacto social.

A próxima questão versará sobre os dispositivos legais que regulamentam a política de AD dos servidores no serviço público federal, com o objetivo de promover não somente a aferição dos desempenhos profissionais, como também, para fins de progressão por mérito, assim como favorecer os processos de gestão de desempenho para a melhoria contínua das organizações e melhor prestação de serviços à sociedade.

### **2.1.4 Legislações e Regulamentos sobre a Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal**

A AD tem como base, vários dispositivos legais, conforme pode ser observado no Quadro 5 que mostra a evolução das legislações no serviço público. Assim, as normas legais relacionadas à AD, refletem seu grau de importância enquanto ferramenta essencial para a Gestão de Pessoas, na medida em que tal instrumento possibilita uma análise diagnóstica do desempenho do servidor e da instituição no alcance das metas e resultados estabelecidos e traz consigo uma perspectiva de desenvolvimento profissional.

**Quadro 5** - Dispositivos legais referentes à AD profissional no Poder Executivo Federal. (continua)

<b>LEGISLAÇÃO</b>	<b>RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>
Lei nº 3.780/1960	Dispõe sobre critérios para a promoção na carreira.
Lei nº 5.645/1970	Versa sobre a Progressão Funcional por mérito e por antiguidade.
Decreto nº 80.602/1977	Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito mediante a avaliação.
Decreto nº 84.669/1980	Institui critérios de avaliação para a progressão funcional por mérito.
Lei nº 8.112/1990	Estabelece o processo de avaliação de desempenho como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade e para progredir na carreira.
MP nº 1.548/1995	Cria a gratificação por desempenho e produtividade.
Lei nº 11.091/2005	Estabelece a progressão por mérito profissional mediante resultado positivo na avaliação de desempenho. O processo de progressão por mérito tem por finalidade permitir, em caso de aprovação na avaliação de desempenho, que o servidor possa progredir de um padrão de vencimento para outro de melhor remuneração. O processo acontece a cada 18 meses.

**Quadro 5** - Dispositivos legais referentes à AD profissional no Poder Executivo Federal (continuação).

Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006;	Estipula a obrigatoriedade de implementar a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal para alcançar as seguintes finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados; desenvolvimento de forma permanente do servidor público; adequação das competências dos servidores aos objetivos das instituições; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetivação dos seus gastos. Além de considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si (Artigo 3º, VII).
Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008;	Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituindo uma nova sistemática para a avaliação de desempenho.
Decreto 7.133 de 19 de março de 2010;	Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individuais e institucionais e o pagamento de gratificações por desempenho.
Orientação Normativa nº 07 de 31 de agosto de 2011.	Estabelece diretrizes, para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho a que se refere o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

**Fonte:** Elaboração própria (2016), com base nas leis e regulamentos federais do tema em estudo.

Desde a Constituição Federal de 1988 e mais precisamente nas inovações sucedidas pela Emenda Constitucional nº 19/98, foram definidas as situações nas quais a AD está prevista. No art. 37, § 8º, inciso II a AD é definida para os dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão, com a fixação de metas, sobre controles e critérios de AD; no art. 41, § 1º, inciso III, a AD pode resultar na perda de cargo público mediante resultado do procedimento de avaliação periódica, já no § 4º do mesmo artigo, ela é definida como condição para a aquisição da estabilidade, sendo obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu art. 20, dispões sobre a AD do cargo durante o estágio probatório, na qual serão aferidas a aptidão e a capacidade do servidor nomeado sendo observados os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e a responsabilidade do servidor, objetivando a sua estabilidade no cargo.

No entanto, as bases legais sobre a AD não se limitaram a questão da aferição do desempenho, mas também nas ações referentes ao desenvolvimento profissional e institucional, descritas nas políticas de formação continuada e nos planos de desenvolvimento de carreiras, tal como a Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que versa sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Posteriormente, o Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE). No referido decreto é estabelecida a obrigatoriedade do planejamento e da implantação de políticas e ações de educação continuada voltadas para os técnicos administrativos, com o objetivo de proporcionar o crescimento profissional individual do servidor, e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional.

Já o Decreto 5.707 de fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) na administração pública federal, sendo mais um dispositivo legal que demonstra o interesse da Administração Pública em garantir uma política de profissionalização dos servidores públicos, de modo a melhorar os seus desempenhos, refletindo na qualidade dos seus serviços. Uma das diretrizes inovadoras que o referido decreto enfatiza é a possibilidade de, a partir do desenvolvimento individual, poder ser promovido o desenvolvimento institucional.

A partir da Lei nº 11.784/2008, foram definidos como os principais objetivos da AD a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação; para o desenvolvimento no cargo ou na carreira; para a melhoria de remuneração e para a movimentação de pessoal (incisos I e II do caput do art. 140).

Para os fins previstos na referida Lei, a AD é definida como um processo de monitoramento sistemático e contínuo da atuação no nível individual do servidor e no nível institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), adotando como referência suas metas globais, referentes à organização como um todo, e intermediárias, referentes às equipes de trabalho (Art.141).

A referida norma define critérios para a AD nos níveis individual e organizacional. No Art. 142, para a AD individual define critérios e fatores que refletem as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Já no Art. 143, define critérios e fatores para a AD institucional que refletem a contribuição das equipes de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade, bem como os resultados alcançados pela organização de suas metas globais.

De acordo com o Art. 149, no início do ciclo de avaliação devem ser acordados entre o chefe e cada integrante da equipe os compromissos de desempenho individual, estabelecidos em consonância com as metas institucionais intermediárias e referentes às equipes de trabalho. Dessa maneira, para o alcance das metas intermediárias, cada servidor da equipe

deverá estar vinculado a, pelo menos, uma ação, projeto, processo ou atividade que venha a contribuir, direta ou indiretamente, com a sua interveniência.

A referida lei foi regulamentada por meio do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, e estabeleceu os critérios e os procedimentos gerais a serem adotados na realização das avaliações de desempenho individual e institucional e para o pagamento de gratificações de desempenho.

De acordo com art. 4º do referido decreto, a AD individual deverá ser feita com base em cumprimento das metas de desempenho individual bem como em fatores que reflitam as competências do servidor. Assim, a expressão dessas competências será aferida no desempenho do servidor na execução das tarefas e atividades de sua responsabilidade.

Segundo o § 6º do art. 4º, a dinâmica de avaliação por múltiplas fontes (autoavaliação, avaliação dos pares e da chefia imediata) deve ser precedida de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação, de modo a promover a correta aplicação do processo, a validade e a fidedignidade dos seus resultados.

O Art. 6º também estabeleceu o **plano de trabalho** enquanto mecanismo utilizado para firmar compromissos de desempenho que possibilitará a gestão participativa e a gestão por resultados. O plano de trabalho, por sua vez, deverá abranger todos os servidores em exercício na unidade de avaliação, independente do vínculo ou carreira, mesmo aqueles que não façam jus às gratificações de desempenho.

O plano de trabalho tem como objetivo o registro dos dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação e, de acordo com o Art. 6º do Decreto no 7.133/10, deverá conter, no mínimo:

- I – as ações mais representativas da unidade de avaliação;
- II – as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações;
- III – as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas;
- IV – os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;
- V – os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento;

VI – a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e

VII – a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Assim, o plano de trabalho deve conter ao menos uma etapa de avaliação parcial dos resultados, de modo a verificar periodicamente o andamento dos processos, atividades e projetos nele acordados. O objetivo dessa avaliação parcial é detectar dificuldades de desempenho, de modo a possibilitar a correção de problemas eventuais de execução. Assim, a apuração final dos resultados no término do processo de avaliação de desempenho torna-se mais confiável e produtiva (MPOG/SEGEP, 2013).

Os resultados das AD individual e institucional, de acordo com o art. 12º do referido decreto, deverão ser utilizados como instrumento de gestão, incluindo a identificação de aspectos de desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

No art. 21, assegura-se ao servidor o direito à participação no processo de AD, mediante prévio conhecimento dos critérios e instrumentos utilizados, assim como do acompanhamento de todo o processo, cabendo ao órgão ou entidade de lotação a ampla divulgação e a orientação a respeito da política de avaliação dos servidores.

Importante ressaltar que os aspectos mais relevantes e mais inovadores trazidos por meio dessas normas, referem-se à:

- Vinculação entre o desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas estratégicas nos planos de trabalho setoriais, grupais e individuais, expressos em acordos de compromissos individuais e de equipe;
- Obrigatoriedade do estabelecimento de comissão de acompanhamento para tal finalidade, o que proporciona um caráter de avaliação contínua das ações, objetivos e metas de desempenhos acordados e;
- Adoção do modelo de avaliação por múltiplas fontes, cuja metodologia traduz a possibilidade do servidor ser avaliado por sua chefia imediata, por seus pares de equipe de trabalho e também se autoavaliar.

Na Orientação Normativa nº 07/11 (Art. 4º), para efeito de avaliação por múltiplas fontes, o servidor é avaliado tanto por seus pares e/ou subordinados, quanto pela chefia

imediate, além da sua autoavaliação, tendo como base os fatores de desempenho que reflitam suas competências no exercício do seu cargo.

De acordo com o § 3º do art. 4º da referida normativa, na apuração do resultado do desempenho individual do servidor, devem ser considerados a pontuação atribuída ao cumprimento das metas individuais, somada à pontuação atribuída aos fatores de desempenho estabelecidos pelo órgão ou entidade, conforme descreve o Quadro 6. Dessa forma, o órgão ou entidade além de fazer a descrição de cada fator, deve atribuir peso para cada um deles, de forma a estabelecer critérios e procedimentos específicos de AD, adaptados à sua realidade organizacional e demandas particulares.

**Quadro 6** - Fatores de avaliação de desempenho.

<b>FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
<b>MÍNIMOS OBRIGATORIOS</b>	I – produtividade no trabalho com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II – conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III – trabalho em equipe; IV – comprometimento com o trabalho; e V – cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das funções do cargo.
<b>OPCIONAIS</b>	I – qualidade técnica do trabalho; II – capacidade de autodesenvolvimento; III – capacidade de iniciativa; IV – relacionamento interpessoal; e V – flexibilidade às mudanças.
<b>ESPECÍFICOS</b>	Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados a avaliação de desempenho individual. (2º do Art. 4º da Orientação Normativa no 7/11).

**Fonte:** MPOG/SGEP (2013, p. 22).<sup>3</sup>

Conforme dispõe o Art. 6º do Decreto nº 7.133/10 e o art. 8º da Orientação Normativa nº 07/2011, os servidores deverão ser avaliados na dimensão individual, para fins de verificação do cumprimento das metas de desempenho individual e intermediária constantes no plano de trabalho. Para esse efeito, cada servidor individualmente deverá estar vinculado a, ao menos, uma ação, atividade, projeto ou processo.

É recomendável que todos os atores envolvidos no processo de AD (avaliados, avaliadores, chefias imediatas, responsáveis pelas unidades de avaliação e gestores das

<sup>3</sup> Baseado no Decreto nº 7.133/2010 e da Orientação Normativa nº 7/11.

unidades de gestão de pessoas) sejam inseridos em programas de capacitação que abordem as melhores práticas de gestão de desempenho.

Como se pode perceber, os dispositivos legais que regulamentam a AD no serviço público não estão focados apenas na aferição do desempenho, mas na real melhoria das organizações públicas na prestação dos seus serviços por meio do desenvolvimento contínuo dos seus membros. Assim, a AD tem um papel significativo no diagnóstico individual e organizacional voltado para identificar os aspectos que precisam ser melhorados e as mudanças necessárias ao desenvolvimento das pessoas e, em último nível, de toda a organização.

Conforme argumentam Finger e Brand (2001), o único meio concebível de transformar organizações públicas é por meio da aprendizagem coletiva. Assim, a melhora do desempenho e o desenvolvimento de mudanças nas organizações só são possíveis por meio de processos contínuos de aprendizagem.

Nessa perspectiva, a discussão que se segue versará sobre a aprendizagem organizacional, suas implicações no desenvolvimento de competências individuais e coletivas e a importância da avaliação e da aprendizagem contínua nas organizações.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional (AO) representa um fenômeno de relevância para o contexto das organizações e, inegavelmente, tem atraído interesses tanto no campo teórico quanto no campo prático. No entanto, devido a complexidade inerente ao conceito, tem apresentado diversas correntes teóricas que acabam por defender diferentes e até mesmo contraditórias concepções de um mesmo fenômeno. A partir da década de 1980 e 1990 os estudos na área cresceram de tal forma que a AO se tornou o tema de maior expressividade no contexto dos estudos organizacionais (PRANGE, 2001).

Diante dessa realidade Prange (2001, p. 42) afirma existir uma “selva de aprendizagem organizacional, que está se tornando cada vez mais densa e impenetrável”. A autora critica também o caráter utilitarista da maioria das teorias que buscam estabelecer generalizações prescritivas, com uma preocupação excessiva em operacionalizar as conclusões dos seus estudos de modo a buscar, a todo custo, torná-las aplicáveis à gestão. No entanto, como a AO trata-se de um fenômeno social, devido a essa excessiva preocupação prescritiva, os estudos têm bloqueado o desenvolvimento da teoria da AO por restringir o objeto de estudo apenas a

aplicação da teoria a gestão, em detrimento da melhor compreensão dos processos envolvidos na AO, buscando compreender nas organizações, por exemplo, como as pessoas atribuem sentido às suas ações (*sensemaking*).

Embora seja unânime a importância da aprendizagem nas organizações, muitas questões que envolvem esse fenômeno ainda encontram-se obscuras. Tais questões envolvem o próprio significado da AO, a definição do sujeito da aprendizagem, do seu conteúdo, dos incentivos e motivos para aprender, além dos processos envolvidos, da eficiência e da efetividade da aprendizagem (PRANGE, 2001).

Diante de tantos estudos realizados na área, há ainda muitos pontos conflitantes e paradoxais. No entanto, percebe-se um esforço por parte de alguns pesquisadores em tentar avançar na compreensão do tema de forma a produzir um *corpus* de conhecimento mais consistente, e promover, por consequência, um entendimento mais profundo do fenômeno.

### **2.2.1 Aprendizagem Organizacional: numa perspectiva processual e social.**

De acordo com Pozo (2002) a aprendizagem pode ser definida como uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, que pode ser transferível para novas situações com as quais ela se depara, sendo consequência da prática realizada.

Para Le Boterf, (1999) a aprendizagem constitui o processo pelo qual se desenvolve a competência; enquanto que, a expressão destas competências representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Para Antonello (2007, p. 164), “aprender significa desenvolver competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências”.

Conforme destacam Zangiski, Lima e Costa (2009), a AO é abordada sob diversos focos envolvendo diversas concepções, no entanto apresentam pontos convergentes relacionados à ideia da aprendizagem resultante da experiência individual, das trocas de experiências e inter-relações entre as pessoas e os grupos na organização, assim como a criação de ambientes organizacionais favoráveis às práticas de aprendizagem.

Para Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 231), “a aprendizagem organizacional apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada

à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas”. Dessa forma, esses autores dão ênfase à compreensão da aprendizagem organizacional como recurso potencializador das organizações.

“A aprendizagem organizacional pressupõe a aprendizagem individual, contudo é algo mais que a soma das aprendizagens individuais, sendo esta condição necessária, mas não suficiente para a ocorrência da aprendizagem organizacional” (CARDOSO, 2000 p. 96).

“As pessoas, dentro das organizações, são os agentes que dão vida ao sistema e é por meio delas que os processos de aprendizagem ocorrem” (SILVA, 2009, p. 138). Neste sentido, a organização deve estimular as pessoas a interagirem entre si, trocando conhecimentos, ideias, experiências, e, conseqüentemente, promovendo um clima e uma cultura que estimulam a inovação e o desenvolvimento de novas competências a fim de favorecer conseqüências positivas em termos de evolução em todo sistema organizacional.

Neste contexto, conforme afirma Silva (2009, p. 100), a aprendizagem acontece em múltiplas direções; “tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado das organizações”.

Antonello (2005) salienta que os processos de interação e socialização por parte dos indivíduos, estimulam processos dinâmicos e sinérgicos entre as aprendizagens individuais e coletivas, que promovem o processo de aprendizagem organizacional. A autora destaca que:

A Aprendizagem Organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados (ANTONELLO, 2005, p. 18).

Dessa forma, a AO promove um processo de mudanças e adaptações, com vistas ao desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais, e do seu contínuo aperfeiçoamento.

Para compreender como se processa a aprendizagem organizacional é crucial o entendimento da aprendizagem individual nas organizações, pois “na realidade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros” (KIM, 1998 p. 61). Assim, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como “um conjunto de processos de aprendizagem individual e coletiva que se desenvolvem nas organizações”, (GUIMARÃES *et al.*, 2003 p. 111), embora ainda não sejam plenamente conhecidas, as maneiras como acontece a transposição da aprendizagem entre os níveis individual, coletivo e organizacional.

Para Kim, (1998 p. 62), essa transferência é uma questão central, levando em consideração que a “aprendizagem organizacional é o processo pelo qual a aprendizagem individual se torna inserida na memória e na estrutura da organização”. O autor destaca que, embora a aprendizagem organizacional e individual guardem semelhanças conceituais, a forma como se processam em si é bastante diferente.

Como se pode observar, o conceito de AO tem natureza processual e apresenta um caráter dinâmico e integrador. Além disso, a aprendizagem só adquire sentido quando estiver intrinsecamente associada às mudanças. Por isso que, atualmente, as práticas de aprendizagem organizacional devem estar ligadas à compreensão do que pode facilitar ou dificultar os processos de mudança (novas estratégias, novas práticas e métodos de trabalho).

Conforme destaca Schein (2009, p. 369-370):

A chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado. Outra chave para a aprendizagem é a habilidade de gerar novas respostas; tentar novos meios de fazer as coisas e obter *feedback* dos resultados do novo comportamento. Isso exige tempo, energia e recurso. Por conseguinte, uma cultura de aprendizagem deve valorizar a reflexão e a experimentação, e deve dar a seus membros tempo e recurso para fazê-los.

A cultura influencia a AO, por ser um mecanismo de construção de significados que guia e atua na formação de valores, comportamentos e atitudes daqueles que compõem a organização. Assim, os processos de AO por serem socialmente construídos, tanto são reflexos das características culturais como, ao mesmo tempo, também podem influenciar na sua mudança (ANTONELLO, 2005).

A AO também é uma estratégia utilizada para flexibilizar a cultura e facilitar os processos de gestão do conhecimento. Assim, para que a gestão do conhecimento aconteça e seja bem sucedida, deve existir uma cultura organizacional favorável e aberta a novas mudanças, onde as estruturas sejam horizontalizadas e haja o compartilhamento e um clima de confiança e segurança que incentive a inovação, a experimentação e a capacidade de aprendizagem das pessoas (INAZAWA, 2009).

Em suma, a importância da cultura organizacional se refere, basicamente, à promoção de uma maior abertura, para que as pessoas troquem conhecimento entre si de forma mais ampla, assim permitindo que elas inovem, tenham espaço para a experimentação, o aprendizado contínuo e a obtenção de resultados a longo prazo. E o papel da aprendizagem é aumentar o conhecimento dentro da organização, através da criatividade, da experimentação e da inovação [...] (INAZAWA, 2009, p. 216).

Para Garvin e col. (1998), existem basicamente três tipos de aprendizagem organizacional: uma aprendizagem voltada à melhoria do conhecimento organizacional existente; outra voltada para a inovação com a criação de um novo conhecimento

organizacional e por fim, aquela que habilita a transferência ou a disseminação de conhecimentos para as várias áreas que compõem a organização.

Segundo Garvin (2000) a AO pode ser verificada ao longo de três estágios superpostos: o primeiro corresponde ‘a uma fase cognitiva’ na qual os membros da organização são expostos a novas ideias, aplicam os conhecimentos adquiridos e começam a pensar de forma diferenciada. O segundo estágio é o ‘comportamental’, onde as pessoas passam a internalizar as novas ideias e alterar os seus comportamentos. O terceiro estágio refere-se a ‘melhoria do desempenho’, que acontece por meio das mudanças de comportamentos, acarretando melhorias quantificáveis nos resultados, além de apresentarem qualidade superior, melhor entrega e ganhos tangíveis para a organização. O autor ressalta que as mudanças cognitivas e comportamentais geralmente precedem as melhorias de desempenho.

Como pode ser observado, há muito ainda o que ser discutido e pesquisado de modo a buscar respostas a diversas questões ainda em aberto no entendimento do fenômeno da aprendizagem organizacional (AMORIM; FISCHER, 2009).

Neste sentido, Silva e Baptista (2009, p. 02) salientam que:

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional como um tema complexo, que agrega e confronta diferentes abordagens teóricas quanto a sua origem e suas interfaces com os demais fatores organizacionais, tais como: cultura, estratégia, mudança organizacional e gestão de pessoas.

A depender desses fatores, a AO, apesar de ser, *a priori*, um fenômeno benéfico e de caráter essencialmente transformador, também pode reforçar práticas nocivas à organização, tais como a manutenção das estruturas rígidas e excludentes de poder e de dominação que notadamente são contrárias aos princípios da aprendizagem organizacional. Afinal, a AO representa a transformação da realidade organizacional por meio das interações sociais e das trocas coletivas e cooperativas de compartilhamento de conhecimentos.

Neste sentido, Bitencourt e Azevedo (2006, p. 112) salientam que:

[...] Nem toda a aprendizagem é ‘benéfica’ para a organização. As organizações aprendem ‘boas’ e ‘más’ práticas; além disso, aprendem normas, regras ou costumes que podem ser vantajosos em um momento, mas que ao longo do tempo impedem o crescimento ou a adaptação.

Nesta mesma direção, Takahashi e Fischer (2007, p. 07) destacam que “A aprendizagem passada pode servir tanto como uma orientação útil quanto um impedimento para a aprendizagem (*unlearning*) necessária”.

A própria cultura (representada nessas normas e regras aprendidas) pode engessar a capacidade de mudança da organização, impedindo-a de continuar aprendendo de maneira a transformar-se e a revitalizar-se. A depender do tipo da cultura, tanto pode se favorecer uma aprendizagem para a transformação, quanto para a dominação e manutenção do *status quo*.

Assim, “é possível afirmar que **a cultura e o conhecimento social nela presente são requisitos necessários para a realização da aprendizagem**” (SILVA; BAPTISTA, 2009, p. 03, grifo das autoras).

Não há como desconsiderar a relação e a influência recíproca entre a cultura e a aprendizagem organizacional. No entanto ambas podem se reforçar de modo a promover a manutenção do *status quo*. Dessa forma, pode haver a perda de sentido do próprio processo de aprendizagem que deve ser a mudança e a transformação.

Muitas vezes por estar “refém” da estratégia organizacional e segui-la cegamente sem haver questionamentos, reflexões e críticas contínuas, a organização acaba por fazer que seus membros apenas aprendam a repetir modelos e regras pré-estabelecidas, muitas vezes reforçadas por uma cultura burocrática e dominadora. No entanto, para promover aprendizagens é preciso, por vezes, desconstruir certos parâmetros e conhecimentos pré-estabelecidos em busca de novas conexões mais flexíveis e desafiadoras.

É necessário, por vezes, alterar os construtos das coisas estabelecidas para poder aprender a pensar diferente e coletivamente. De outra maneira, a suposta ideia de AO apenas reforçará a ilusão de mudança e transformação, alienando os membros que compõem a organização e alimentando uma falsa ideia de desenvolvimento.

Nesse sentido, a AO precisa de um substrato social fértil, de flexibilidade ideológica e de maleabilidade estrutural e processual dentro das organizações para que possa, verdadeiramente, ser reflexo de mudanças para os processos e mecanismos de gestão organizacionais, dentre os quais se destaca, por exemplo, os sistemas de avaliação de desempenho, de modo a se conciliarem em busca da não reprodução de modelos estáticos e irrepreensíveis, mas possíveis de favorecer a construção e a reconstrução coletiva em busca de melhoramentos reais e contínuos.

É preciso ampliar o foco, saindo da repetição para o aperfeiçoamento dos processos, adotando o foco da inovação e da criatividade, não somente preocupando-se com resultados, mas também com a construção e a reconstrução de sentidos.

Neste aspecto, pode-se destacar o papel dos gestores como facilitadores ou dificultadores dos processos de aprendizagem. Sem falar muitas vezes do monopólio exercido por meio de práticas de poder excludentes, que dificultam o acesso à informação, à

disseminação do conhecimento e ao favorecimento da cooperação e do compartilhamento das aprendizagens em todos os níveis da organização.

Para que a AO ocorra, também é necessária a gestão do conhecimento. No entanto, nem sempre nas organizações essa questão é tida como prioridade, o que dificulta consideravelmente os processos de aprendizagem e o compartilhamento de informações e do conhecimento.

Assim, é essencial considerar e reforçar uma cultura que enfatize a importância do contexto social e das relações estabelecidas entre os indivíduos nos processos de aprendizagem.

As práticas organizacionais podem impedir ou dificultar que os processos da AO aconteçam numa perspectiva transformadora, pois conservam, por vezes, uma rigidez que impede a prática da mudança de mentalidade. As organizações devem permitir que sejam estabelecidas inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, valorizando-se processos de mudanças ao invés das alterações reativas e instantâneas. Dessa maneira, a organização teria consciência do seu papel, bem como estaria preocupada com as consequências de suas ações para a vida futura.

Por vezes são promovidos ou desenvolvidos espaços de aprendizagem para manutenção de mentalidades contrárias ao próprio processo de aprendizagem e compartilhamento. Assim, em muitos casos não há verdadeiramente um processo de mudança de concepções, mas o reforço de ideias enraizadas e aprisionadas pelas relações de poder estabelecidas nas organizações, sobre o pretexto da obtenção da melhor eficiência. Há ainda uma preocupação maior nos resultados e pouca reflexão sobre como aperfeiçoar os processos.

É preciso que as organizações estimulem seus colaboradores à ‘aprender a aprender’, por meio de um contínuo processo de ‘reflexão-ação-reflexão’. De outra forma, não há como pensar que a aprendizagem organizacional irá acontecer de forma involuntária dentro das organizações. É necessário o rompimento de algumas barreiras estruturais, sociais, políticas e psicológicas (resistências), além do estabelecimento de princípios éticos que suportem os verdadeiros processos de AO para gerar o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das pessoas, dos grupos e da organização como um todo.

Gherardi e Nicolini (2001) destacam a emergência da *Teoria da Aprendizagem Situada*, desenvolvida por Lave e Wenger (1991) que valoriza a emergência do contexto social. Esses autores propõem que a aprendizagem seja um processo de participação em comunidades de prática.

Assim “[...] a abordagem da aprendizagem situada busca entender a atividade dentro e com o mundo, vislumbrando o agente, a atividade e o mundo como sendo mutuamente constitutivos e inter-relacionados” (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012, p. 17).

Nesse sentido, há a necessidade de contextualizar a aprendizagem, “apresentando suas peculiaridades sociais, históricas, culturais, econômicas e políticas, de modo que as circunstâncias analisadas sejam delimitadas com o objetivo de não descolar o processo de aprendizagem do lócus em que ocorre” (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012, p. 17).

Assim,

No contexto em que o processo social de aprendizagem ocorre, o diálogo, a observação, as histórias contadas e as conversas entre as pessoas são elementos que implicam diretamente os comportamentos de aprendizagem dos membros em comunidades de prática, carregando influências ambientais e socioculturais (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012, p. 18).

As comunidades de prática (CoPs) são essencialmente grupos de aprendizagem informal de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que fazem e procuram aprimorar cada vez mais suas habilidades por meio de trocas de experiências, buscando soluções para uma classe comum de problemas e incorporando, conseqüentemente, um estoque de conhecimento (LAVE; WENGER, 1991).

Uma CoP pode ser definida por três condições: pela existência de um tópico de interesse compartilhado; pela possibilidade de interação e relações entre os indivíduos em torno do tópico; e, finalmente, por haver uma prática, uma ação real em torno desses interesses (ANTONELLO; RUAS, 2005).

“As organizações que encorajam, ou pelo menos não proíbem estas comunidades emergentes, reconhecem que esta transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrada é facilitada através de uma autêntica interação social” (ANTONELLO; RUAS, 2005, p. 42).

A aprendizagem situada é entendida como “parte de uma prática social” (ELKJAER, 2001, p. 107). Dessa forma, apesar de surgir de uma motivação individual, a aprendizagem se desenvolve por meio da reconstrução e da reorganização de experiências que um grupo constrói de forma contínua. A aprendizagem deixa de ter relação apenas como os processos mentais, implicando também no engajamento das pessoas em contextos acionais (ELKJAER, 2001).

Dessa forma, é evidente que sem participação efetiva não se pode falar em AO. Nos processos organizacionais, a exemplo da avaliação de desempenho, devem ser favorecidos os processos de aprendizagens situadas, com a devida contextualização da pessoa em sua equipe

de trabalho. Assim, a equipe de trabalho pode se constituir enquanto uma CoP onde o aprendizado compartilhado não apenas gera estoques de conhecimentos e estimula desenvolvimentos profissionais isolados, mas promove processos de aprendizagem verdadeiramente significativos e práticos, contribuindo não só para o reconhecimento e pertencimento social, mas para a construção de uma identidade coletiva.

Diante de todos esses aspectos discutidos e refletidos, Cunha (2011, p. xxiii) salienta o grande desafio da atualidade, quando salienta que

[...] as novas organizações tenderão a tornar-se cada vez mais democráticas e mais atentas à diversidade dos membros que as compõem. Gerir a relação com os membros da organização e estimular o seu talento são desafios dos quais depende a capacidade de aprendizagem organizacional. As dificuldades que eles representam são assimiláveis, dadas não apenas a resiliência da burocracia, o seu sucesso histórico e o grau de controle que ela possibilita aos dirigentes, bem como a possibilidade de novas formas, em vez de se manterem a organização na criativa ‘orla do caos’, a poderem fazer pender para o lado da desordem e da descoordenação. Para facilitar a aprendizagem organizacional, o desafio que se coloca aos gestores de empresas é então o de descobrir como colocar e manter sistemas complexos nesse espaço de criatividade e adaptação, onde a aprendizagem é mais espontânea e mais distribuída pela organização como um todo.

É preciso, não somente o entendimento das organizações enquanto sistema complexo aberto, submetido a múltiplas e indeterminadas variáveis e reações não lineares e para além disso, é necessário vencer as barreiras burocráticas que impedem as organizações de se libertarem dos seus entraves e evoluir.

Embora os tempos atuais exijam que as organizações funcionem de maneira sistêmica, ainda prevalecem estruturas que favorecem a burocracia, restringindo os seus trabalhadores a atividades previamente prescritas, que os submetem a um controle direto. A necessidade dos dias atuais de “[...] um trabalhador com formação generalista, capaz de adaptar-se a diferentes processos, e principalmente, capaz de exercer a autonomia para decidir rapidamente diante da ocorrência de eventos inesperados no decorrer do seu trabalho [...]”, em alguns momentos é reprimida pelas normas de funcionamento organizacionais cristalizadas pela gestão burocrática, caracterizadas pela inércia e pela hierarquização excessiva, levando a uma visão fragmentada do indivíduo sobre o seu processo de trabalho (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011, p. 79).

Nesse aspecto Vieira e Nascimento (2011, p. 79), numa percepção crítica defendem que até mesmo a aprendizagem organizacional pode ser utilizada

[...] como tecnologia de gestão que amplia o controle da organização sobre os indivíduos, no que se refere ao controle de suas premissas cognitivas, não obstante ela esteja revestida, nos meios acadêmicos e empresariais, por um discurso de autonomia do trabalho e crescimento dos indivíduos.

Para esses autores, a concepção do processo de aprendizagem como um modelo, pressupõe que todos os indivíduos desenvolvem a aprendizagem segundo um roteiro preestabelecido. Dessa forma,

O enfoque da aprendizagem organizacional e suas aplicações assemelham-se, nesse aspecto, aos modelos conceituais funcionalistas que propõem a existência de um padrão de comportamento para os seres humanos, assim como para as organizações, padrão este passível de estimulação e de controle. (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011, p. 83).

A questão do controle tem sido sempre central nas teorias da aprendizagem. Assim, os autores defendem que este vai além de um conjunto de técnicas para assegurar que o desempenho organizacional ocorra de acordo com os padrões pré-estabelecidos. Análise que relaciona o controle ao desenvolvimento social (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011).

Diante das reflexões aqui tecidas, o posicionamento adotado no presente estudo refere-se ao entendimento de que o grande diferencial das organizações não está apenas nos seus processos ou técnicas de gestão, ou até mesmo nos seus processos de AO. Pois, a depender da perspectiva teórica e da lógica ideológica, cultural e ética nos quais esses fenômenos estão fundamentados, eles podem ser benéficos ou maléficos para as pessoas e extensivamente para toda a organização.

Desta forma, não são os fenômenos em si prejudiciais e nocivos às pessoas/grupos e ao contexto da organização, mas a forma como são utilizados, os processos envolvidos e os pilares de valores que alicerçam as suas práticas. Conciliar valores éticos e interesses da coletividade sempre foi e sempre será um grande desafio para a humanidade e mais ainda no campo das disputas de poder que assumem como palco principal as organizações. Assim, grandes são os desafios a frente para poder aproximar a teoria de uma prática verdadeiramente e coletivamente transformadora e benéfica para todos.

### **2.2.2 Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências**

Como já foi explicitado a aprendizagem organizacional (AO), favorece o desenvolvimento de competências nos diversos níveis (individual, grupal e organizacional), e dessa maneira se constitui em uma estratégia que objetiva garantir não apenas a sobrevivência organizacional, mas também o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de valores, potencialidades individuais e coletivas.

Vale salientar que o desenvolvimento dessas competências acontece por meio de processos sociais interativos, de trocas de experiências e da disseminação de conhecimentos

dentro do contexto organizacional. Dessa forma, na medida em que as novas competências vão se desenvolvendo, elas também acabam por favorecer o surgimento de novos processos de aprendizagem, construindo, assim, um ciclo dinâmico e contínuo de desenvolvimento em todos os níveis da organização.

Embora este seja o estado ideal para toda e qualquer organização, por vezes existem algumas barreiras impeditivas para que os processos de aprendizagem aconteçam e assim o desenvolvimento das competências ocorra. Estas barreiras, por sua vez, dizem respeito às próprias características estruturais, culturais e de funcionamento da organização. Assim, para incentivar os processos de AO e promover o desenvolvimento de competências é preciso que todos os elementos organizacionais conjuntamente possam favorecer tal propósito.

Para Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 143) “[...] não há um conjunto de procedimentos e práticas padronizados para aprendizagem organizacional. Estes procedimentos e práticas variam em função das características internas da organização e do ambiente no qual ela está inserida”.

Mesmo em meio aos entraves do contexto e do em torno organizacional, as organizações e as pessoas vão interagindo e se relacionando de forma recíproca e complementar. E assim, por meio dessa relação ambos têm a possibilidade de aprender, se desenvolver e progredir. Dessa forma, quando pessoas e organizações interagem acontece um processo contínuo de troca de competências. Conforme afirma Dutra (1999, p. 23):

[...] a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Assim é evidente que há um intercâmbio de conhecimentos entre a organização e as pessoas que as compõem. Esses conhecimentos somados às habilidades e atitudes são expressos por meio do desempenho individual, que por sua vez reflete no desempenho grupal até ser expresso no desempenho organizacional.

Vale salientar que todo processo de aprendizagem envolve contextos, pessoas e objetivos (ou solução de problemas). Assim, embora as competências individuais sejam específicas de cada pessoa, a sua formação e o seu desenvolvimento, acontecem por meio das interações sociais estabelecidas na resolução dos problemas cotidianos e dentro de um contexto específico. Desta forma, as competências individuais se constituem um elo entre o comportamento individual e a estratégia organizacional, agregando valor aos indivíduos e à própria organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Assim, a aprendizagem organizacional é “[...] resultante da experiência individual, das trocas de experiência e inter-relações entre as pessoas e os grupos na organização, assim como a criação de ambientes organizacionais favoráveis às práticas de aprendizagem” (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 146). Dessa forma, existe

[...] uma clara relação entre o processo de aprendizagem organizacional e a formação e desenvolvimento de competências, sendo este último definido como seu resultado. Para que a organização saiba que competências desenvolver, é necessário que tenha conhecimento de sua estrutura interna, do ambiente externo e de sua interação com este ambiente (ZANGISKI, LIMA; COSTA, 2009, p. 147).

No modelo proposto pelos referidos autores há um vínculo entre a AO e a formação de competências organizacionais, especificamente, no que diz respeito à criação de valor em forma de conhecimento. Assim, a AO requer iniciativas de compartilhamento e disseminação de conhecimentos para a organização. Enquanto que as competências organizacionais são relevantes, no sentido de mobilizar recursos para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, o que remete ao conceito de capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade da organização em adaptar competências para a mudança. (ZANGISKI, LIMA; COSTA, 2009).

Assim, existe uma relação real e direta entre AO e desenvolvimento de competências, que transcorre pelas dimensões social, dinâmica e estratégica, considerando e conciliando os interesses e relações individuais e coletivas, bem como as questões formais e informais no cenário organizacional envolvidas nessa relação (BITENCOURT, 2004).

Vale salientar que, nessa relação é preciso aprender a inovar. Para tanto é necessário favorecer a interação entre os sujeitos, proporcionando o compartilhamento de saberes para a construção coletiva de novas ideias. (ANTONELLO, 2005).

Nesse mesmo sentido, Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 06) acrescentam que:

A organização deve ter uma política de administração de seu conhecimento, mas ao mesmo tempo deve ser capaz de inovar, deve observar suas melhores práticas [...], incorporando-as em seu sistema de gestão de forma dinâmica e principalmente sendo capaz de fazer com que o conhecimento se dissemine pela instituição. O profissional de gestão de pessoas, nesse paradigma, deve atuar diretamente junto às equipes de trabalho, não apenas conscientizando-as da importância do processo, mas ouvindo-as e acompanhando-as de modo a oferecer suporte e embasamento técnico para as atividades de aprendizagem dentro das organizações.

Assim, cabe às organizações desenvolver espaços de aprendizagem coletiva e de interação entre os agentes organizacionais, de modo a promover as trocas de ideias, o compartilhamento de saberes e o desenvolvimento de trabalhos conjuntos que envolvam a integração das competências para o alcance dos objetivos estratégicos além da reflexão-ação-reflexão na resolução de problemas organizacionais.

As organizações podem, ainda, promover programas educacionais informais ou formais (como, por exemplo, as Universidades Corporativas), de modo a aperfeiçoar os talentos individuais e ao mesmo tempo alinhar as competências individuais à estratégia organizacional. É importante que as organizações desenvolvam sistemas educacionais não apenas alinhados com a sua estratégia, mas também adequados às necessidades de aprendizagem de seus membros, o que constitui, segundo Le Boterf (1999), elemento fundamental para conferir efetividade ao processo de desenvolvimento de competências.

Além disso, as organizações devem construir um clima propício à autonomia das pessoas em busca do seu aperfeiçoamento profissional ao mesmo tempo em que devem promover espaços de interação e construção coletiva de conhecimento, por meio de projetos e programas conjuntos, que envolvam diversos setores, tecnologias, processos e pessoas da organização.

Para favorecer o desenvolvimento e a expressão das competências, as organizações devem atuar tanto sobre componentes disposicionais – promovendo a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes – como sobre fatores situacionais – criando um ambiente que seja estimulador da transferência da aprendizagem para o trabalho. É esse entrelaçamento que permitirá que a AO possa acontecer de forma a propiciar o desenvolvimento das competências, resultando em suas expressões por meio de desempenhos eficazes, eficientes e efetivos.

Diversos processos organizacionais podem promover a aprendizagem e o desenvolvimento de competências nas pessoas e na organização. Nessa perspectiva, o próximo tópico versará sobre as implicações do processo de avaliação de desempenho profissional no processo de aprendizagem organizacional.

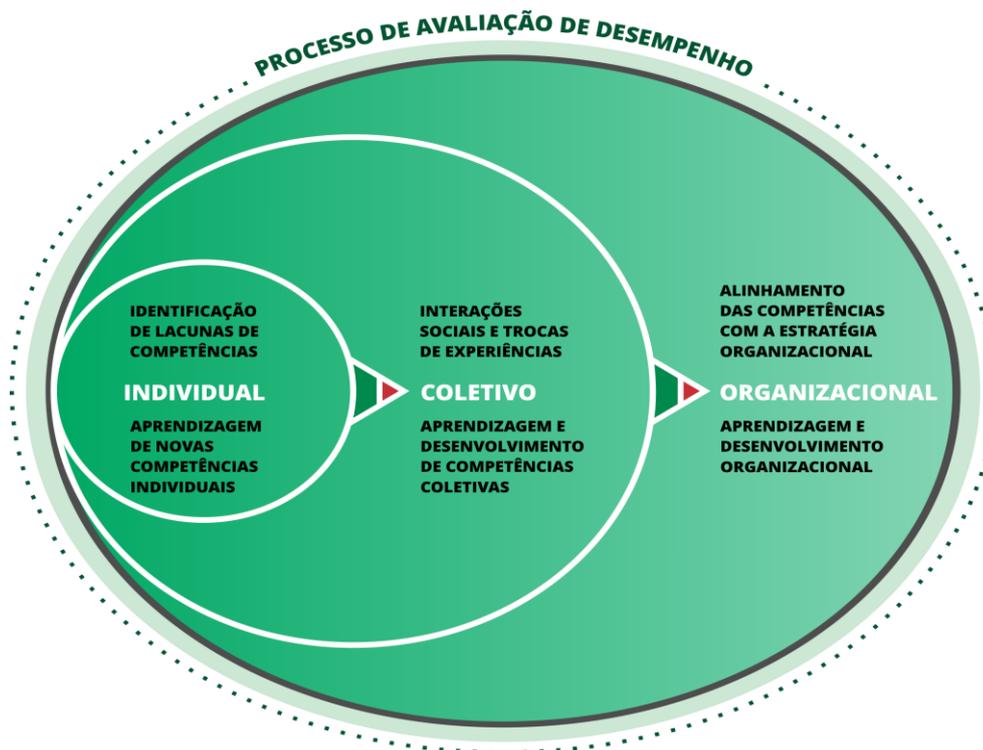
### 2.3 IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO IFPB

Um desafio atual para as organizações é criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem, já que é por meio de processos de aprendizagem que há o desenvolvimento de competências, e isso acontece, sobretudo, porque a complexidade do ambiente organizacional faz emergir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender para corresponder às expectativas organizacionais (POZO, 2002).

Diante das constantes mudanças e incertezas, as organizações necessitam buscar o desenvolvimento de estratégias inovadoras e criativas para conseguirem solucionar os problemas emergentes e promoverem a geração de valor. Para tanto, necessitam estar em processo de melhoria contínua, que pode ser viabilizado por processos de aprendizagem organizacional. Assim, fica cada vez mais claro que, o sucesso e o bom desempenho das organizações, dependem cada vez mais do aprendizado (ARGYRIS, 2006; CARDOSO, 2000; ASSMANN, 2011).

Diante dessa realidade, muitas organizações estão implantando sistemas capazes de estimular a gestão da aprendizagem no ambiente de trabalho, passando a vislumbrá-la como uma orientação para suas ações. Nesse aspecto, os processos de avaliação de desempenho (AD) profissional podem contribuir com ações de estímulo aos processos de aprendizagem individuais e coletivos que se expandem e impactam todo o contexto organizacional.

**Figura 7** - Relações entre o processo de avaliação de desempenho e a aprendizagem organizacional.



**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Como pode ser observado na Figura 7, é por meio das interações sociais e das trocas de experiências que os processos de aprendizagem acontecem e promovem o desenvolvimento de competências. O alinhamento das competências individuais e coletivas com a estratégia organizacional, por sua vez, promove a aprendizagem organizacional.

A mesma figura, ainda revela que o processo de AD pode permitir um diagnóstico do desempenho das pessoas e a identificação de lacunas de competências (*gaps*). Assim, identificados os *gaps*, deve-se buscar a aquisição de novas competências por meio de processos contínuos de aprendizagem (formal, cursos e treinamentos – T&D, ou informal, como trocas de experiências e aprendizagem em grupo e em ação).

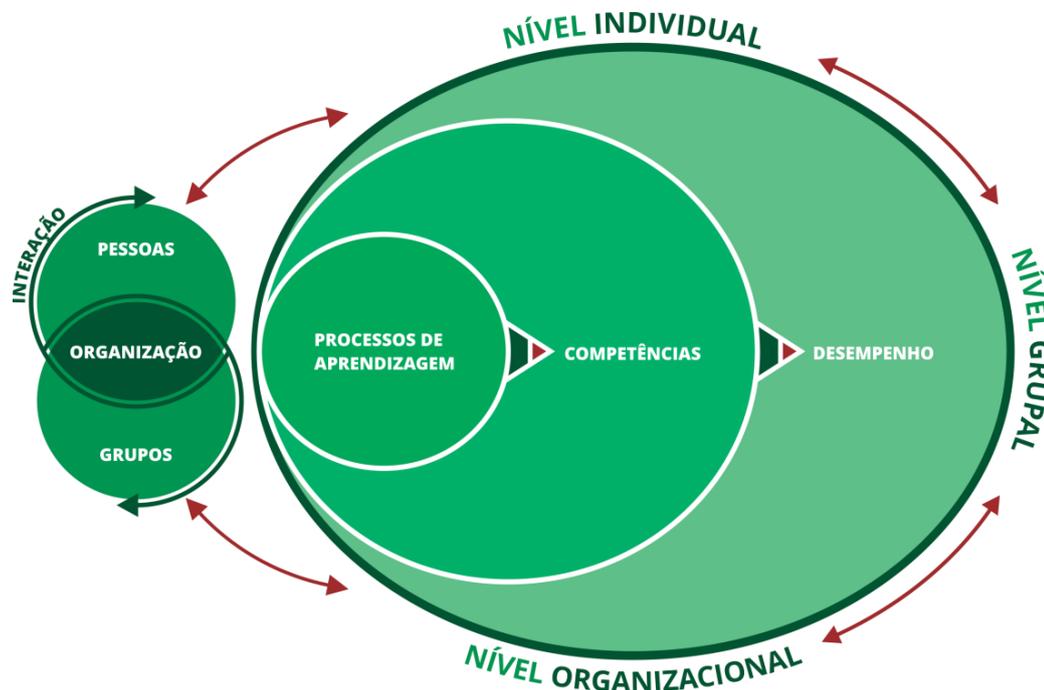
Nesse aspecto, na AD que envolve múltiplos avaliadores, esse processo de diálogo e reflexão proporciona a aproximação do avaliado com sua chefia imediata e também com os membros da sua equipe de trabalho, já que após a identificação diagnóstica do desempenho do avaliado, são traçadas as expectativas futuras, relacionadas ao desenvolvimento de novas competências, novos objetivos e metas que não são restritos ao âmbito individual, mas perpassa o âmbito grupal, na medida em que envolve os objetivos coordenados da equipe de trabalho e também o âmbito organizacional, alinhados aos objetivos estratégicos.

Além disso, os processos de AD podem ser uma oportunidade para se promover a reflexão, e despertar para a necessidade de compartilhamento de conhecimentos e de novas aprendizagens, especialmente porque o desempenho da pessoa está ligado ao seu setor de trabalho, envolvendo assim toda a equipe na qual se encontra inserido, e, no nível macro, envolve toda a organização, na proporção em que as expectativas de desempenho individual estão conectadas aos objetivos setoriais (grupais) e organizacionais. Isso acontece porque os objetivos previamente estabelecidos com a pessoa, antes de submeter-se a um processo de AD, estão conectados de forma coletiva com os objetivos setoriais e estratégicos da organização.

É importante ressaltar que não é o processo de AD isolado que favorece a AO, mas a sua interligação com os demais processos de gestão organizacional que podem permitir o desdobramento para a aprendizagem individual e sua amplificação para o nível de aprendizagem coletiva e organizacional.

Assim, na medida em que o avaliado é estimulado a aprender novos conhecimentos e a desenvolver novas habilidades e atitudes, há um reflexo no contexto organizacional que, por sua vez, exige do avaliado a aquisição de conhecimentos atualizados para o desempenho de outras habilidades exigidas pelo novo contexto. Isso potencializará novos avanços e processos de aprendizagem, formando assim um ‘ciclo contínuo de aprendizagem’, conforme definido por Argyris (1999), gerando mudança e desenvolvimento.

**Figura 8-** Relações entre a aprendizagem organizacional, competências e desempenho



**Fonte:** Elaboração própria (2016).

A Figura 8 evidencia o encadeamento lógico entre os processos interativos das pessoas/grupos nas organizações, o desenvolvimento de processos de aprendizagem, o desenvolvimento de competências, bem como a sua expressão no desempenho em todos os níveis organizacionais.

Assim, na medida em que as pessoas e os grupos interagem dentro das organizações, são desencadeados processos de aprendizagem, que proporcionam mudanças nos comportamentos e no desenvolvimento de novas competências. Contudo, as competências desenvolvidas só passam a ser expressas por meio do desempenho das pessoas dentro de um contexto propício.

Nessa dinâmica, os processos de aprendizagem acontecem nos níveis individual, grupal e organizacional, sejam por meio de processos formais, quanto informais, na medida em que os conhecimentos e experiências são compartilhados. Na medida em que os processos de aprendizagem ocorrem, novas competências são desenvolvidas também em todos os níveis. Havendo um conjunto de fatores e condições favoráveis, as competências desenvolvidas poderão se expressar por meio de desempenhos individuais, coletivos e organizacionais.

Neste sentido, Brandão e Borges-Andrade (2007) enfatizam a importância de ações gerenciais que compreendam essa relação e trabalhem nessa perspectiva, buscando o melhor

desenvolvimento das pessoas e das organizações, bem como um nível de desempenho cada vez maior.

Assim, fica claro que, na complexidade do contexto organizacional, todas as oportunidades são válidas para se promover processos de aprendizagem por meio de estratégias contínuas de desenvolvimento, mudança e inovação.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve o percurso metodológico trilhado durante a pesquisa para o alcance dos seus objetivos. Dentro de seu contexto e de sua lógica será apresentada a sua caracterização, o seu contexto e os seus sujeitos, os instrumentos de coleta de dados e suas perspectivas de análise e interpretação. Ao final deste capítulo será ilustrado o *design* da pesquisa o que possibilitará uma visualização mais sistemática de todo o percurso metodológico traçado.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se como de campo, cujo objetivo foi de obter informações e/ou conhecimentos acerca do problema levantado, de forma a identificar uma elucidação e uma comprovação do pressuposto básico inicial (MARCONI; LAKATOS, 2010) e, até mesmo, proporcionar a descoberta de novos fenômenos ligados à AD e a AO e as suas relações.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa e pretende explorar e entender de forma indutiva o significado que os indivíduos atribuem aos problemas que se desenvolvem no seu meio social. (CRESWELL, 2010). Assim, é adequada para o conhecimento da natureza de um fenômeno social e “responde a questões muito particulares”. Dessa maneira, ela se ocupa com “um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, 2010, p. 21).

Quanto ao tipo, a referida pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, tendo como propósito, a busca de informações detalhadas sobre os assuntos investigados (AD e AO), no intuito de familiarizar-se e de obter uma nova percepção dos fenômenos, com vistas a torná-los mais explícitos ou a construir hipóteses. Além de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos, buscou-se também descobrir a frequência das ocorrências, a relação e a conexão com outros eventos, natureza e características (GIL, 2010). Dessa forma, o presente estudo descritivo proporcionou conhecer melhor a natureza, as relações, as funções e as causas de cada parte do todo investigado (RODRIGUES, 2007).

Quanto aos meios de investigação, somou- à pesquisa de campo, um levantamento documental que proporcionou subsídios ao processo investigativo. Análise que envolveu um levantamento dos documentos (institucionais e extrainstitucionais) pertinentes às legislações e regulamentos específicos da Avaliação de Desempenho no contexto da administração pública

federal, a fim de compreender suas normatizações e diretrizes fundamentais para sua operacionalização. Nesse sentido foram analisados os seguintes dispositivos legais federais e os documentos internos do IFPB:

- a) Lei 8.112/1990;
- b) Lei nº 11.091/2005;
- c) Lei nº 11.784/2008;
- d) Decreto nº 5.707/2006;
- e) Decreto 7.133/2010;
- f) Orientação Normativa nº 07/2011;
- g) Resoluções internas do IFPB;
- h) Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB – PDI/ 2015-2019;
- i) Relatório descritivo de Avaliação de desempenho IFPB-CAMPUS/JP (2015/2016);
- j) Instrumentos de Avaliação de Desempenho do IFPB (formulários de avaliação).

Portanto, dentro do contexto investigativo do IFPB, buscou-se compreender o objeto do presente estudo tanto a partir das percepções dos sujeitos pesquisados (gestores), por meio da análise dos dados obtidos nas entrevistas, como também a partir das informações adquiridas através da análise dos documentos relacionados à avaliação de desempenho no âmbito público.

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa teve como campo de investigação o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) que é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, criada através da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O IFPB é uma instituição de educação básica, superior e especializada na oferta de educação profissional e que apresenta uma estrutura multicampi.

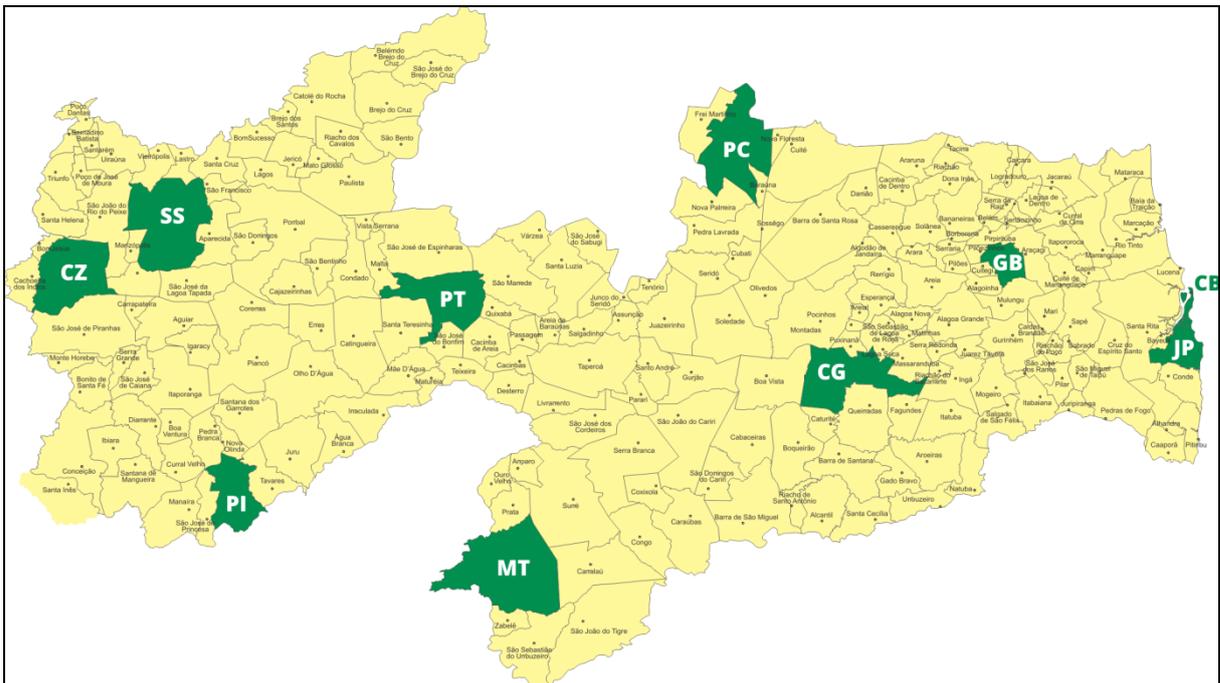
Conforme descreve seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, referente ao período de 2015-2019, o IFPB conta com a Reitoria, 10 Campi já estruturados (conforme pode ser visualizado na Figura 9) e 11 Campi avançados em fase de implantação. Segundo os dados do Sistema unificado de Administração de pessoal do IFPB – SUAP, o IFPB conta com aproximadamente **2.714** servidores<sup>4</sup>, sendo **1.510** docentes e **1.204** técnicos administrativos.

---

<sup>4</sup> Dados acessados no SUAP em maio de 2017.

Os servidores, que estão em exercício nos *Campi* em fase de implantação, estão identificados no SUAP com lotação provisória na Reitoria, até que adquiram *status* de *Campus* autônomo. Para a presente pesquisa foi considerada a categoria dos técnicos administrativos (TAEs), visto que apenas estes são submetidos a um processo formalizado de avaliação de desempenho por múltiplos avaliadores.

**Figura 9** - Mapa da Paraíba com os 10 primeiros *campi* do IFPB.



**Fonte:** Disponível no site do IFPB - <http://www.ifpb.edu.br>

Para que a pesquisa pudesse ser conduzida, foi realizado o cadastro e a submissão do trabalho na Plataforma Brasil, bem como foi formalmente solicitada uma autorização ao Comitê de Ética do IFPB-JP, que emitiu parecer favorável à realização da pesquisa. Com o objetivo de resguardar os seus participantes, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Apêndice B), instituído por meio da resolução N°466/12, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2013), que regulamenta as diretrizes e normas de pesquisas envolvendo seres humanos.

### 3.3 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para a coleta dos dados, foram considerados gestores dos 10 *Campi* mais antigos (João Pessoa, Cabedelo, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Picuí, Princesa Isabel, Patos, Souza, Cajazeiras) e da Reitoria, nos quais foram escolhidos 22 representativos que estavam investidos em funções de direção, chefia ou coordenação e que atuam na gestão de processos de Avaliação de Desempenho (AD) de TAEs, sendo 20 dos *Campi* e 2 da Reitoria. Para a seleção dos entrevistados foi levado em consideração critérios de diversidade de variáveis demográficas e profissionais, de modo a promover uma heterogeneidade de características e experiências de vida e formação profissional.

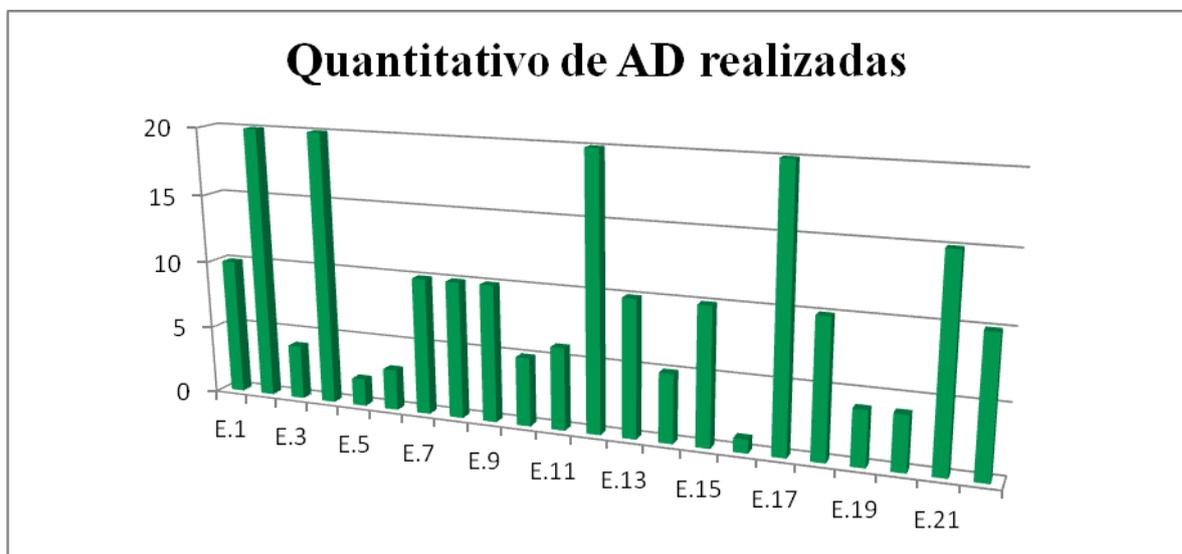
Tal delimitação seguiu as orientações de Marconi e Lakatos (2010), que recomenda que a seleção dos sujeitos da pesquisa seja conduzida de forma a se obter uma maior representatividade possível do todo, favorecendo legitimidade aos seus resultados. Dessa maneira, justifica-se a escolha dos servidores investidos em funções de gerenciamento dos processos de AD de TAEs, como sujeitos da presente proposta, considerando a importância deles para a administração e para a condução dos processos de AD profissional adotados pela instituição. Assim como, pela abrangência de suas atuações, contemplando toda a extensão do Estado paraibano como pode ser observado na Figura 9. Vale ressaltar que, além de atuarem como gestores do processo de AD na condição de chefes imediatos do servidor avaliado, a maioria são TAEs (vinte gestores) e também se submetem ao processo de AD na condição de par e na condição de servidor avaliado, o que demonstra uma vivência do processo de AD em sua plenitude e em diversos ângulos de percepção.

Vale ressaltar que os sujeitos entrevistados, abarcaram uma variedade de cargos, tempos de serviço no IFPB e na área de gestão, além do quantitativo de avaliações de desempenho realizadas na condição de chefia imediata e área de formação. Assim, ficou evidente a diversidade de cargos e funções comissionadas e de confiança, envolvendo diversos setores da organização, desde as diretorias, os departamentos e as coordenações de diversas áreas. As idades dos entrevistados variam de 29 (vinte e nove) a 66 (sessenta e seis anos); sendo 12 (doze) do sexo feminino e 10 (dez) do sexo masculino. Todos esses dados demonstram a diversidade de características dos entrevistados o que contribuiu significativamente para a riqueza e a pluralidade das informações colhidas em seus discursos.

Os gestores entrevistados também possuem quantitativos diferenciados de realização de processos de AD na condição de chefia imediata, apresentando no mínimo uma e no máximo vinte avaliações realizadas.

Dessa maneira, a pesquisa pôde ser enriquecida por percepções de gestores em diferentes estágios de experiência prática na área de AD, conferindo um caráter heterogêneo e rico em seus diferentes graus de vivência do processo avaliativo. Conforme pode ser visualizado no Gráfico 1.

**Gráfico 1-** Quantitativo de avaliações realizadas pelos gestores.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados foi utilizada a entrevista semiestruturada definida por Laville e Dionne (1999, p. 188) como uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente e em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. Dessa forma, permitiu uma maior flexibilidade no processo, possibilitando um contato mais íntimo entre o entrevistador e os entrevistados, favorecendo a exploração em profundidade de seus saberes, representações, crenças e valores sobre o fenômeno da avaliação de desempenho.

O objetivo da entrevista foi o levantamento de informações importantes no sentido de compreender as perspectivas e as experiências dos entrevistados (LAKATOS; MARCONI,

2008). A entrevista semiestruturada “[...]”, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Assim, a escolha desse tipo de entrevista permitiu que o próprio entrevistado colaborasse na construção do conteúdo da pesquisa através da sua linha de pensamento e experiências, sob a base e o foco principal do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987).

Na estruturação da entrevista, foi construído um roteiro com questões norteadoras (Apêndice – A), de modo a conduzir o processo de maneira sistemática. No entanto, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, a condução foi flexibilizada por outras questões emergentes, com o objetivo de aprofundar o entendimento e esclarecer possíveis dúvidas ou ambiguidades durante o processo, validando, assim, as informações colhidas. O Quadro 7 sintetiza os autores de referência para a construção das questões norteadoras.

**Quadro 7-** Autores de referência para o roteiro de entrevista.

OBJETIVOS DA PESQUISA	QUESTÕES	AUTORES DE REFERÊNCIA
Caracterizar, na percepção dos gestores, os fatores limitantes e potenciais facilitadores do processo de avaliação de desempenho do IFPB;	01 a 27	Siqueira (2002); Pontes (2014); Moreira e Tose (2012); Campbell, et al.(1993); Sonnentag, Frese (2002); Coelho Jr et al. (2010); Ruas (2005); Brandão e Guimarães (1999); De Nisi e Smith, (2014); Reis (2000); Brito e Guilherme (2007); Silva e Manssour (2001); Gil (2001); Magalhães e Borges de Andrade (2001); Walsh e Fisher (2005); Spence e Keeping (2011); Špalková <i>et al.</i> (2015); Sachs (1995); Bergamini e Beraldo (1988); Lucena (1992); Oliveira-Castro (1994); Coelho Jr (2009); Tachizawa <i>et al.</i> (2008); Odelius (2000); Spence e Keeping (2011); Špalková <i>et al.</i> (2015); Sachs (1995); Bergamini e Beraldo (1988); Lucena (1992); Oliveira-Castro (1994); Tachizawa <i>et al.</i> (2008); Odelius (2000); Lucena (1992); Madureira e Rodrigues (2007); Schein (2009); Bittencourt <i>et al.</i> (2009).
Identificar as implicações da avaliação de desempenho na aprendizagem organizacional, segundo a percepção dos gestores.	28	Odelius (2010); Coelho Jr (2011); MPOG (2013); Pontes (2014).
Analisar o processo de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e suas implicações na aprendizagem organizacional na percepção dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).	29 a 35	Bitencourt (2004); Antonello (2005, 2007); Garvin (1998, 2000); Leite & Gondim, (2005); Abbad, Lima e Veiga, (1996) ; Madureira e Rodrigues (2007); Silva (2009); Argyris (1999); Cardoso (2000); Dutra (2004); Oderich (2005); Brandão; Guimarães (1999); Brito e Guilherme, (2007); Odelius e Santos (2007); Rabaglio (2010); Zangiski, Lima e Costa, (2009); Dutra (2008); Brandão; Guimarães (1999); Antonello (2005); Guimarães et al. (2003); Nonaka e Takeuchi (2008).

**Fonte:** Elaboração própria (2017).

Seguindo esse roteiro norteador de questões, procurou-se identificar a percepção das chefias imediatas (diretores, chefes e coordenadores) que estão envolvidas nos processos de AD dos TAEs, no contexto das progressões por mérito profissional.

### 3.5 COLETA DOS DADOS

Antes da realização da entrevista semiestruturada, foi realizada a análise do Relatório Descritivo de Avaliação de Desempenho 2015/2016 do IFPB – *Campus* João Pessoa, com o intuito de enriquecer a descrição do processo de AD adotado pela referida Instituição. Com base nas informações colhidas a partir das respostas das questões subjetivas dos formulários de AD realizadas nesse período, caracterizou-se o processo de AD na instituição, tendo como referência a percepção dos gestores, dos servidores avaliados e de seus pares.

Vale salientar que o *Campus* João Pessoa por ser um centenário e de referência no IFPB, reflete como se processa a AD na instituição como um todo, haja vista ser um processo desenvolvido dentro de um padrão pré-estabelecido sistemicamente pela Reitoria.

De forma complementar, essa descrição inicial foi enriquecida por meio das informações colhidas nas entrevistas realizadas nos diversos *campi* do IFPB e na Reitoria, aprofundando assim o entendimento do processo de AD na amplitude da instituição.

Para a realização das entrevistas, o contato inicial ocorreu após a autorização da pesquisa pelo Conselho de Ética do IFPB, e posterior conhecimento e apoio da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação do IFPB. Órgão que formula, estimula, fomenta e acompanha as atividades de pesquisa<sup>5</sup>, através da Diretoria de Pesquisa, responsável pela gestão sistêmica da referida área. Após procedimentos oficiais, junto à referida Pró-Reitoria, sobre os objetivos da pesquisa, o uso dos seus resultados, bem como do consentimento para a divulgação do nome da instituição no decorrer do estudo, procedeu-se os próximos passos agora, já voltados para a coleta dos dados.

Foi realizado um planejamento prévio, relacionando os possíveis gestores a serem entrevistados, de maneira a que eles pudessem não apenas representar a diversidade institucional multicampi, mas também, representar a multiplicidade de setores, cargos, campos de atuação profissional, tempos de experiência profissional na área de gestão.

Após esse planejamento, foi realizado o primeiro contato com os possíveis entrevistados, de modo a verificar o interesse de participação. Após a confirmação do

---

<sup>5</sup> As atividades de pesquisa no IFPB estão regulamentadas pela Resolução N° 134, de 02 de outubro de 2015, respeitando-se os dispositivos legais vigentes bem como as normas de ética em pesquisa.

interesse, foi procedida a realização das entrevistas no próprio local de trabalho dos sujeitos, nos 10 *Campi* e na Reitoria, levando em consideração a existência de clima e ambiente propícios para a tarefa. Cada entrevista durou aproximadamente uma hora e vinte minutos.

Para a realização das entrevistas *in loco*, foi necessário também um planejamento de deslocamento para os *campi* a serem pesquisados, conciliando os agendamentos das entrevistas, de modo a seguir um cronograma de viagens por todo o território do estado paraibano, até que todos os 10 *Campi* fossem visitados, além da Reitoria.

Na ocasião das entrevistas, foram solicitadas as assinaturas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Apêndice B) e conforme autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para a apreensão das percepções, significados e representações dos entrevistados sobre o objeto do estudo, dentro dos seus contextos organizacionais específicos, pois mesmo tratando-se de uma só instituição (IFPB), seus diversos *Campi* têm perspectivas contextuais diferenciadas em função da realidade cultural e organizacional próprias de cada município.

No decorrer das entrevistas, foram realizadas anotações importantes que formaram o diário de campo da pesquisadora. Essas anotações contemplavam diversas observações contextuais, características psicológicas e emocionais percebidas nos entrevistados, bem como alguns aspectos da dinâmica adotada na realização e na condução de cada uma das entrevistas realizadas. Assim, também foram anotadas algumas percepções iniciais, suscitadas na própria pesquisadora, que puderam somar-se posteriormente ao momento da análise dos resultados propriamente ditos.

Vale salientar que todo o processo de coleta de dados presencial se constituiu, enquanto experiência, fundamental, para que a pesquisadora fosse adentrando numa compreensão mais profunda dos sentidos e das percepções dos gestores do IFPB sobre o fenômeno da avaliação de desempenho profissional. Visitar cada *campus* proporcionou vivências e observações que enriqueceram o nível de compreensão e de clareza, promovendo de forma pertinente uma aproximação com a realidade institucional e com o fenômeno em estudo, nos seus detalhes e nas suas nuances contextuais.

Por se tratar de um *tour* institucional, algumas dificuldades surgiram, especialmente em relação à logística de deslocamento. No entanto, com o planejamento prévio foi possível minimizar e reduzir estes imprevistos, de modo a concluir a coleta de dados com êxito. De todos os entrevistados contatados previamente, apenas dois deles foram substituídos no dia da entrevista por outros gestores disponíveis e com perfil compatível para participação. No mais, todo o procedimento de coleta transcorreu dentro da normalidade.

Todos os custos com deslocamento, alimentação e estadia, durante os cinco dias de duração das viagens para os *campi* localizados no interior, foram subsidiados com recursos próprios da pesquisadora.

### 3.6 ANÁLISE E COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados foram procedidas as ações de análise e interpretação do material. Esta etapa teve como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação teve como objetivo aprofundar a busca de um sentido mais amplo das respostas, o que foi realizado mediante a ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos seja por meio do referencial teórico, seja por meio das informações adquiridas nos documentos oficiais na área de AD, ou ainda, no próprio processo investigativo (GIL, 1999).

Dentro desta perspectiva, os dados levantados foram analisados por meio do procedimento de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2011), utilizado para interpretar o material qualitativo, de forma a buscar uma melhor compreensão do discurso dos entrevistados, aprofundando suas características gramaticais às ideológicas para extrair os aspectos mais relevantes.

A AC refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa à obtenção de dados sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos com base nos indicadores observados (BARDIN, 2011). Assim, a AC, permite a produção de critérios sobre as mensagens geradas que podem gerar conhecimentos com a finalidade de enriquecer a pesquisa.

O objetivo da AC é “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 98). Dessa forma, foi possível identificar a percepção dos gestores em relação aos processos de AD profissional e seus impactos para a aprendizagem organizacional, conforme é operacionalizado no âmbito do IFPB, por meio das análises dos conteúdos que foram coletados nas entrevistas.

Nessa perspectiva, a AC se constituiu enquanto técnica, pertinente para buscar e compreender a dinâmica do processo de AD envolvendo os sujeitos da pesquisa em suas práticas organizacionais.

O procedimento de AC contemplou as seguintes etapas: inicialmente a **pré-análise dos dados**, em seguida a **exploração do material** e, por fim, o **tratamento dos resultados**, a

**inferência** e a **interpretação**. Tais etapas propiciaram à pesquisadora a possibilidade de desmontar e estruturar os elementos do conteúdo de modo a extrair as suas significações. (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Antes da **pré-análise** do material, seguindo as recomendações de Vergara (2010), foram definidas categorias norteadoras de forma preliminar, mas ao longo do processo de pesquisa foram agregadas subcategorias para a melhor compreensão e análise do material empírico.

Dessa maneira, no presente estudo foi adotada essa metodologia, na medida em que os dados qualitativos foram categorizados, de forma preliminar, de acordo com os objetivos da pesquisa, sendo também consideradas outras categorias que emergiram no decorrer da análise, como é característico da natureza do processo investigativo (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas e gravadas, concomitantemente foram efetuadas as transcrições literais de todos os seus conteúdos. Nesse momento, diante de tantos dados levantados, foi inevitável para a pesquisadora não sentir-se impactada diante do grande número de informações importantes a serem trabalhadas. A sensação inicial foi de estar diante de um jogo de “quebra-cabeça” sem nenhum modelo a ser seguido, por tratar-se de “peças” originais e nunca antes vistas dentro de um contexto amplo e dinâmico de múltiplas percepções. No entanto, na medida em que foram realizadas as devidas aproximações do material, as inter-relações e conexões começaram a revelar-se de maneira natural e intuitiva.

Assim, na primeira etapa do processo de análise, foram realizadas várias leituras reflexivas, de modo a aprofundar o entendimento e as percepções da pesquisadora em relação ao material coletado. Durante esse processo, foram retomadas as anotações do diário de campo e realizadas novas anotações sobre os sentidos e significados observados, bem como também foi realizada uma codificação prévia dos discursos por temas, categorias e subcategorias. Após realizados esses procedimentos, foi possível fazer a codificação das entrevistas utilizando o *software* NVIVO em sua versão 11 *Plus*, uma ferramenta importante na organização das entrevistas pré-codificadas.

Após a codificação final, procederam-se novas leituras para a **exploração do material** e o aprofundamento das percepções, dos sentidos e dos significados presentes nos mesmos.

Em seguida, por meio de um tratamento compreensivo dos dados, foram realizadas **inferências e interpretações**, de modo que a pergunta da pesquisa - **Quais as implicações do processo de avaliação de desempenho dos TAEs para a aprendizagem organizacional, no**

**contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB)?** - fosse devidamente respondida e os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

No processo de análise dos dados, foram eleitos quatro temas: **percepções negativas sobre AD, percepções positivas sobre AD, implicações da AD para a aprendizagem organizacional e sugestões para melhorias dos processos de AD**. Dentro desses temas foram elencados, tomando como base as referências das entrevistas realizadas, categorias e subcategorias possíveis de contemplar as diversas nuances das significações.

Durante a finalização do processo de análise ficou evidente a convergências de significações nos diversos discursos dos entrevistados, quando as categorias e subcategorias foram contempladas na grande maioria das entrevistas, demonstrando uma sincronia de pensamentos e percepções a respeito do fenômeno estudado. Vários gestores, por exemplo, identificaram que o problema da AD não estava no instrumento em si, mas na forma como ele estava sendo operacionalizado, convergindo seus pensamentos, por exemplo, na subcategoria “pessoalidade, subjetividade e corporativismo” como fatores que distorcem os resultados da AD.

Após realizadas as análises, partiu-se para a redação dos resultados, levando-se em conta a fala dos gestores entrevistados e a interpretação dos seus discursos, procurando estabelecer um diálogo entre os resultados da pesquisa por meio de triangulações com as diversas fontes de literatura e documentais que ajudaram a dar luz a compreensão dos fenômenos em estudo.

No tópico a seguir está descrita a trajetória da pesquisa desde a sua pergunta inicial até os seus resultados.

### 3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A Figura 10 representa um esboço de toda a trajetória metodológica da pesquisa, apontando, desde o seu ponto de partida, expresso na questão central do estudo, refletida no objetivo geral, até o *design* da pesquisa, seu contexto, seus sujeitos, seus instrumento de coleta de dados, bem como o seu processo de análise de dados até os resultados alcançados.

**Figura 10** - Trajetória da pesquisa.



**Fonte:** Elaboração própria (2016), adaptado de Silva (2005) e Sá (2015).

#### **4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAEs DO IFPB**

De modo a descrever os principais aspectos do método de Avaliação de Desempenho dos TAEs no IFPB, conforme está sendo realizado atualmente, foi tomado como base de referência os dados do Relatório descritivo das Avaliações de Desempenho dos TAEs do *Campus* João Pessoa – 2015 e 2016, elaborado pela pesquisadora no âmbito de suas atribuições profissionais no setor de gestão de pessoas do referido *Campus*. Os dados analisados no referido relatório foram extraídos das respostas às questões subjetivas dos formulários, que compõem todos os processos de avaliação de desempenho dos servidores avaliados nesse período, levando em conta a percepção do servidor, da sua chefia imediata e dos seus pares.

O objetivo do relatório foi apontar rumos possíveis para o desenvolvimento profissional dos servidores TAEs do *Campus* João Pessoa, a melhoria dos ambientes de trabalho e dos serviços por eles prestados, bem como identificar as principais políticas de desenvolvimento de pessoas que devem ser implementadas para suprir as lacunas de competências identificadas. Assim, o documento procurou dar visibilidade a esses dados, para que eles sejam considerados para a realização de ações e nas tomadas de decisões institucionais.

Vale salientar que o processo de AD do IFPB foi concebido em 2007 para o cumprimento das legislações vigentes, envolvendo alguns princípios básicos para a sua operacionalização no âmbito institucional, a saber:

- Determinar um caráter pedagógico da AD visando o aprendizado coletivo;
- Conciliar as estratégias organizacionais com as expectativas de crescimento profissionais;
- Promover um ambiente favorável à interação dos relacionamentos humanos, e do compartilhamento de experiências e da resolução de problemas;
- Vincular ao Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Planejar de forma participativa;
- Pactuar previamente os objetivos, as metas e as ações, enquanto condições necessárias à definição das responsabilidades coletivas e individuais para o período avaliativo;
- Acompanhar os gestores sobre as necessidades de desenvolvimento dos servidores;
- Atribuir seriedade aos servidores para o processo de AD;
- Focar na melhoria e na mudança.

Baseado nesses princípios norteadores, o processo de AD, com o passar do tempo passou pelas devidas atualizações e melhorias para buscar atender seus propósitos de maneira mais eficaz e eficiente.

Atualmente a metodologia de Avaliação de desempenho dos servidores TAEs desenvolvida no IFPB, refere-se à avaliação por múltiplas fontes<sup>6</sup> e por competências, consistindo num processo sistêmico que envolve várias percepções de avaliação (chefia imediata, pares, servidor avaliado). Ou seja, o avaliado tem a oportunidade de expressar sua consciência a respeito de suas competências por meio da sua autoavaliação, bem como ser avaliado por sua chefia imediata e por, ao menos, um ou mais dos integrantes de sua equipe de trabalho.

Assim, o referido modelo é praticado apenas na avaliação dos TAEs, não contemplando os servidores docentes que têm outro modelo de avaliação, que foi estruturado pela Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD. Modelo que consiste no preenchimento de um formulário quantitativo composto essencialmente por quesitos referentes à área de produção acadêmica. Aqui fica o destaque sobre a necessidade de que este formulário precisa ser revisto para que os avaliados sejam abordados de forma mais global, considerando também outros aspectos além dos acadêmicos. Reformulação que trará mais confiabilidade e mais fidedignidade ao processo avaliativo.

Quanto ao procedimento, a avaliação de desempenho dos TAEs é realizada por meio de formulários de avaliação (modelo - Anexos 1) que englobam questões quantitativas e qualitativas, envolvendo além de observações sobre as condições de trabalho, as diversas dimensões de competências profissionais e interpessoais: relacionamento interpessoal, capacidade de resolver problemas, trabalho em equipe, qualidade do trabalho, comprometimento ético, planejamento, flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, criação e comunicação, criação/ inovação, atualização, engajamento institucional e orientação ao usuário. Os formulários utilizados pelas chefias, pares e servidores avaliados possuem os mesmos itens. Para cada aspecto a ser avaliado há a referida descrição, de modo a favorecer o melhor entendimento do item na avaliação.

Anteriormente, os formulários envolviam apenas questões quantitativas, mas atualmente envolvem também questões mais complexas e descritivas. As mudanças tiveram como principal objetivo proporcionar o melhor aproveitamento dos dados gerados para o

---

<sup>6</sup> A descrição mais detalhada desta metodologia encontra-se no item 2.1 deste trabalho.

planejamento estratégico da instituição e promover um espaço de diálogo capaz de complementar os dados quantitativos, favorecendo esclarecimentos e novas ideias para a resolução de problemas e proposição de ações de desenvolvimento profissional.

Vale destacar que inicialmente os formulários eram preenchidos manualmente e após assinatura de todos os envolvidos era formalizado um processo via setor de protocolo. Recentemente, o processo de AD está sendo implantado de maneira informatizada via sistema SUAPE e seus formulários já podem ser preenchidos eletronicamente, de modo a facilitar a operacionalização do processo.

Embora os campos descritivos apresentem uma oportunidade interessante para o servidor, os pares e a chefia se expressarem livremente a respeito do desempenho, das condições de trabalho e das recomendações, na prática, tomando como referência a análise dos processos do IFPB *Campus* João Pessoa no período de 2015/2016 foi constatado que a maioria dos campos não foi preenchido, de maneira padrão. Tal situação pode ter sido consequência da falta de preparo prévio dos servidores e chefias, além da falta de orientações gerais que auxiliassem nos processos de dar e receber *feedback* o que pôde ter gerado comportamentos defensivos quanto as sugestões recebidas e temores quanto ao uso posterior desses registros, no que diz respeito as reputações dos servidores. Outra hipótese para o não preenchimento, diz respeito a ausência de consciência da importância do instrumento de avaliação por parte dos avaliados e avaliadores e até mesmo do descrédito na influência dos dados colhidos em ações reais para os problemas levantados.

Vale salientar que essas impressões e hipóteses inicialmente levantadas no relatório descritivo, foram confirmadas nos discursos dos gestores entrevistados na presente pesquisa, conforme está descrito no Capítulo 5 do presente trabalho, referente à análise e compreensão dos resultados da pesquisa. Assim, foi unânime o reconhecimento da importância de um processo de preparação e de conscientização de todos os envolvidos na realização da AD, para que esta pudesse acontecer da maneira mais eficaz, sendo melhor aproveitada em benefício do servidor avaliado e da instituição pesquisada.

É importante destacar que o processo de AD não deixa de ser potencialmente uma oportunidade dos envolvidos na avaliação de se expressarem por meio das questões abertas e também se posicionarem de forma mais reflexiva sobre os dados objetivos dos indicadores de desempenho. Sendo assim, também se constitui enquanto espaço para sugestões, onde o servidor pode colocar o que esperam das suas chefias, do setor de Gestão de Pessoas e da instituição como um todo para a melhoria dos seus desempenhos profissionais. No entanto, ficou claro nas entrevistas que, na prática, essa oportunidade não tem sido aproveitada como

poderia, causando certo descrédito no processo de AD, com referência ao cumprimento da sua finalidade.

Outro aspecto relevante do processo de AD do IFPB é a possibilidade de não apenas se quantificar o desempenho do servidor por meio de notas, mas também poder perceber e refletir sobre os fatores intervenientes no desempenho, tais como: condições ambientais, recursos disponíveis, suporte organizacional (apoio das chefias e políticas institucionais), políticas de qualificação e capacitação profissional, dentre outros aspectos.

Como se pode perceber, o processo de AD, conforme é realizado hoje no IFPB apresenta tanto potenciais como problemas em sua operacionalização, o que se reflete em seus resultados e impacto no âmbito individual, setorial e institucional.

São evidentes os esforços empreendidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas – DGEP do IFPB por meio do Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – DDP/Reitoria, no sentido de promover as devidas mudanças e os ajustes necessários para aperfeiçoar, da melhor forma possível, o processo de AD dos TAEs no âmbito institucional.

Nessa perspectiva de ação, em fevereiro de 2017, foi instituída uma comissão interna composta de servidores da área de Gestão de Pessoas de diversos *Campi* e Reitoria - na qual a pesquisadora também foi parte integrante - com o propósito de reformular a política de AD dos TAEs em âmbito institucional, por meio da estruturação de uma nova Resolução Interna, cujo objetivo foi institucionalizar novas normas regulamentadoras do processo de AD, definindo os procedimentos e responsabilidades de todos os envolvidos no processo.

Vale salientar que, a oportunidade dada à pesquisadora de fazer parte desta comissão no momento final da realização da pesquisa foi relevante, no sentido de poder contribuir na estruturação desta nova Resolução, tendo como base de referência todo um levantamento teórico atualizado na área da AD, bem como as informações advindas do processo de análise dos resultados do presente estudo.

Tal fato evidenciou o caráter prático e dinâmico da presente pesquisa que, antes mesmo da sua finalização, já pôde contribuir com sugestões importantes para a estruturação da nova Política de AD dos TAEs do IFPB, o que certamente trará benefícios práticos para a instituição pesquisada, o que é característico da proposta e essência de um mestrado profissional.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa de forma a compreender as implicações do processo de avaliação de desempenho dos TAEs do IFPB na aprendizagem organizacional, de acordo com a percepção dos gestores que atuam na condução dos processos de AD. Assim, os resultados foram sistematizados em quatro seções. No entanto, vale ressaltar que os temas, as categorias e subcategorias guardam fortes relações entre si permeando-se em seus significados e sentidos de maneira complementar para a compreensão dinâmica e sistêmica do fenômeno em estudo.

A primeira seção apresenta como tema **os fatores limitantes da AD no IFPB**, onde são analisadas as seguintes categorias:

- a) **forma incorreta de realização da AD;**
- b) **diferenciação entre avaliação docente e avaliação dos TAEs;**
- c) **influências negativas da cultura organizacional;**
- d) **desconhecimento dos procedimentos da AD;**
- e) **foco na progressão funcional e nos benefícios financeiros;**
- f) **falta de utilização das informações da AD e de resultados práticos;**
- g) **sentimentos, emoções e sensações negativas;**
- h) **descumprimento dos objetivos da AD;**
- i) **aspectos negativos do processo virtual.**

A segunda seção discute os **potenciais facilitadores da AD no IFPB**, onde foram identificadas as seguintes categorias nos discursos dos gestores entrevistados:

- a) **função diagnóstica da AD com foco na melhoria, mudança e desenvolvimento;**
- b) **consciência dos fatores intervenientes no desempenho;**
- c) **acompanhamento do desempenho;**
- d) **adequação do instrumento e da metodologia de AD;**
- e) **estratégias gerenciais na AD;**
- f) **estímulo à autoavaliação em todos os participantes do processo de AD;**
- g) **importância do *feedback* e do diálogo na AD;**
- h) **reflexão, autoconsciência e mudança;**
- i) **benefícios aportados por uma realização correta;**
- j) **aspectos positivos do processo virtual de AD.**

A terceira seção apresenta os resultados do tema principal do estudo: **as implicações da avaliação de desempenho para a aprendizagem organizacional**. As análises deste tema foram realizadas por meio das referidas categorias:

- a) **aprendizagem compartilhada (coletiva);**
- b) **reflexão como condição para a aprendizagem;**
- c) **foco na melhoria na mudança e no desenvolvimento;**
- d) **importância dos procedimentos da AD para a AO;**
- e) ***feedback* e o diálogo como instrumentos de AO;**
- f) **aspectos que dificultam a aprendizagem organizacional.**

Na quarta seção, são apresentadas as **sugestões para a melhoria dos processos de AD no IFPB**, contemplando desde sugestões sobre a capacitação e a preparação dos servidores para o processo de AD, até as recomendações sobre aspectos da operacionalização do processo e de melhoramentos no sistema informatizado, e sugestões da pesquisadora para a otimização da AD no IFPB.

Vale destacar que, os temas foram apresentados separadamente por questões de sistematização, no entanto, as categorias e subcategorias de significados são dinamicamente permeáveis entre si, guardando ligações entre as partes e o todo, conferindo ao fenômeno da pesquisa um caráter peculiar.

No decorrer de cada seção foram realizadas análises e interpretações compreensivas dos conteúdos das entrevistas realizadas na pesquisa, juntamente com os resultados anteriores levantados no Relatório descritivo de AD do *Campus* João Pessoa (2016), por meio da triangulação desta e de outras fontes documentais e teóricas. Essa compreensão também foi enriquecida pelas observações tácitas da pesquisadora ao longo das suas vivências profissionais na área de AD.

## 5.1 FATORES LIMITANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPB

O Relatório descritivo de Avaliação de Desempenho (2016) do IFPB – *Campus* João Pessoa fez o levantamento de algumas falhas e problemas de operacionalização no processo avaliativo. Embora o instrumento de AD, composto de formulários, contemple questões bem claras e autoexplicativas, observou-se que algumas variáveis intervenientes poderiam estar desfavorecendo o procedimento, causando o surgimento de vícios e distorções, próprias de um processo subjetivo que envolve relacionamentos, hierarquias, reconhecimento social e

retorno financeiro. Esses e outros problemas foram também evidenciados nos discursos dos entrevistados e também observados no cotidiano da prática profissional da pesquisadora no acompanhamento e elaboração de pareceres dos processos de AD dos TAEs do *Campus* João Pessoa.

Apesar de todos os problemas relacionados à AD, não há dúvida de que é um processo essencial para toda e qualquer organização. No entanto, há de se pensar em estratégias que possam minimizar os efeitos negativos desta prática e potencializar suas implicações no sentido de promover nos atores envolvidos uma epifania de identificação, a mais clara e real possível, das lacunas de conhecimento e que resultem em uma posterior reflexão e conscientização de todos os envolvidos no processo. Tal evento poderia concitar sentimentos de responsabilidade quanto à implementação de novas ações e atitudes capazes de promover aprendizagens e um melhoramento contínuo a cada processo de avaliação.

Nos tópicos seguintes desta seção será discutido detalhadamente cada um dos fatores limitantes identificados na percepção dos gestores entrevistados na pesquisa.

### **5.1.1 Forma incorreta de realização da Avaliação de Desempenho**

Essa categoria de análise ficou evidenciada na fala de todos os gestores entrevistados e envolve diversos **problemas que podem distorcer os resultados da AD e inviabilizar a sua utilidade e a sua eficiência** no âmbito institucional. Na prática, o processo de AD é subvertido por inúmeros fatores que impedem a sua correta consecução.

Representando esses fatores foram identificadas as seguintes subcategorias: **pessoalidade, subjetividade e corporativismo no processo de AD; burocratização, mecanização e automatização do processo de AD; falta de acompanhamento do desempenho; falta de preparo, de conscientização, de seriedade e de maturidade para realização de AD; falta de diálogo, *feedback* e reflexão no processo de AD; foco individualizado e pouco compartilhamento no processo de AD; indefinição e falta de acompanhamento dos objetivos e metas no processo de AD.**

A forma incorreta de realização da AD prejudica o cumprimento dos seus objetivos e por consequência, também a fidedignidade dos seus resultados. Isso impede a geração de posturas mais adequadas, não só no colaborador avaliado, mas, naturalmente, na instituição, uma vez que não favorece a melhoria do desempenho e reforça no servidor as mesmas

condutas equivocadas, impedindo-o de uma tomada de consciência para que possa aprender, possa mudar e possa se desenvolver. Conforme pode ser exemplificado no relato seguinte:

**“... geralmente as pessoas não sabem dividir o pessoal do profissional... elas geralmente distorcem os resultados.** E isso não é bom porque você perde a transparência do que a avaliação realmente é... se eu faço uma **avaliação tendenciosa** porque você é minha amiga, geralmente você vai continuar sempre cometendo aquelas mesmas falhas... **quando você mente na nota, você colabora pra que a pessoa não cresça nem aprenda a fazer diferente e a se corrigir.**” [E.08]

Os processos de AD quando mal conduzidos, podem distorcer os comportamentos dos atores organizacionais e trazer prejuízos, desde o nível individual até o organizacional (ŠPALKOVÁ *et al.*, 2015). Assim, a forma como é realizado o processo de AD interfere no potencial de aprendizagem que ele pode gerar, provocando, pouco, ou nenhum, impacto na melhoria do desempenho do servidor e consequentemente da organização. Estas percepções podem ser visualizadas no relato a seguir:

**“O que inviabiliza todos os benefícios de uma avaliação é a forma como o processo está acontecendo...** eu acho que o problema não é o formulário, não é a avaliação em si, não!... A questão é a forma como é feita... é a interpretação e a **consciência das pessoas.** É a forma como a gente vai lidar com isso. É esse momento de avaliação... no meu papel... que se torna mecânico pra mim também o processo de avaliação... eu não me coloco diferente não... porque **com a minha rotina intensa de trabalho a gente acaba fazendo certas coisas sem muita consciência...**então adormece mesmo...então a gente precisa ver a questão da avaliação com outro olhar... de como poder melhorar... então **eu acredito que a avaliação de desempenho é um instrumento poderoso de melhoria institucional, mas que está sendo subaproveitado...mas que poderia gerar muito benefícios para o servidor... para o setor onde ele está lotado e também trazer influências positivas pra toda a organização** mesmo...inclusive pra facilitar a gestão...a avaliação pode apontar vários caminhos e necessidades.”[E.17]

As palavras “inviabiliza” e “subaproveitado” presentes no relato acima, encerram um significado de perda de utilidade do processo avaliativo, no contexto aqui discutido. **Inviabilizar** é dificultar o desenvolvimento de alguma coisa e **subaproveitar**, expressa a não utilização plena e o desperdício de algo. Assim, fica evidente a falta de credibilidade nos efeitos práticos envolvidos no processo como ficou claro nesse e em outros relatos de gestores sobre AD.

É nítido nos discursos dos gestores entrevistados a percepção de que a forma como a AD é realizada acaba **não cumprindo os objetivos de reflexão, autoconsciência, aprendizagem, mudança e desenvolvimento.** Assim, embora reconheçam que a AD seja uma ferramenta importante no âmbito institucional, acaba sendo pouco aproveitada, perdendo o potencial de benefícios que poderia trazer para a organização.

“O **processo de avaliação em si eu acho tem potencial** para trazer muitos benefícios...é uma pena que não seja aplicado de uma forma eficaz...**o problema tá na forma como ele é utilizado.**” [E.12]

Na realidade, na prática, não há um bom aproveitamento da oportunidade da AD no IFPB. Realizam-se as avaliações na maioria das vezes de **forma automática, rotineira e sem acompanhamento** efetivo do desempenho e de sua evolução entre os processos de avaliação. Além disso, há também a **falta de sinceridade** por parte de alguns avaliadores no momento da avaliação, por **influências da personalidade** (como o receio de avaliar, por exemplo), questões subjetivas e corporativas.

Conforme afirma Tachizawa *et al.* (2008) apesar da importância da AD no âmbito institucional, ela tem apresentado distorções, problemas de fidedignidade e de falta de foco nas perspectivas de crescimento e de aprendizagens futuras.

Há por vezes, distorções graves nos resultados, que evidenciam um **descompasso entre a realidade prática do desempenho do servidor avaliado e o que é registrado em sua avaliação**, o que torna o processo de avaliação injusto e não confiável, gerando até mesmo um **descrédito no processo de AD** e também em quem avaliou erroneamente, conforme podemos verificar nas falas seguintes:

“... e que as pessoas não se preocupam em ler o item e o significado do item em **que está sendo avaliado** para colocar a nota de acordo com o perfil daquela pessoa... de acordo com o comportamento daquela pessoa... **com a realidade** daquela pessoa, **com aquilo que ela faz realmente.**” [E.02]

“Então [pausa]... eu já vi muitas vezes, por exemplo, o camarada pegar do item um até o doze e botar dez, dez, dez, dez... porque acha que aquela pessoa merece tudo isso, mas aí, **agente sabe que ninguém tem condições de tirar dez assim em tudo porque é impossível.**” [E.09]

A questão da injustiça no processo de AD é descrita por Byrne (2012) e interfere no nível de confiança das pessoas envolvidas no processo de avaliação e conseqüentemente nos seus resultados.

O **mascaramento dos resultados reais** do desempenho do servidor redundando na manutenção de comportamentos negativos e falhas de desempenho por falta de reconhecimento e correção. Esta realização da AD desconectada da realidade também expressa, de certa forma, a falta de sinceridade e de honestidade no processo de avaliação.

Vale salientar que o objetivo maior de uma AD é proporcionar aprendizagem para o desenvolvimento de novas competências. No entanto, tendo sua aplicação contaminada com as distorções citadas acima, perde-se sua função precípua que é de identificar os aspectos que

precisam ser melhorados, e a tomada de consciência, sobre a necessidade de novos aprendizados.

No geral, os gestores entrevistados relataram que na prática da AD no IFPB são observadas **pressões sociais para que não haja reprovação nem prejuízo financeiro**. Fato evidenciado em diversos discursos. Por outro lado, por conta do **automatismo**, muitas vezes apresenta-se como processo superficial, no qual há uma certa **banalização no preenchimento do formulário**, inclusive das perguntas subjetivas.

Neste sentido Lucena (1992) afirma que a AD deve ir muito além do simples preenchimento de formulários, mas deve envolver estratégias que possa favorecer não só a medição, como também a gestão do desempenho.

Tal percepção também foi evidenciada no Relatório Descritivo de Avaliação de Desempenho 2015 do IFPB, *Campus João Pessoa*, onde analisados todos os processos de AD realizados no referido ano, verificou-se que a maioria não preenchia as questões subjetivas, que exigem um pouco mais de reflexão sobre os aspectos do desempenho.

Outro aspecto deficiente na forma de realização da AD, revelado em todas as entrevistas é a **falta de contato presencial e de diálogo no processo**. Além disso, ficou claro que, embora, envolva várias pessoas, acontece de forma isolada sem entrosamento entre os envolvidos. Ou seja, a comunicação no processo demonstra-se falha, o que acaba dificultando o cumprimento dos objetivos da AD, pois conforme destaca Pontes (2014, p. 188), “o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho”. Além disso, segundo este autor, o *feedback* quando realizado de forma adequada poderá ter um efeito potencializador na tomada de consciência por parte, tanto do avaliado, quanto do avaliador, no que diz respeito, ao desempenho profissional e aos fatores responsáveis subjacentes a ele.

A falta de *feedback*, diálogo nos processos de AD, pode ser exemplificada nos discursos a seguir:

“... no dia a dia... **aquele momento de *feedback* eu vejo que não existe...**na minha rotina...nas pessoas que eu estou ligada por avaliação eu vejo que não existe... no momento da avaliação não...mas de forma informal as vezes sim... **eu não tenho esse hábito de sentar com o servidor e conversar sobre a avaliação não...**mas em outros momentos sim, mas no momento da avaliação não!” [E.17]

“... o que eu **sinto falta é desse contato, dessa proposta de olho no olho... por mais que seja mais trabalhoso, por mais que demore mais tempo eu acho que o resultado ele compensaria qualquer dificuldade, qualquer esforço... esse diálogo é importante**” [E.14]

“Eu acho que o *feedback*... **acho que esse diálogo é a melhor forma de avaliar...**esse seria o ponto negativo da avaliação, conforme ela é feita aqui, entendeu? **Falta *feedback*...falta diálogo.**” [E.16]

“Eu acho que os processos de avaliação de desempenho aqui estão estruturalmente bem organizados, em matéria de perguntas, mas **perde um pouco nesse aspecto de falta de um diálogo...**de uma avaliação olho no olho...**na minha opinião, toda avaliação deveria ser como estamos aqui, conversando.**” [E.21]

Fica evidente no discurso dos gestores que na prática da AD há certa resistência em relação à comunicação entre os envolvidos no processo, especialmente referente à falta de *feedback*, ausência de contato presencial e de diálogo na AD. Certamente tal situação não promove a transparência necessária para um melhor esclarecimento dos motivos das notas e dos resultados da AD, contribuindo pouco para o aproveitamento da oportunidade que a avaliação em termos de crescimento e de aprendizado dos envolvidos enseja e deixa de contribuir efetivamente com a melhoria do desempenho do servidor avaliado e da instituição.

Evidentemente também fica claro nos discursos dos gestores, que apesar desse descontentamento da forma como acontece na prática, há um reconhecimento que o *feedback* e o diálogo são essenciais no processo e são a melhor forma de se avaliar.

Vários autores evidenciam a importância do *feedback* no processo de AD, concluindo que este no processo avaliativo tem uma importância significativa para a construção de uma relação de confiança entre avaliado e avaliador, proporcionando estímulos para a obtenção de melhores resultados. (HAUCK, 2014; AGUINIS *et al.*, 2012; SELVARAJAN; CLONINGER, 2012; PONTES, 2014).

Os envolvidos na AD, geralmente não se comunicam nem realizam o processo de forma dialogada nem coletiva. Percebe-se que há uma falta de valorização e da prática do *feedback*, não só no momento da AD, mas no dia a dia, como pode ser exemplificado nos discursos a seguir:

“Eu **tenho consciência que esse momento do *feedback* se acontecesse seria muito importante...**eu pelo menos nunca fui avaliada assim...nunca fui...nunca tive a chance do meu avaliador chegar e dizer assim: Olha...eu estou dando essa nota aqui, por isso, por isso e por isso...e talvez por isso hoje eu faça a mesma coisa quando eu estou avaliando os meus...porque eu aprendi assim...e se eu fizer diferente posso ser recriminada por isso.” [E.18]

“... a gente deveria valorizar e praticar isso constantemente...A gente peca porque a gente evita esse momento, pelas atividades do dia a dia...então acaba ficando automático.**Então pra mim esse *feedback*, esse diálogo não é necessário apenas no momento da avaliação, mas no dia a dia...**” [E.22]

“**O que está posto na avaliação é que o servidor vai ver a avaliação, mas o que nem sempre tem ocorrido é da gente chamar o servidor, ler a avaliação, discutir com ele, então...quebra-se um pouco a dinâmica da avaliação do servidor por não haver esse retorno. Infelizmente não tem!**” [E.08]

“... não é como a gente está fazendo aqui...discutindo os pontos...refletindo...pra que isso acontecesse **seria necessário uma avaliação, assim, coletiva e no cara a cara...**Hoje o que acontece é que chega o formulário pra você preencher daí você dá um pro servidor e o outro para um par, tu faz a tua avaliação, ele faz a dele e eu faço a minha...Como eu **disse falta um pouco mais do diálogo...**” [E.12]

Percebe-se então a ausência de um diálogo construtivo entre os envolvidos na AD. Isso impossibilita uma discussão efetiva do desempenho aferido cujo objetivo é valorizar os aspectos positivos e traçar estratégias de melhoramento aos aspectos negativos ou ausentes, além da subsequente promoção de planos de capacitação personalizados à necessidade do servidor e do setor, portanto voltados para o desenvolvimento profissional individual, grupal e institucional. Muitas vezes não há um processo construtivo e honesto de *feedback* entre os envolvidos na AD, apenas o preenchimento dos formulários e posterior formalização de processo para a progressão por mérito profissional.

Como consequência da falta de *feedback* e de diálogo no processo de AD, há também a **falta de reflexão**, que impede que o processo de Ad contribua mais efetivamente com a melhoria do desempenho e mudanças no servidor e na organização.

“Na avaliação **tem casos que, infelizmente, não se gera reflexão...** e as coisas ficam do mesmo jeito.” [E.01]

“... **se houvesse mais diálogo estimularia mais a reflexão...** a avaliação como é feita... de forma tão formal... essas reflexões eu acredito que possam acontecer no cotidiano sem que o servidor perceba que está sendo avaliado, entendeu? Às vezes o servidor fica mais a vontade pra refletir e mudar.” [E.16]

“**Do modo como está acontecendo a avaliação hoje... muito pouco promove reflexão...**como eu disse... se preenche apenas o papel e vai sendo mesmo de modo automático mesmo. **A reflexão exige uma consciência, exige uma franqueza, exige uma verdade, que atualmente, infelizmente não está conseguindo ser colocada em prática.**” [E.15]

Essa falta de reflexão também é favorecida pelo automatismo e pelo pouco tempo dedicado ao processo de AD, além da presença de resultados distorcidos (não verdadeiros e condizentes com a realidade), que por não expressarem de fato os pontos fracos do avaliado o impede de refletir e de se sentir estimulado para mudanças de comportamento. Conforme pode ser verificado na fala seguinte:

“Eu vejo até chefes imediatos que fazem uma avaliação muito sucinta, muito rápida... **Pegam um processo e fazem uma avaliação ali em menos de cinco minutos, sem refletir, só pra ficar logo livre daquele trabalho...de forma automática...**” [E.12]

Entende-se como mais adequado que o processo de avaliação se consagre como a culminação desse processo de diálogo e não condensasse toda sua complexidade em um único momento. Ou seja, o ideal seria que o processo avaliativo fosse contínuo, e não apenas realizado a cada 18 meses de efetivo exercício. Dessa forma os *feedbacks* teriam uma função de corrigir os erros e redefinir novos rumos para o exercício do trabalho; repensando estratégias de desempenho mais efetivas que proporcionassem maior aprendizado e geração de valor para a pessoa, grupo e conseqüentemente para toda a organização.

Vale salientar que a **falta de consciência, maturidade e preparo das pessoas para AD**, somadas às **influências culturais** e outros fatores, interferem negativamente impedindo que o processo aconteça de forma correta. Os relatos abaixo evidenciam essa percepção:

“Eu imagino que **é um conjunto de fatores que interferem na avaliação, que impedem dela ser da forma que deveria ...desde a falta de consciência e maturidade dos envolvidos...a própria cultura da instituição...**da cultura da avaliação...**ela faz com que a gente fique inibido** e não procure realizar da forma como deveria...as pessoas tem **receio de avaliar...** e me parece que quanto mais próximo pessoalmente, mas receio se tem pra avaliar...” [E.15]

“O problema está em como o avaliador e o avaliado... em como eles fazem a avaliação... **o problema está na forma como a pessoa está respondendo...** no como está fazendo... na sua consciência no que está fazendo. **Eu acho que os resultados são fiéis e correspondem a realidade quando a avaliação é feita... de forma correta.**” [E.03]

O primeiro ponto a ser destacado nos relatos dos gestores aponta para a **falta de consciência e de maturidade dos envolvidos no processo** como fatores dificultadores da realização da AD. Além disso, ficou evidente as influências culturais e emocionais contidas no processo. Estes e outros fatores impedem a correta realização da AD, distorcendo seus resultados.

Um dos aspectos mais citados nos discursos dos entrevistados relaciona-se as questões de **personalidade, subjetividade e corporativismo** influenciando os resultados da avaliação.

“**O corporativismo! Fortíssimo...** [ênfase] **É muito negativo.** A gente tem casos de servidor que a gente sabe que é relapso, que não é assíduo, que não desempenha as suas funções... que só faz suas funções quando é pressionado... e muito pressionado. Quando é cobrado nas últimas. E quando a gente pega uma avaliação de um servidor desse a gente ver **notas** de oito, de nove e de dez, que **não condiz com a realidade.** Então, assim, o corporativismo realmente pesa e pesa muito.” [E.04]

“**O que vejo influenciar muito negativamente na avaliação é a política!** Demais! [ênfase] O de cima pra baixo, o **corporativismo...** Há muita **conivência... omissão... flexibilidade exagerada...**...não na sua totalidade, né? Mas digamos assim que ainda é muito forte.” [E.17]

Os relatos dos gestores apontam as questões subjetivas e de personalidade como fatores que distorcem os resultados da avaliação, por não esclarecerem uma correspondência com a

realidade do desempenho. Neste aspecto o corporativismo e as questões políticas reportadas nos discursos, são indicativos de evidentes e determinantes traços culturais que influenciam neste sentido o processo de AD. Portanto, a cultura organizacional também pode favorecer ou inibir que os processos de aprendizagem aconteçam (PONTES, 2014).

Outro aspecto também aparente nos discursos são **as questões de relacionamentos interpessoais**. Assim, a depender do grau de proximidade e dos sentimentos despertados podem fazer com que a AD possa se tornar, até mesmo, um instrumento de troca ou punição, conforme pode ser expresso na fala seguinte:

**“No ser humano sempre vai interferir nas avaliações dele a relação que ele tem com o próximo, não é? As emoções interferem na maioria das vezes... 99%. Raramente alguém se esquece disso no momento que vai fazer uma avaliação. Uma amizade, por exemplo, influencia numa boa avaliação... a gente sabe que a pessoa não tem uma boa conduta... não toma atitudes corretas... não desempenha um bom trabalho, mas pela amizade a pessoa vai e faz uma avaliação boa daquela pessoa. E se for o caso de uma inimizade, vai ser feita uma má avaliação. As relações de amizade despertam a troca...e as de inimizade de punição, pra descontar.”**  
[E.06]

**“Vamos ser sinceros... a gente assim seres humanos... a gente num convívio humano, assim, às vezes nós somos muito influenciados, né? Aí vamos dizer... tem um par... aí é meu amigo ou às vezes pode ser até meu inimigo, que pode até me queimar na minha avaliação. Porque existe... vamos ser francos que existe! E assim pode utilizar a avaliação como punição... moeda de troca...”** [E.08]

**“E às vezes o processo de avaliação passa a não ser levado muito a sério...muitos até encaram como brincadeira...e até combinam entre si para se darem boas notas...e usam como moeda de troca...aí vem a questão do jogo de interesse...você me avalia bem porque depois eu também vou te avaliar...”** [E.19]

Percebe-se claramente nos relatos que há influências das relações interpessoais, do corporativismo, das políticas, das convivências, das amizades, das inimizades, que causam omissões e flexibilidade exagerada na AD, barganha, troca de favores e falta de transparência, fatores que interferem e distorcem os resultados da avaliação, em seu valor de justiça e, portanto, comprometendo a confiabilidade do processo de AD.

**“A gente termina muitas vezes se levando pelo nível de amizade e de companheirismo da equipe... o emocional e as relações interpessoais interferem... interferem diretamente no resultado... porque por mais que você tente ser sincero, mas tem questões que você até gostaria de dar uma nota menor, inferior a que você deu, mas você acaba pensando: Poxa! Fulano é tão legal, é tão bacana que eu não vou dar essa nota não. Então eu acho que as relações interpessoais e o emocional entre os servidores entre os pares isso interfere na hora de avaliar...”**  
[E.19]

**“...porque infelizmente a gente ainda tem casos de que o chefe avalia, não o profissional, mas avalia muito mais o pessoal, a pessoa. E tem pares que também faz isso. Eu te dou 10, tu me dá 10... e muitas vezes tem um servidor que tem intriga com o outro, e aí usa da avaliação de desempenho pra prejudicar o colega.”**  
[E.03]

Um aspecto importante evidenciado em diversas falas dos gestores entrevistados diz respeito à **dificuldade de avaliar o outro devido a convivência diária e a proximidade pessoal**. Percebe-se que há uma relação entre as interferências interpessoais na AD (nível de proximidade e convivência) com o sentimento de **receio e medo de avaliar**.

Assim, em muitos casos, o processo de AD não mantém um nível mínimo de objetividade e impessoalidade necessário para a obtenção de dados fiéis a realidade, o que pode mascarar os principais problemas que deveriam ser alvo de mudanças, novas aprendizagens e melhorias em benefício da instituição (TACHIZAWA *et al.*, 2008).

No relatório Descritivo de AD do IFPB (2015/2016) *Campus* João Pessoa, observou-se em diversos casos nos formulários de autoavaliação os servidores atribuindo nota máxima em todas as suas competências. Isso pode refletir uma falha na autopercepção e no autoconhecimento, bem como, também pode dificultar o reconhecimento da necessidade de melhorar o próprio desempenho, aprender e aperfeiçoar-se em sua prática profissional.

Outro aspecto observado, em alguns casos, foi com relação à cultura do corporativismo social, que evidencia a necessidade de avaliar positivamente os pares, antecipando o momento em que estando na condição dos seus avaliadores, garantem favorecer sempre melhores avaliações, independente da realidade.

Outra questão relacionada a problemas na forma de realização da AD foi o **caráter burocrático, mecânico e automatizado da avaliação**. A fala do gestor esclarece que a falta de comprometimento e de tempo investido na avaliação acaba tornando a atividade automática e sem a devida atenção. O que demonstra a falta de comprometimento e de consciência da importância desta ferramenta de avaliação.

“E acaba de certa forma você tendo um rico instrumento, né? Bem estruturado, mas vira **um mero processo burocrático**... você faz rapidamente... cai lá na pasta do servidor e a gente fica **sem saber dos retornos** e aí no próximo ano chega de novo... **não tem uma continuidade**...” [E.21]

A burocratização do processo de AD e sua realização de forma automática, superficial, sem reflexão, sem aplicabilidade, sem pensar no aspecto humano do processo, ocasiona um descrédito da sua importância e gera perda do sentido da avaliação pela ausência de seriedade.

Os relatos seguintes exemplificam essas percepções:

“A **avaliação a gente faz tipo mecanizado**, tipo algo **de forma automática, burocrática** mesmo... algo **fragmentado**, algo **desconectado** mesmo... **compartimentado** do todo.” [E.01]

“... o que a gente ver hoje na **avaliação de desempenho é pró forma mesmo...** agente **cumpra aquilo... preenche aquilo, depois entrega...** e é arquivado na pasta funcional do servidor.” [E.09]

“... eu tenho o conhecimento que o avaliador mandou o cara **preencher** aquilo ali no formulário e mandou o cara **dá entrada no processo... não houve uma preocupação... não houve uma discussão... nem uma preocupação em analisar nada em relação aos itens que tem lá no formulário e simplesmente preencheu pra se ver livre.**” [E.02]

“**A avaliação tem se tornado simplesmente um processo burocrático... um documento que se preenche** porque há necessidade do servidor a cada um ano e meio... é burocrático... eu vou ser bem sincera... eu **acredito que no serviço público, poucos se importam com essa questão da avaliação, é mais um instrumento mesmo de ritual burocrático... é mais um instrumento formal... gostaria que a avaliação aqui no IF tivesse um caráter pedagógico e construtivo e não apenas burocrático.**” [E.08]

Fica notório na fala dos gestores que a forma burocratizada como a AD é realizada faz com que ela não seja aproveitada como deveria e por isso traz poucos resultados efetivos. A realização apenas do preenchimento de formulários fica muito aquém do pretendido em termos de melhoria no desempenho. Assim, evidencia-se a necessidade de haver mais seriedade e ressignificação no processo de AD de modo a que ela faça realmente sentido e tenha sua utilidade, por essência, validada no âmbito institucional.

Também ficou evidente a insatisfação dos gestores entrevistados quanto a forma burocrática e mecânica como é realizada a avaliação hoje na prática. Por outro lado, é relevante o reconhecimento do potencial da ferramenta de AD, bem como o desejo de que ele seja utilizado em seu caráter pedagógico e traga resultados construtivos. A evidência desse reconhecimento da importância da avaliação pode ser bem exemplificada no relato seguinte:

“**A avaliação de desempenho é uma ferramenta espetacular... com um potencial incrível de aprendizagem... de crescimento... mas hoje em dia o foco dela... o foco principal é o financeiro... burocrático... legalidade pura... é o preenchimento de papel... é o que nós temos aqui na pasta dos servidores, é muito papel... e assim, retorno, muito pouco...Eu acredito que a intenção da avaliação é espetacular... é muito boa, mas a gente não consegue atingir. Infelizmente não!**” [E.11]

“Então eu acredito que as pessoas... **todos nós precisamos levar mais a sério esse instrumento**, porque senão perde o sentido em fazer a avaliação... perde o sentido se não for pra mudar algo, né? Se é só pra compor o documento, pra ser apenas um processo burocrático...” [E.09]

Percebe-se no relato deste gestor um descontentamento pela subutilização do potencial da avaliação na prática do IFPB, especialmente devido ao reconhecimento do seu grau de importância e dos desdobramentos positivos que poderia ter se fosse realizada corretamente. Por não apresentar resultados práticos a AD perde seu sentido em sua realização e desmotiva os envolvidos em sua prática.

Outro aspecto deficiente na forma como a AD é realizada diz respeito a falta de dedicação de tempo para o acompanhamento sistemático da evolução do desempenho do servidor e do cumprimento dos objetivos de trabalho. Percebe-se ainda uma fragmentação e uma descontinuidade do processo, devido às avaliações serem realizadas sem levar em consideração os comparativos com os resultados dos anos anteriores.

Além disso, ficou evidente na fala dos entrevistados a falta de registros periódicos do desempenho do servidor e de parâmetros comparativos da sua evolução.

“Na avaliação como acontece aqui fica muito subjetivo...  **você passa mais de um ano sem registro nenhum...** e você espera esse tempo todinho pra você chegar e fazer uma avaliação...  **não há uma continuidade na avaliação, não há uma sistemática, não há um registro...**” [E.22]

Outros gestores relataram a ausência de um instrumento que pudesse facilitar o acompanhamento sistemático e periódico do desenvolvimento do servidor, como por exemplo, diários de registros. Conforme pode ser exemplificado no discurso seguinte:

“**Não tem um instrumento que a gente possa acompanhar pelo menos sistematicamente, semestralmente, para que a gente tenha segurança daquilo que a gente tá avaliando** e não seja apenas uma avaliação daquele momento em que o processo chegou aqui na sua mesa. Então eu acho que **essa falta de um instrumento ao longo de todo o processo atrapalha... é um ponto negativo.**” [E.08]

Vale salientar que, a fragmentação e a descontinuidade no processo de AD, interferem no acompanhamento da evolução do desempenho do servidor, fazendo com que se perca a sua finalidade e interfira diretamente na qualidade da avaliação. O que acontece hoje na prática da AD no IFPB é uma avaliação periódica a cada um ano e seis meses, porém falta uma avaliação contínua e cotidiana e não apenas ao fim do período de avaliação.

“**Esse instrumento chega pra gente no final de um período** para que a gente faça uma espécie de resgate de como é que aquele servidor durante um período se portou...se ele atingiu ou não as metas?...quais foram suas reações, suas iniciativas, quais foram todas as suas competências...mas é como...**na verdade, no dia a dia é como se esse instrumento ele não existisse...ele só entra em cena na hora da avaliação...e eu acho que isso precisa ser revisto.**” [E.14]

“A gente não ver um acompanhamento na prática... **eu só avalio naquele momento ali... não compara com a última avaliação não...** não há um comparativo entre a última avaliação e a atual, não... não vejo isso aqui não... a gente não costuma... algumas coisas a gente pode até lembrar, mas não muito...” [E.10]

Outro aspecto que interfere diretamente na forma como a AD é realizada na prática é a **falta de preparo, de conscientização, de seriedade e de maturidade dos envolvidos no processo.**

A necessidade desse preparo para a realização consciente da avaliação, também é prevista no § 6º do art. 4º do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, que destaca a AD como um processo de múltiplas fontes, devendo ser precedido de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios de realização, de modo a promover a correta aplicação do processo, a validade e a fidedignidade dos seus resultados.

Importante realçar que, em alguns casos, há o **desconhecimento da importância da ferramenta de avaliação** dentro do contexto organizacional no sentido de subsidiar as demais práticas de administração e de desenvolvimento profissional. Esse desconhecimento, somado a falta de preparação dos gestores e dos demais servidores na utilização do instrumento, faz com que ele não seja aplicado de forma correta ficando sem sentido e gerando problemas para as pessoas e para a organização como um todo.

**“As pessoas não estão preparadas para fazer a avaliação como deve ser feita... Porque falta essa conscientização da importância da ferramenta, né? Muita gente só acha que isso é somente para a questão da progressão, ou não sabe que a ferramenta da avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, né? do desenvolvimento organizacional... eles não têm essa consciência.”** [E.12]

**“Eu acho que há um despreparo e que esse despreparo ele tá mais ligado quanto à forma que a avaliação é percebida... é um despreparo mais no sentido de, tanto mascarar a sua importância, mas de não ter tanto cuidado de traduzir a verdade. É um despreparo em nível de consciência do processo... eu acho que é mais nesse sentido de seriedade no processo e de eu conseguir representar ali algo sério... com determinadas implicações...”** [E.14]

Ficou evidente neste último relato, que não há apenas um despreparo em nível de operacionalização do processo, mas de consciência e de comprometimento ético profissional.

Os discursos de todos os gestores entrevistados revelaram que há um despreparo dos servidores para a AD envolvendo: falta de orientações para o *feedback*, falta de esclarecimentos sobre o sentido e seus objetivos da AD, desconhecimento dos procedimentos da avaliação, falta de capacitação, falta de conhecimentos sobre AD, falta de informações para realizar o processo com mais qualidade, falta de maturidade e de consciência para implementar as AD.

**“... primeiramente eu acho que o gestor deveria receber esclarecimentos de como é o processo... pois as duas avaliações que eu fiz até agora, me entregaram o formulário, e finalizou a tarefa. Então no meu caso... esse *feedback* que aconteceu assim quando avaliei, foi meio assim ocasional... o servidor que me procurou... mas que se não tivesse tido, também eu nunca teria feito... porque eu nunca achei que fosse a minha atribuição de chefe...até mesmo esse diálogo, mesmo que informal... sobre a avaliação de desempenho do servidor. Então falta esclarecimento.”** [E.05]

**“Eu acho que as pessoas não são tão preparadas para esse processo de avaliação justa mesmo, consciente, madura, honesta. Eu percebo que falta mais maturidade nas pessoas da instituição pra falar francamente.” [E.21]**

Daí a importância de se investir em programas de preparação e de conscientização dos servidores para a realização da AD, de modo a promover uma maior consciência da importância do processo, orientar a sua utilização, minimizando os principais erros e distorções (SPECTOR, 2010; PONTES, 2014; APPELBAUM *et al.*, 2011; AKRAM *et al.*, 2011).

A preparação deve considerar as diferenças legais e culturais e fornecer aos gestores e demais servidores as ferramentas para melhorar o processo, proporcionando inclusive um maior esclarecimento sobre objetivos, e com indicadores que possam nortear a avaliação para um resultado técnico e não uma opinião pessoal.

Em relação à capacitação, todos os entrevistados relataram que nunca tinham passado por nenhuma capacitação específica na área de AD, até mesmo aqueles gestores com mais tempo de experiência no serviço público, como pode ser exemplificado no referido discurso: *“Até agora não tivemos nenhuma capacitação na área de avaliação de desempenho. Depois que eu entrei aqui no IFPB nunca. Na verdade muita coisa aqui a gente aprende na ação mesmo...no dia a dia...”* [E.15]; *“...eu nunca fui capacitada para fazer uma avaliação. Eu penso assim...eu já procurei o setor de gestão de pessoas para conversarmos sobre a avaliação e já fui orientada, esclarecida em relação a ela, mas receber capacitação, não!”* [E.01]

Percebe-se nos discursos que há uma falta de comprometimento e de consciência das pessoas sobre a importância da AD para a dinâmica laboral. Esta constatação dificulta que o processo aconteça de forma mais efetiva e possa trazer resultados consistentes para a instituição e para os colaboradores. Sua desvalorização impede que seus benefícios sejam alcançados, conforme ilustram os discursos abaixo:

**“Se o pessoal tivesse uma conscientização maior da importância do processo, da ferramenta de gestão... eu acho que se todos se conscientizassem daí seria melhor... a avaliação seria mais real, né? mais efetiva. Daria mais impacto positivo pra pessoa e para a instituição.” [E.12]**

**“O que vai tornar um processo de avaliação justo e confiável é principalmente a seriedade na sua condução e a consciência de quem está fazendo... Se o processo for feito nessa seriedade pode trazer resultados verdadeiros, se não, pode ser distorcido e só vai contribuir para o mal mesmo.” [E.02]**

**“Se fosse feito com certo grau de consciência, de responsabilidade... de maturidade, tudo bem? Mas na prática não acontece... se fosse dessa forma**

**poderia trazer mudanças significativas não só pra pessoa** que está sendo avaliada, **mas pra toda a equipe** que ela participa e assim **até a instituição iria se beneficiar.**” [E.22]

Conforme pode ser observado nos discursos acima, há uma clara percepção de que os benefícios de uma avaliação realizada com consciência e seriedade podem ser percebidos e evidenciados no caráter de amplificação do desempenho do nível individual para o coletivo, trazendo reflexos organizacionais.

Outro aspecto relacionado à forma como a avaliação acontece no IFPB, relaciona-se ao fato de que, apesar de envolver várias pessoas, os processos de AD são realizados de **forma muito individualizada e sem compartilhamento.**

**“O foco da avaliação é muito na pessoa** [ênfase] né?... se existissem as **metas, as ações** a serem desenvolvidas, o **acordo mútuo**, como a gente falou anteriormente, então eu acho que **a avaliação ajudaria mais a organização como um todo.**” [E.04]

“A avaliação **fica só focada no servidor** e depois fica lá guardada na sua pasta funcional.” [E.08]

**“Ainda acho que é muito individual. Não se gera compartilhamento não... é um momento onde cada um faz a sua parte... não há um encontro não... pelo menos é o que acontece na prática.”** [E.19]

Assim, embora a metodologia de AD envolva múltiplos avaliadores, não há uma interação entre eles de forma a que eles cheguem a um consenso dialogado. *“... acontece de forma muito individualizada... pouca interação há entre os envolvidos.”* [E.17]; *“Da forma como acontece hoje, como falei, ainda é um processo muito individualizado e isolado. A equipe de trabalho pouco se envolve.”* [E.21]

Assim, nesses e em outros relatos de gestores entrevistados, não há muito compartilhamento de conhecimento e experiências entre os servidores envolvidos, na forma como a AD é realizada hoje, pois o foco da avaliação ainda é bem individual, faltando mais um caráter interativo e coletivo.

Sabidamente, o processo interativo na organização é essencial para favorecer o desenvolvimento coletivo e promover o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. (VASCONCELOS, 2001) Assim, o processo de AD quando realizado de forma compartilhada e coletiva, tem mais possibilidades de promover trocas de experiências, disseminar o conhecimentos e favorecer o aprendizado.

Outro aspecto relevante e muito comum no discurso de todos os gestores entrevistados e que também interfere na forma como a avaliação é realizada, diz respeito **à indefinição e a falta de acompanhamento de metas e ações nos processos de AD.** Tal problema é evidenciado por Odélius (2000), em sua pesquisa sobre os problemas enfrentados e

relacionados à AD no serviço público. A autora destaca que os servidores ocupam os mais diversos cargos e funções e, no entanto, carecem de definições de objetivos, de metas, de resultados e de padrões de desempenho a serem alcançados. Assim, eles permanecem sem parâmetros em suas avaliações, não tendo uma clara definição de onde devem chegar, de quais demandas e metas deveriam atingir e quais competências e aprendizagens deveriam desenvolver.

A maioria dos gestores entrevistados relatou que na prática **falta o planejamento e a definição de metas e das ações** a serem desenvolvidas pelo servidor para cada período de avaliação. Consequentemente se essas metas não são claramente definidas também não terão parâmetros de acompanhamento; o que prejudica a finalidade do processo de AD. Devido ao despreparo dos gestores para a realização da AD, muitos não têm consciência da necessidade de definir metas para o servidor antes do seu período de avaliação e há, inclusive, um desconhecimento sobre a necessidade de elaboração do plano de trabalho individual para cada servidor avaliado. Conforme pode ser observado nos relatos seguintes:

**“Na realidade não existe uma negociação prévia de metas não! Era bom que antes da avaliação fosse mesmo negociada algumas metas, né? Poderia até ser pré definidas, de setor por setor, e aí, dentro daquele tempo, o servidor estaria sendo avaliado pelo cumprimento daquelas metas que foram acordadas. Daí ele seria avaliado de acordo, realmente, pelo cumprimento das metas e dos outros itens da avaliação... seria uma ótima ideia! Assim dessa forma teria como acompanhar a evolução do desempenho da pessoa e fazer com que efetivamente ele possa evoluir. E haver um comparativo com a avaliação anterior. Hoje não tem esse acompanhamento. É como se fosse um processo fragmentado.”** [E.04]

**“Eu acredito que não existe por meio da avaliação um acompanhamento das metas e ações desenvolvidas pelo servidor... até porque nós nem definimos metas, pra falar a verdade! [risos]. Não são acordados metas e objetivos de trabalho não pra o servidor naquele período... pelo menos eu não sabia que tinha que ser assim.”** [E.06]

**“Antes da avaliação, o servidor mesmo não sabe muito bem o que deve ser feito... ele vai fazendo conforme a necessidade vai aparecendo... de forma assistemática e sem planejamento, na maioria das vezes.”** [E.09]

**“A avaliação não tem nenhum espaço explícito pra isso não. Então esse acompanhamento das metas fica mais no campo da informalidade e isso fica mais no interesse do gestor de acompanhar...”** [E.20]

A indefinição de metas faz com que o processo de avaliação aconteça de forma informal e sem parâmetros de acompanhamento. Talvez isso contribua para o descrédito na finalidade do processo, fazendo com que seu verdadeiro sentido seja subvertido.

### 5.1.2 Diferenciação entre a avaliação Docente e a avaliação dos TAEs

Em vários discursos dos gestores entrevistados a questão da diferenciação entre a avaliação dos TAEs e dos servidores docentes, apresentou-se como um aspecto negativo. Ficou nítido que, embora eles tenham as suas especificidades e características próprias dos seus cargos, por serem servidores públicos são regidos pela mesma legislação no que concerne à avaliação de desempenho profissional. Porém, permeando os discursos dos gestores ficaram explícitas as **influências de questões políticas e culturais** que mantêm uma separação hierárquica entre essas duas categorias profissionais.

“E o processo deveria ser avaliado desta forma... **eu acho que a avaliação não deveria ser só pra técnico não! Eu acho que a avaliação tem que ser pra todo e qualquer servidor!** Eu acho falho isso do docente não ser avaliado como o técnico. Eu tenho vergonha como docente do formulário que preenchemos...só mostra a produção acadêmica e nada mais...então **eu acho injusto diferenciar o tipo de avaliação.**” [E.22]

Somada a esta diferenciação, os processos de Estágio Probatório dos Docentes também, diferentemente dos TAEs, não estão sendo realizados formalmente em três etapas como a legislação determina. Assim a omissão tanto nos processos de Avaliação no Estágio probatório, quanto no processo de AD dos docentes, pode refletir na qualidade do ensino e repercutir também no desempenho dos TAEs, causando ainda uma sensação de insatisfação e injustiça quanto a essa diferenciação no processo de AD.

“Outro ponto negativo que vou trazer pra você é que a avaliação dos técnicos administrativos ela realmente acontece. Mas **com relação aos docentes? Não tem uma avaliação como a dos técnicos... nem no estágio probatório eles são avaliados...** nós tivemos um problema aqui com o professor... aquela história do compromisso... então ele não correspondia às expectativas da instituição, mas como ele não tava sendo avaliado... então?... ele deve ter pensado: como eu não vou ser punido mesmo? Eu vou receber meu salário... ele vai tá lá de todo jeito no final do mês... Então? Isso é **um ponto negativo muito forte... essa omissão na avaliação do docente...**” [E.07]

“Essa omissão na avaliação do docente causa muita insatisfação... e isso reflete no processo de ensino aprendizagem que é o coração dessa instituição... e não é feito nada... isso acaba repercutindo no desempenho de todos, né?...chega um momento que a gente **desmotiva...Porque eu sei o que IF representa aqui pra essa cidade, entendeu?**[emoção, comoção e choro] **É muito aluno que ver a oportunidade de mudar a sua condição de vida com isso aqui. Daí eu fico triste de ver a falta de compromisso de alguns.**” [E.15]

Esses e outros discursos mostram que essa omissão no processo avaliativo dos docentes, pode trazer prejuízos à qualidade dos serviços e ao bom funcionamento da instituição. Daí a necessidade de se promover uma reestruturação do processo de avaliação dos docentes no IFPB, respeitando evidentemente suas peculiaridades profissionais, sem

deixar a desejar no acompanhamento do seu desempenho dentro dos critérios legais estabelecidos para os servidores públicos federais.

Essa diferenciação conforme foi discutido, também é reflexo de uma cultura organizacional que divide as categorias profissionais, de modo a considerá-las independentes em suas funções, o que é um equívoco que traz consequências nocivas para a instituição.

A seguir serão apresentadas outras influências culturais nos processos de AD.

### 5.1.3 Influências negativas da cultura organizacional

Conforme afirma Pontes (2014), a cultura organizacional influencia diretamente na maneira como as pessoas trabalham, em seus comportamentos e também em seus desempenhos profissionais. No discurso dos gestores entrevistados é marcante a evidência de aspectos culturais que interferem diretamente nos processo de AD do IFPB. Tal qual pode ser exemplificado nos discursos a seguir:

“A **cultura da avaliação aqui é muito flexível... corporativista e democrática até em excesso...** e isso influencia a avaliação nesse sentido de ser uma avaliação flexível demais, pois às vezes o servidor não é tanto pontual nem assíduo, mas ele acaba tendo aquelas notas boas naqueles itens. Daí ele não sente as consequências do comportamento negativo...isso ocorre muito...” [E.12]

“... mas há uma **cultura de você ir levando... de você deixar do jeito que tá... de não mexer... do comodismo...**” [E.13]

“Essa **cultura aqui de pura afinidade, de questões de interesses políticos**, aí você não consegue fazer uma avaliação correta e fidedigna, não é mesmo? **Muito flexível... rigidez e cobranças eu quase nunca via aqui.** [risos] Muito pouco... é uma **cultura flexível até demais...** aqui a coisa corre solta mesmo!” [E.06]

Percebe-se nos relatos acima, que dentre as diversas características apresentadas estão as culturas: do comodismo, da resistência à mudança e da passividade; da não valorização e da resistência à avaliação; da pessoalidade, da flexibilidade exagerada (refletida na falta de parâmetros e de planejamento); de interesses políticos, de apadrinhamento, de favoritismos e de corporativismo.

Além dessas culturas, também foram evidenciados a do **mascaramento dos resultados** da AD para evitar críticas e mal estar; a da influência do **“jeitinho”** no processo avaliativo, evidenciando um descompromisso com o processo de avaliação, com a verdade e com a mudança. Há ainda, culturalmente falando, um medo de se indispor com o outro no momento da AD, revelado na inibição e no receio para avaliar. Conforme pode ser visto nos discursos a seguir:

“Muitas vezes há uma **cultura do corporativismo**... e muitas vezes as chefias **avaliam por conveniência**... que avalia por favoritismos ou por uma **situação sem muita reflexão... pra evitar mal estar**... existe uma cultura na nossa organização muito forte... histórica... de **receio de avaliar** e isso interfere muito.” [E.21]

“Então essa é a **cultura do serviço público**... de **dar um jeitinho** porque conhece fulaninho... Então isso interfere diretamente na avaliação de desempenho, **porque o corporativismo faz com que a pessoa não seja avaliada como deveria ser**...” [E.08]

Pelo exposto fica claro que os aspectos culturais acima descritos interferem no processo de AD e nos seus resultados. Especialmente porque no contexto acima descrito a seriedade e a responsabilidade ficam comprometidas.

“E essa **cultura interfere no processo de avaliação... fazendo com que seja feita sem compromisso com a verdade**... talvez por isso **não gere tanta mudança e não tenha o resultado** que deveria ter.” [E.18]

“A **cultura da avaliação**... é meio que de **brincadeira** mesmo... De dizer: Olha...você vai me avaliar, mas cuidado que eu vou te avaliar também...e vice versa...eu acho que essa cultura de pensar assim pode interferir sim... no processo de avaliação.” [E.19]

Fica claro nos discursos dos gestores que esses aspectos culturais intervenientes no processo de AD prejudicam a finalidade da avaliação, de forma que ela não corresponda com a realidade e, por isso, não gera a reflexão necessária para promover o aprendizado, as mudanças e conseqüentemente, os resultados que enviados pela falta de seriedade e de compromisso com o processo ficaram comprometidos consideravelmente, gerando descrédito nos seus efeitos.

O ideal é que a cultura organizacional de uma organização possa favorecer e estimular os processos de aprendizagem, de modo a promover o desenvolvimento de competências individuais, interferindo até mesmo nos processos de compartilhamento e transferências destas para os níveis grupais e organizacionais.

Além dos aspectos culturais interferindo no processo de AD, há ainda um desconhecimento dos procedimentos envolvidos na sua realização conforme serão analisados no tópico seguinte. Desconhecimento que encerra uma abordagem incorreta da avaliação em sua realização e na interpretação de seus resultados, dificultando os possíveis benefícios para os avaliados, enquanto indivíduos e grupos e para a organização.

### 5.1.4 Desconhecimento dos procedimentos da Avaliação de Desempenho

Algo preocupante evidenciado nos resultados da pesquisa foi, sem dúvida, o desconhecimento por parte dos gestores dos procedimentos básicos da AD. Todos os entrevistados afirmaram não terem conhecimento consciente de tais procedimentos no processo avaliativo, a saber:

- 1) **Definição do Plano de Trabalho Individual** – compromissos previamente estabelecidos de desempenho, cumprimento dos objetivos/metasp individuais e grupais;
- 2) **Acompanhamento Sistemático do desempenho** do servidor em processo de avaliação;
- 3) **Entrevista de Avaliação** – com *feedback* do desempenho do servidor avaliado;
- 4) **Estabelecimento de um plano de desenvolvimento** contínuo para estímulo ao crescimento profissional do servidor, por meio de processos de aprendizagens (formais e informais) que possam contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias as novas demandas individuais, setoriais e organizacionais.

Segundo Odelius (2006, p. 28);

Para os avaliados, a satisfação com os procedimentos de avaliação é obtida com o preparo dos avaliadores para fornecer *feedback*, estabelecer e discutir objetivos de desempenho aliados à qualidade das discussões de resultados e à formulação de planos de ação e para a melhoria de desempenho. Nessas condições os avaliados consideram as avaliações mais precisas e claras.

Infelizmente, no caso dos servidores do IFPB eles não receberam nenhum tipo de preparação específica para realização do processo, conforme pode ser exemplificado nos discursos seguintes:

**“Eu sinceramente não percebia que tinha tudo isso envolvido no processo de avaliação... o plano de trabalho... o acompanhamento sistemático... o plano de desenvolvimento... acho que isso acontecia de forma aleatória e fragmentada. Esse plano de desenvolvimento mesmo... eu acredito que não aconteça de forma individual, personalizada... acho que isso também porque não recebemos capacitação de fato para fazer a avaliação dessa forma ampla. Eu mesmo não percebia interligado essas várias dimensões, que eu considero importantíssima perceber... considerar esses múltiplos procedimentos que existem dentro do processo de avaliação.”** [E.01]

**“Pra falar bem a verdade eu e a maioria dos servidores envolvidos na avaliação desconhecem essas etapas, viu? Eu acho que nesses outros servidores que você vai entrevistar acho que nenhum vai saber que existe tudo isso numa avaliação... Eu acho que muitos desconhecem e eu acho que isso deveria ser orientado a todos... não só quem trabalha no gestão de pessoas não... Nós que estamos em cargos de gestão... eu acho que a maioria desconhece esses procedimentos aí que estão envolvidos na avaliação...”** [E.09]

**“Olhe! [surpreso] eu não imaginava que a avaliação envolvia tudo isso aí não. Eu já fazia alguma coisa intuitivamente, pela labuta diária e tantas avaliações vai e vem... ao observar meus colegas na avaliação a gente vai intuitivamente fazendo.”**  
[E.21]

Conforme pode se perceber nos sinceros relatos acima descritos, há uma descoberta por parte dos gestores dos processos pertinentes à AD. Na ocasião das entrevistas eles também demonstraram surpresa diante das explicações da pesquisadora sobre cada um dos procedimentos da AD e alguns deles até pediram para tomar nota das explicações de modo a introduzi-las em suas próximas práticas avaliativas.

Essas descobertas apontam não apenas, para a falta de preparo dos gestores na realização correta dos processos de aplicação da AD, mas também pela falta de informação sobre o foco do processo que ora apresenta-se para eles, como uma mera questão burocrática de progressão funcional e benefícios financeiros, e não como uma real possibilidade de crescimento profissional. Discussão que será explanada a seguir.

### **5.1.5 Foco na progressão funcional e nos benefícios financeiros**

Outro aspecto negativo relatado pelos gestores entrevistados na AD refere-se ao fato do **foco da AD estar na progressão funcional e nos benefícios financeiros** proporcionados pela AD e não no crescimento profissional e em resultados práticos para a pessoa avaliada, para a equipe de trabalho e para a organização como um todo. Assim, pelo fato da avaliação centrar-se apenas nos ganhos secundários, acaba não havendo um comprometimento maior dos servidores avaliados no foco do desenvolvimento profissional.

**“Acredito que na prática a avaliação seja mais para progressão mesmo do técnico administrativo, como forma de progredir na carreira dele, uma progressão financeira. O objetivo na prática eu acredito que seja esse... cumprir o pré-requisito para [pausa]...para a progressão de um nível para outro na carreira.”**  
[E.04]

**“Hoje, o principal objetivo da avaliação, eu digo com toda certeza é financeiro... porque hoje o processo está muito limitado a progressão por mérito e ao retorno financeiro.”** [E.11]

**“... tem gente que pensa que avaliação é apenas pra auferir aumento de salário... progressão... envolve mais o lado financeiro... porque vamos ser franco vamos ser bem realistas, que tem muita gente que vê só a avaliação pra ter o ganho financeiro, pra ver no contracheque, digamos assim.”** [E.11]

**“O processo de avaliação não tem essa conclusão em ações efetivas, né? ele termina ali na progressão por mérito. Teve a progressão, daí acabou-se. Para por ali mesmo!”** [E.12]

É notório nesses e em outros discursos que o foco maior da AD é o alcance da progressão profissional, sem muita preocupação com os retornos práticos em termos de melhoria e mudanças efetivas no desempenho da pessoa e da instituição. Há uma visão compartilhada muito forte de que o objetivo da AD é apenas para fins de progressão na carreira e foco na recompensa financeira. Assim, evidencia-se também uma falta de interesse e de conscientização da importância do processo de AD para além destes benefícios. Conforme pode ser ilustrado no relato do gestor a seguir: *“Às vezes há até um desinteresse por parte do servidor de saber e entender as notas da sua avaliação... muitas vezes só quer saber se passou ou não pra receber sua progressão e aumentar o seu salário.”* [E.18]

Devido ao foco está voltado para os benefícios formais de progressão e financeiros, se percebe, por consequência, o não aproveitamento das informações da AD para a efetivação de ações práticas e aproveitamento de resultados voltados para mudanças e melhorias envolvendo o avaliando e a instituição. Análise que será feita a seguir.

### **5.1.6 Falta de utilização das informações da Avaliação de Desempenho e de resultados práticos**

Percebe-se claramente nos discursos dos gestores entrevistados que há um aproveitamento equivocado das informações dos processos de AD para a realização de intervenções práticas na área de gestão de pessoas, no sentido de melhorar o desempenho do servidor, resolver os problemas identificados e/ou implementar as ideias sugeridas.

**“Olha pra falar a verdade, depois que acontece a avaliação de desempenho, ela não é utilizada praticamente para nada. Não é aproveitada... são informações que hoje, como eu te disse... da forma que está sendo utilizada, tá tendo como objetivo final o financeiro... falta realmente essa coleta de dados... que o setor de gestão de pessoas possa atuar numa deficiência identificada, por exemplo...”** [E.11]

**“Acho inclusive que na avaliação... não sei... acho que ninguém olha... olha assim os números... mas não é nem percebida, porque a gente acaba fazendo alguns questionamentos e a gente acaba não tendo resposta não...não tendo efeitos práticos em termos de ação...e eu acho que é muita gente também...muitos servidores...acho também que não daria pra ficar olhando resposta por resposta. Então dá a sensação que você está fazendo algo meio que sem sentido...algo que nunca será lido e muito menos resolvido...então a avaliação acaba perdendo a credibilidade.”** [E.15]

**“Na avaliação tem muitas informações valiosas que ficam às vezes perdidas... Então eu percebo que como acontece hoje as informações estão inibidas... seria muito bom que elas fossem utilizadas... então eu acredito que a avaliação de desempenho é um instrumento poderoso de melhoria institucional, mas que está sendo subaproveitado.”** [E.17]

Como pode ser percebido nesses relatos, há um consenso que a avaliação não é utilizada da forma como deveria. Suas informações não são aproveitadas e, conseqüentemente, não gera muitos efeitos práticos quando operacionalizados. Dessa forma, também fica evidente a falta de sentido ao avaliar e de descrédito quanto ao processo de AD. No entanto, há o entendimento que potencialmente a avaliação é um instrumento poderoso para a melhoria não só do desempenho individual, mas também do organizacional.

Conforme destaca Brito e Guilherme (2007), os resultados da AD oferecem informações importantes para o planejamento das ações de desenvolvimento na organização. Além disso, quando analisadas podem subsidiar decisões importantes para a área de gestão de pessoas nos processos de planejamento, capacitação, sucessão, movimentação, dentre outros. Pode favorecer ainda o desenvolvimento pessoal e profissional e dessa forma, não apenas a pessoa avaliada é beneficiada, mas também sua equipe de trabalho e toda a organização.

Deve-se, portanto, aproveitar todo o potencial de informações geradas pelo processo avaliativo do desempenho das pessoas, no sentido de promover e estimular o desenvolvimento profissional que irá refletir positivamente na otimização dos resultados organizacionais (BRITO; GUILHERME, 2007)

O processo, conforme pode ser relatado na experiência prática dos gestores, ainda tem um viés burocrático muito forte o que acaba subutilizando os potenciais de informações dos processo de AD, conforme pode ser ilustrado nos discursos a seguir:

“Agora a questão é saber... **o que é que é feito com aqueles dados?** Mas eu fico me perguntando... **esses dados das avaliações são considerados?** [pensativa...dúvida] eles são considerados **para suas tomadas de decisões**, enquanto setor de gestão de pessoas? E aí sabendo que nós **estamos em uma instituição complexa, eu não sei até que ponto isso é possível considerar aqueles dados**. Mas eles não deixam de ser um ponto de partida pra decisões. **Esses dados na minha opinião deveriam ser utilizados para benefício da instituição**, como um *feedback*. Mas não sei até que ponto a gente faz isso... ou se nós temos consciência disso.” [E.01]

“**O uso das informações da avaliação poderia ser melhor, mas infelizmente a gente só registra e engaveta...** Já escutei também muitos gestores dizerem: Ahhh... **não adianta eu responder aquelas perguntas subjetivas porque não tem um *feedback* do que foi colocado lá e não traz mudança pra realidade.** É isso que eu acho...e poderia ser melhorado.” [E.04]

“Infelizmente essas informações a gente não consegue captar para reverter em resultados, né? Em ações... **A gente tem os dados... mas a gente não processa esses dados...fica lá guardadinho na pasta do servidor.**” [E.11]

Assim, os gestores percebem um descrédito sobre a utilização das informações da AD no *feedback* e nas melhorias práticas em termos de resolução de problemas, dos comportamentos identificados, como inadequados, ou estruturais do ambiente de trabalho, o

que leva a uma perda no sentido e de credibilidade no processo pela lacuna deixada pelo não processamento de retornos efetivos.

**“As informações da avaliação não são bem utilizadas em benefício do servidor e da instituição... infelizmente... Isso gera um descrédito... só valeria a pena essas informações, se fosse feito um esforço coletivo dentre os setores da instituição pra resolver os problemas identificados ou para que fosse atendida a solicitação ou sugestão dada na avaliação de desempenho.” [E.06]**

**“... por mais que você coloque lá na avaliação que fulaninho não está bem nisso... ou precisa melhorar nesse aspecto... o que de fato é feito por quem recebe essa avaliação, né? Pra que esse fulaninho tenha capacitação, por exemplo? Como fica esse acompanhamento? As informações ali da avaliação nem sempre são verdadeiras, né? e quando são...nem sempre são utilizadas para ações necessárias...não tem o *feedback* para o próprio servidor.” [E.05]**

Como bem ilustram os discursos dos gestores, da forma como é realizada hoje no IFPB, a AD não traz muitos resultados práticos porque não há o aproveitamento das informações dela advindas de maneira efetiva.

Outro aspecto interessante destacado na fala dos gestores é que nem sempre as informações geradas nos processos de AD são verídicas e condizentes com a realidade. Isso porque o processo por vezes não é realizado com seriedade e responsabilidade. Logo o uso dessas informações dissemina a falta de confiabilidade e distorce o potencial do processo.

Um aspecto destacado pelos gestores que evidencia a falta de sentido da AD é o fato deles não observarem melhoria no desempenho do servidor, mesmo após serem avaliados e apontados os aspectos deficientes em seu desempenho; assim não se percebe, na maioria das vezes, mudanças realmente efetivas na resolução dos pontos negativos identificados no desempenho do servidor, como pode ser percebido no discurso a seguir:

**“Como ponto negativo na avaliação eu percebo que é essa falta de praticidade, de retorno... de resultados... acontece a avaliação, passa ano e entra ano e não muda nada... não se tem um retorno. Vamos supor...o gestor avalia aquele servidor da sua equipe... identifica aqueles pontos negativos, mas ninguém nunca sentou pra ver o que pode ser mudado...é como uma dieta...você vai pra o nutricionista e ele passa uma dieta, mas se não funciona você acaba abandonando e deixando de fazer...é assim... então você avaliou... beleza... identificou certas coisas no comportamento do servidor, mas aí como não houve um incentivo pra você dar aquele retorno, né? Então fica por ali... fica no papel... então eu acho que o que a avaliação tem de negativo é isso...precisaria de uma ação mais direta.” [E.19]**

Outro ponto destacado nesse aspecto é o fato da AD servir para apontar caminhos para o melhor desenvolvimento do servidor por meio de capacitações, nem sempre efetivadas, reforçando, mais uma vez a falta de aplicabilidade das informações da avaliação em benefício do desenvolvimento do servidor avaliado e em última instância da organização, conforme descrevem os discursos seguintes:

“Já escutei também muitos gestores dizerem: Ahhh... **não adianta eu responder aquelas perguntas subjetivas porque não tem um *feedback* do que foi colocado lá e não traz mudança pra realidade.** É isso que eu acho...e poderia ser melhorado.” [E.04]

“**Porque, como eu te falei... na avaliação, como depois não se tem um retorno... um *feedback* e depois realmente uma capacitação... ou se o servidor realmente cometeu uma falha realmente grave, ele não é chamado, acaba sendo...era pra ser muito positivo, mas acaba, perdendo a credibilidade...**” [E.08]

Assim, gera-se um círculo viciante, onde a subutilização das informações e consequente ausência de retornos práticos acabam gerando insatisfação, descrédito e falta de sentido no processo de AD.

Além desses sentimentos despertados diante desta problemática da AD, outros sentimentos, emoções e sensações negativas também permeiam o universo da avaliação dos TAEs como será descrito a seguir.

### 5.1.7 Sentimentos, emoções e sensações negativas

Nos discursos dos gestores entrevistados diversos sentimentos despertados pelo processo de AD foram evidenciados tais como: **medo, insatisfação e injustiça**, quando os resultados da AD não correspondem com a realidade; de **desconfiança** na avaliação, de **sentir-se ferido** (a) em seus valores; de **revolta**, de **animosidade**, de **abstenção**, de **distanciamento**, de **chateação**, de **insatisfação**, de **constrangimento** e de **insegurança**, devido ao despreparo dos avaliadores para o processo; sentimento de **melindre**, de **suscetibilidade** e de **desmotivação** ao avaliar, por vergonha; por pudor, por recato, por escrúpulo; por predisposição para ressentir-se e ofender-se, frente a juízos de valor emitidos ou sobre si mesmo.

Especificamente em relação ao **sentimento de medo (temor e receio)** foram identificados os seguintes tipos: persecutório, de avaliar, de magoar, de dificultar, de entrar em atrito e prejudicar as relações interpessoais no setor de trabalho, de se indispor, de retaliação, de basear-se em experiências anteriores negativas de avaliação, de não sentir-se à vontade pra avaliar, medo da reação do avaliado frente a um resultado negativo, de prejudicar o clima de trabalho; de expressar e de registrar na avaliação a opinião sobre o desempenho do servidor; de avaliar conforme a realidade, de causar constrangimentos, de gerar um mal estar, de avaliar e pontuar um aspecto negativo do desempenho do avaliado; medo de gerar conflitos, de dizer o que precisa ser dito na avaliação por interferências interpessoais; de falar dos problemas identificados; de colocar determinada nota; e de desmotivar o servidor avaliado.

Como se pode perceber diversos são os sentimentos envolvidos no processo de AD e dentre eles o medo aparece com uma variedade importante de nuances que certamente prejudicam negativamente o processo de avaliação, conforme ilustram as falas a seguir:

“Eu sou sincera a dizer que **já avaliei muitas vezes constrangida...** muitas vezes já avaliei constrangida... **por ver que aquelas notas que eu estava colocando ali, não estava condizente com a realidade...** é como se eu não conseguisse ser verdadeira...porque se eu for isso pode causar um mal estar e aquele servidor não iria adquirir a sua progressão...e depois isso **poderia causar muito mal estar...**não sei te explicar, mas isso existe. E isso incomoda... **incomoda demais o fato de você querer avaliar com verdade e não poder.** E a mim principalmente que só gosto de contar com a verdade, com seriedade e honestidade... **fere muito meus princípios...**fere demais da conta...é tanto que assim... **quando chega o período de uma avaliação eu tenho até resistência pra fazer...**” [E.18]

“... **a gente sempre se esquivava muito desse momento de avaliar... de conversar sobre...** tem **medo de magoar...** temos **receio de avaliar...** Então a avaliação às vezes não condiz com a realidade. E daí o que é que isso vai gerar nas pessoas? **Sentimento de insatisfação... de injustiça...**” [E.07]

“... mas se tiver o mínimo de situação colocada ali, não digo de forma negativa, mas colocada conforme a realidade, já passa a ser visto com maus olhos... já cria uma **certa animosidade, atritos e insatisfações...** **quem está avaliando tem medo de avaliar...quem está sendo avaliado tem medo da avaliação...**” [E.08]

“... já teve situações que eu mesmo querendo colocar uma nota mais negativa eu **fiquei inibido** e acabei colocando uma nota maior... já existiu situações assim... daí você vai colocando a nota ali, mas acaba sendo um negócio tão delicado...não deveria ser, né? Mas **você acaba tendo medo do servidor achar ruim,** né? Daí **você acaba não tendo coragem de expor a verdade e distorce o resultado...e depois fica se sentindo mal!** [E.10]

Vale salientar que nos discursos há uma relação clara entre as interferências interpessoais na AD (nível de proximidade e convivência) com o sentimento de receio e medo de avaliar. Além disso, os sentimentos e sensações negativas também guardam relações diretas com a falta de sinceridade e de verdade que produz distorções nos resultados da AD.

Além desses sentimentos, outras sensações também são relatadas pelos gestores entrevistados, e indicativas de quanto o processo de AD mobiliza negativamente suas emoções. Os relatos demonstram palavras de forte intensidade em relação ao processo de AD, tais como: sensação de estar preso e travado para avaliar por questões pessoais; de não se sentir à vontade para expressar questões do desempenho do servidor no momento da AD, de falta de liberdade para avaliar; sensação de estar paralisado; inibição; sensação de fazer de conta; de mal estar por não ter falado a verdade; tensão em registrar os resultados da avaliação, de ir contra e ferir os princípios e valores pessoais; sensação de injustiça diante de uma avaliação que não condiz com a realidade e que não causará nenhuma consequência à pessoa avaliada; de estar numa “saia justa”, de estar sendo coagido a não expor a verdade

sobre a realidade do desempenho do servidor; de desconforto e incômodo; de resistência para avaliar; sensação de paralisação e de falta de tranquilidade na consciência.

A seguir algumas falas dos gestores que expressam essas sensações dentro de suas experiências reais de avaliação:

“Eu acredito que negativo na avaliação é [pensativa]... **você não se sentir totalmente livre para fazer a avaliação... é uma sensação de não poder ser livre...assim...eu gostaria de poder colocar determinadas coisas, mas se eu colocar eu sei que poderia gerar problemas...**” [E.05]

“Eu tenho essa dificuldade porque pra mim **a avaliação é como se eu tivesse fazendo uma atividade de faz de conta e ferindo os meus valores...** e isso me dá uma **sensação de mal estar...** cumprio, mas gostaria que acontecesse diferente.” [E.09]

“**Você se ver preso nesse grande vício da personalidade... se sente preso para avaliar... se sente travado,** porque você tem **medo de se indispor** com aquela pessoa, por diversos motivos... profissionais e pessoais... então eu acho que assim, **um grande problema da nossa instituição é esse!**” [E.14]

“Porque **a barreira em nós quando vamos fazer uma avaliação ela sempre se sobrepõe...** ela sempre é maior... ela toma conta... ela **paralisa...** eu acho que nós **temos um problema muito sério com essa história de não querer se indispor... de ter medo de se indispor... e isso atrapalha qualquer possibilidade de real mudança e crescimento...**” [E.14]

Como se pode perceber as sensações mobilizadas no processo de AD não são fáceis de ser vivenciadas e influenciam diretamente a execução do processo no âmbito do IFPB, dificultando a sua realização da forma correta e impedindo que a sua finalidade e seus benefícios possam ser alcançados.

Vale salientar que apenas um gestor entrevistado relatou sentimentos e sensações positivas ao avaliar, conforme o discurso a seguir:

“Eu não sei se é porque eu lido com isso desde que eu cheguei aqui... [risos] mas eu não acho difícil! [risos] **Eu encaro a avaliação com tranquilidade...**a gente tem muita abertura aqui, entendeu? Para aceitar uma nota da realidade.”[E.03]

Como pode se perceber, os aspectos negativos relatados pelos gestores no processo de AD certamente inviabilizam o cumprimento dos seus objetivos, conforme será discutido a seguir.

### 5.1.8 Descumprimento dos objetivos da Avaliação de Desempenho

É notório na fala dos gestores entrevistados que o problema está na forma como a avaliação é realizada em função dos fatores, anteriormente colocados e que interferem na sua

execução, além dos sentimentos e das sensações despertadas, ao longo do processo. Assim, conjuntamente, todos esses aspectos negativos do processo de aplicação da AD, no âmbito do IFPB, dificultam o cumprimento dos seus objetivos, impedindo de alcançar os efeitos positivos desejados.

Vale salientar que o objetivo de um processo de AD não é apenas a aferir ou verificar se o servidor está desempenhando seu trabalho de acordo com suas atribuições, mas também promover aprendizagem para o desenvolvimento da pessoa avaliada e da instituição. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999). Logo, com esses aspectos interferindo negativamente e diretamente nos processos de AD, há uma falta de aproveitamento melhor do potencial da AD, causando insatisfação nos envolvidos, perda de sentido da realização do processo e falta de credibilidade. A seguir algumas falas representativas de gestores sobre o descumprimento dos propósitos da AD:

**“Não acredito que os objetivos da avaliação estão sendo cumpridos aqui não [ênfase]. Não! Como eu te disse... depois a gente não faz um apanhado de todos os processos, por exemplo, em e ver os pontos negativos levantados e a partir daí não vejo montar uma proposta de capacitação, ou uma proposta de solução dos problemas que foram apresentados por a gente.** Então ela acaba funcionando mesmo como uma promoção que pode, que gera a questão de melhoria salarial... uma progressão de carreira.” [E.09]

“Não. Porque eu acho que ele **não atinge o objetivo não!** O processo foi criado com a intenção de realmente funcionar... de atingir objetivo, mas eu acho que realmente ele não atinge o objetivo não!” [E.12]

**“Eu acredito que temos conseguido cumprir em partes os objetivos da avaliação... mas eu acho que nós temos um instrumento que deveria ser utilizado de forma mais intensa, porque é um instrumento rico, mas muita coisa a gente perde de aproveitar...”** [E.14]

Vários aspectos relatados nos depoimentos dos gestores entrevistados são indicativos de que a AD, na instituição em questão, não está cumprindo seus objetivos. Portanto tem apresentado resultados, na maioria das vezes, que não se projetam em ações reais de melhoramento do desempenho do servidor e da rotina laboral. Os gestores relatam a falta de acompanhamento do processo de AD, a falta de resultados práticos e de ações para a resolução dos problemas identificados, além do foco que por estar voltado, apenas ao ganho salarial e à questão da burocracia, obstaculizam todo o processo de AD, e não permite que ela seja exitosa na prática de gestão da IFPB.

Essa condição percebida nos relatos de descumprimento dos objetivos da AD acaba contribuindo, mais uma vez para a perda da credibilidade no processo e a falta de sentido em realizá-lo.

Para finalizar as percepções negativas do processo de AD, a seguir serão discutidos os aspectos negativos do processo virtual recentemente implantado no IFPB.

### 5.1.9 Aspectos negativos do processo Virtual

O sistema informatizado de AD no IFPB, de implantação recente, ainda não está sendo operacionalizado em todos os *campi*. Dessa maneira, em alguns casos ainda funciona de forma manual, por meio do preenchimento dos formulários impressos e na formalização de processo para emissão de parecer e posterior portaria de progressão funcional por mérito.

Assim, nas entrevistas dos gestores que já estão operacionalizando o processo virtual de AD, foram encontrados relatos que discorrem sobre alguns aspectos negativos que são essencialmente importantes a serem considerados, segundo eles, para o melhoramento do referido sistema e sua total operacionalização. Um dos aspectos identificados e que aparece com maior frequência na fala dos gestores, foi o fato de que no sistema atual só há o acesso à nota global do servidor e não às médias dos itens de avaliação isoladamente. Outro apontamento diz respeito à impossibilidade de acesso do servidor às outras informações preenchidas nas questões abertas presentes no formulário. Tal percepção pode ser evidenciada nos discursos seguintes:

**“Mas uma coisa que percebo que ficou prejudicado na avaliação virtual é que o servidor no sistema só tem acesso a nota final... ele não tem acesso as notas por cada a média final dele... O servidor só sabe as notas dele e a média final da avaliação geral... ele não tem acesso a média por quesito avaliado... por competência... então ele não tendo acesso a essa informação ele não sabe em qual aspecto do seu desempenho ele precisaria melhorar, entendeu? Dessa forma fica até difícil de dar um *feedback* ao servidor, entendeu?” [E.11]**

**“Quando a avaliação passou a ser informatizada eu só não gostei do servidor só ter acesso apenas a nota final... a média final do seu desempenho...então eu vejo que aqueles servidores que buscam melhorar seu desempenho... contribuindo com o melhor andamento não só seu, mas também do instituto, ele vai realmente querer conhecer os seus resultados em cada item daquele dali e ver o que foi melhor e o que foi pior, pra poder melhorar... inclusive teria que ter o direito de ver as respostas que foi dada por cada um... mesmo que seja preservado o sigilo de quem deram as respostas... mas o conteúdo das respostas acho que não deveria ser ocultado do servidor...ele tem o direito de saber das informações sobre a sua avaliação... se ele não tem acesso a isso, como ele vai saber no que melhorar? inclusive até as respostas subjetivas ele também não tem acesso...então eu acho que é importante o servidor ter acesso as informações para ele poder ver e refletir no que pode ser melhorado e até mesmo saber dos quesitos que ele está correspondendo bem as expectativas que tem dele enquanto servidor.” [E.20]**

**“Eu me coloco no lugar de avaliada... eu também queria saber o porque deu aquela nota global... até porque eu preciso saber em que aspecto do meu desempenho eu preciso melhorar... então eu acho isso uma falha no sistema...”**

uma falha, com certeza...outra coisa que acho que seria interessante era **se manter um histórico das avaliações e das notas por quesito para na próxima avaliação a gente ter a noção da evolução...** eu já to até visualizando aqui... porque o que acontece hoje é do servidor ser avaliado naquele momento e pronto... **não há um resgate das avaliações anteriores...** isso iria dar até mais clareza para o processo, né? e também mais consciência para o servidor de como ele tá evoluindo..." [E.20]

Ficou claro que o fato do servidor ter acesso apenas a sua nota global e não às suas notas por quesito, dificulta sua reflexão sobre os aspectos que precisam ser melhorados em seu desempenho. Notadamente sabe-se, que um processo de avaliação deve favorecer ao máximo o acesso à informação, de forma que o avaliado possa refletir sobre as várias informações e percepções do seu desempenho. Assim, não faz sentido que o servidor tenha acesso apenas a media final, sem conhecer os reais motivos que o levaram a determinado resultado, nem sem compreender os aspectos do seu desempenho e que necessitam ser melhorados ou reforçados.

Outros aspecto negativo evidenciado no discurso dos gestores diz respeito ao Sistema informatizado de AD ter, de certa forma, prejudicado a aproximação entre a chefia e o avaliado, dificultando a ocorrência de momentos presenciais para diálogos de *feedback* e de reflexão em cada procedimento do processo de AD. Essas impressões estão explicitadas nos discursos dos gestores a seguir:

"... por agora está sendo realizada de **forma informatizada... a avaliação facilitou celeridade do processo, mas eu acredito que a avaliação de sentar e conversar com o servidor, eu acho que não melhorou!** Acho que afastou e **afastou muito**, porque...claro? Porque o processo tá lá virtual todinho, mas dificultou de você chamar o servidor e dizer: Olha...vamos sentar ali e conversar... **não tem essa presença... ficou muito virtual.**"[E.04]

"**O sistema informatizado eu acho que, infelizmente, dificultou ainda mais essa questão mais humana do sentar com o servidor e lhe dá um *feedback* ... isso no meu ver prejudicou totalmente!** [ênfase]." [E.11]

"... mas uma das coisas que ainda **acho que é deficiente é o servidor hoje só ter acesso a nota final, acho que falta ele ter acesso as notas quesito por quesito...** pra a pessoa saber o que está bem e o que pode melhorar... então eu **vejo que o processo se por um lado agilizou, ele afastou mais o contato presencial... ficou mais difícil a conversa...**" [E.21]

Como pode ser percebido nos discursos dos gestores, a virtualidade no processo acabou reforçando um aspecto culturalmente já presente no IFPB, que diz respeito à falta do diálogo e *feedback* presenciais, o que impede também os benefícios advindos desse momento essencial em toda e qualquer avaliação.

Conforme salienta Pontes (2014, p. 38), "os *feedbacks* são indiscutivelmente positivos para o desenvolvimento individual, pois é por meio deles que as pessoas conseguem perceber

seus aspectos positivos e aqueles que necessitam de um aprimoramento ou de melhorias profundas”.

Entretanto, o que se observa na prática geralmente é que o *feedback* tem sido evitado e ainda continua sendo uma fonte de pressão e ansiedade, pois dificilmente encontra-se o apoio de uma cultura voltada para o diálogo construtivo e reflexivo.

De forma a concluir essa seção de análise, a Tabela 4 ilustra o quantitativo das referências e fontes por categoria de significados referentes aos aspectos negativos da AD.

Vale salientar que o quantitativo das fontes refere-se ao número de entrevistas onde as referidas categorias emergiram no discurso, já o quantitativo das referências refere-se ao número das citações (frases e parágrafos) que expressaram cada categoria.

**Tabela 4** - Quantitativo de referências sobre os fatores limitantes na AD.

FATORES LIMITANTES NA AD CATEGORIAS DE ANÁLISE	Quantitativo	
	Fontes	Referências
Forma incorreta de realização da AD.	21	93
Burocratização e automatização da AD	21	61
Falta de acompanhamento da evolução do servidor	15	26
Falta de conscientização, seriedade e maturidade	18	42
Falta de <i>feedback</i> , diálogo e reflexão na AD	22	59
Falta de preparo para a AD	22	50
Foco individualizado e pouco compartilhamento	18	28
Indefinição e falta de acompanhamento das metas e ações	16	26
Pessoalidade, subjetividade e corporativismo	22	130
Diferenciação entre a AD Docente e dos TAEs.	09	11
Influências negativas da cultura organizacional	19	29
Desconhecimento dos procedimentos da AD	20	20
Foco na progressão funcional e no financeiro	10	22
Falta de utilização das informações e de resultados práticos	21	69
Sentimentos, emoções e sensações negativas	22	65
Descumprimento dos objetivos da Avaliação de Desempenho	12	15
Aspectos negativos do processo de AD Virtual	6	8
<b>TOTAL</b>	<b>754</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Finalizadas as análises das percepções negativas dos gestores sobre o processo de AD no IFPB, na próxima seção serão discutidas as percepções positivas com os respectivos benefícios do processo avaliativo dos TAEs no IFPB.

## 5.2 POTENCIAIS FACILITADORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPB

Nesta seção, dividida em 8 subseções, serão discutidas as percepções dos gestores do IFPB sobre os potenciais facilitadores do processo de AD dos TAEs. Na primeira, os gestores expressam sua percepção sobre a **função diagnóstica da AD com foco na melhoria, na mudança e no desenvolvimento**. Na segunda, revelam a **consciência dos fatores contextuais intervenientes no desempenho** do servidor avaliado. Na terceira subseção, os entrevistados revelam as **estratégias gerenciais utilizadas para o melhor aproveitamento do processo de AD**. Na quarta, os gestores ressaltam a **adequação do instrumento e da metodologia de avaliação**. Na quinta, os gestores expressam suas percepções sobre a **importância do *feedback* e do diálogo na AD**. Na sexta subseção, os gestores expressam suas percepções sobre a **reflexão, sobre a autoconsciência e as mudanças proporcionadas pelo processo de AD**. A sétima subseção revela o reconhecimento dos gestores sobre os **benefícios advindos de uma realização correta do processo de AD**, e, finalmente na oitava subseção, serão analisados os **aspectos positivos do processo virtual de AD**.

### 5.2.1 Função diagnóstica da Avaliação de Desempenho com foco na melhoria, mudança e desenvolvimento

A maioria dos relatos dos gestores entrevistados revelou a importância da AD no seu aspecto diagnóstico com foco na melhoria do desempenho e no desenvolvimento do servidor. Assim, a AD representa não somente uma ferramenta de aferição, mas também de desenvolvimento, com foco na melhoria do desempenho do servidor e da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Nessa direção, os gestores se referem à AD em sua função diagnóstica como instrumento valioso para a identificação dos pontos positivos e negativos do desempenho do servidor e que permite verificar se este está correspondendo às expectativas de desempenho dentro de suas atribuições profissionais, buscando constantemente o desenvolvimento e a melhoria. Neste sentido a AD seria uma oportunidade para reforçar os aspectos positivos do desempenho do servidor e estimular a melhoria dos aspectos negativos.

“Do meu ponto de vista **o maior objetivo da avaliação é a melhoria na qualificação do servidor... em todos os aspectos**”[E.01]

“**O objetivo da avaliação é ver se o servidor está se desenvolvendo... se ele está colocando as suas potencialidades, entendeu? Em prática. Então, muitas vezes, o servidor tem uma determinada dificuldade e a Avaliação de desempenho vai mostrar... pretende mostrar essa dificuldade... pra chefia tentar melhorar ou não o**

**desempenho daquele servidor...** até mesmo melhorando a qualidade de vida dele no trabalho. **Então não só identificar, mas promover a melhoria do desempenho.**”[E.06]

“Eu acredito que um dos pontos primordiais pra o processo de avaliação seria para **detectar alguma dificuldade que o servidor tem, para que ele possa melhorar...**”[E.09]

Para os gestores, apesar da forma como está sendo realizada hoje a AD e dos problemas e aspectos negativos que influenciam sua execução, a AD tem potencial na identificação das falhas e das deficiências no desempenho do servidor, propiciando oportunidades para a detecção do que precisa ser melhorado em sua *performance*.

De acordo com a percepção dos gestores entrevistados, a função diagnóstica da AD também estimula a identificação e a resolução dos problemas que subsidiam o desempenho do servidor.

Já se sabe que melhoria do desempenho da pessoa avaliada traz reflexos positivos para a organização, e que o impacto dos resultados desse processo dentro do contexto organizacional é extremamente benéfico. Assim, a avaliação do servidor com foco na melhoria e no seu desenvolvimento, traz reflexos positivos não só para ele próprio, mas também para o seu setor de trabalho e para a organização como um todo, o que ratifica a possibilidade de amplificação dos benefícios da AD do nível individual para o organizacional.

“Então o objetivo da avaliação, na minha opinião, não é só medir o desempenho da pessoa, mas verificar como o desempenho do servidor pode ser melhorado, como ele pode ser melhor aproveitado pra desenvolver melhor em benefício também da instituição.” [E.18]

“E melhorando o desempenho do servidor, conseqüentemente vai melhorar o desempenho do setor e da organização toda.” [E.04]

A avaliação de desempenho também objetiva observar se o servidor, mesmo cumprindo suas atribuições, ele se predispõe a ir mais além... a melhorar... não ficar somente no mínimo... se ele se dispõe a ampliar seus potenciais... **então não é só saber se a pessoa está fazendo... medir o que a pessoa faz... mas fazer com que ela se desenvolva, vá além...**”[E.20]

A propósito, cabe ressaltar que uma das diretrizes inovadoras do Decreto 5.707 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) na administração pública federal, é a possibilidade de, a partir do desenvolvimento individual, poder ser promovido o desenvolvimento institucional.

Outro aspecto revelado na fala dos gestores foi a possibilidade do processo de AD despertar na pessoa avaliada a reflexão e a necessidade de mudança e de crescimento, mediante a conscientização sobre a importância de se desenvolver profissionalmente.

No entanto, ficou claro em diversas falas dos gestores que não só a AD estimula e possibilita a melhoria do desempenho, mas também dependerá da honestidade e do compromisso ético do servidor e do seu interesse em crescer profissionalmente. Assim, pode-se chegar ao entendimento que o processo de AD contribui para a melhoria do desempenho do servidor, desde que ele tenha consciência das suas responsabilidades funcionais.

Também foi evidenciada a importância do processo de reflexão gerado a partir de uma AD como condição para provocar mudanças e melhorias no desempenho das pessoas, estimular e impulsionar o servidor a se dedicar à instituição.

Dentro dessa perspectiva de significados, o processo de AD também contribui para despertar no servidor a responsabilidade de corresponder às demandas, desempenhando-as com eficiência e eficácia, e assim, não descuidar-se de suas atribuições profissionais.

Porém, diversos fatores contextuais podem interferir no desempenho do servidor, de forma a favorecer ou dificultar esse processo de melhoria e desenvolvimento, como será analisado na próxima subseção.

### 5.2.2 Consciência dos fatores intervenientes no desempenho

A maior parte dos entrevistados demonstrou uma consciência clara de que existem vários fatores contextuais que influenciam o desempenho do servidor e que podem interferir positivamente ou negativamente em seu rendimento.

Assim, as organizações devem promover contextos com condições favoráveis ao desenvolvimento individual, bem como para a expressão das competências, pois tanto a expressão destas, quanto os seus efeitos sobre o desempenho poderão ser facilitados ou restringidos por diversos fatores que permeiam o contexto de trabalho (SONNENTAG; FRESE, 2002; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Os gestores identificaram no contexto organizacional as seguintes condições determinantes da dinâmica citada acima: o próprio avaliado (sua auto responsabilização), investimento em capacitações, a relação com o gestor, a infraestrutura, as relações interpessoais, os recursos, o quantitativo insuficiente de pessoal para as demandas de trabalho, a falta de definição clara de prioridades das ações, dentre outros. Os relatos a seguir ilustram essas percepções:

**“Eu considero que não é apenas o servidor individualmente que é responsável pelo seu desempenho. Não! Não é! Mas ele é também. Ele também é responsável... eu considero que cabe a instituição investir também e capacitar seus servidores a atingirem suas metas. Essa capacitação pode facilitar o**

desenvolvimento do servidor... a **relação com o gestor...** a **infraestrutura...** as **relações interpessoais** elas contam sim... aí a **falta de recursos interferem sim...** a **indisponibilidade em relação ao número de profissionais...** interferem na produção daquele servidor que está ali naquele lugar. A **falta de definição clara de prioridades...** que a gente não tem esse exercício aqui... e aí fica muito solta as ações...” [E.01]

“**O ambiente interfere... muito, muito, muito... tanto o ambiente físico como o psicológico... tudo influencia.** Espaço físico, as instalações, o clima organizacional principalmente... influencia demais.” [E.04]

“Unicamente o servidor não... **eu acredito que o servidor é responsável, o gestor, o corpo institucional como um todo...** eu acho que **cada um tem a sua parcela de contribuição** para que aquela pessoa, naquele ambiente, naquele espaço, ele possa oferecer um serviço de qualidade e... possa oferecer aquele serviço que a instituição precisa... isso tudo vai favorecer ou dificultar o desempenho do servidor...” [E.19]

Esses relatos deixam claro o nível de consciência dos gestores sobre os diversos fatores que podem interferir no desempenho dos servidores. Inclusive o seu nível de percepção em relação a sua própria responsabilidade, enquanto gestor, e, portanto, responsável por tomadas de decisões capazes de contribuir com a melhoria do desempenho do servidor avaliado e de favorecê-lo com um acompanhamento sistemático, ajudando-o a corrigir os possíveis erros apresentados, a superar os problemas eventuais e a estimular ações que venham potencializar as qualificações profissionais individuais.

Continuando, a próxima categoria de análise refere-se às estratégias gerenciais importantes para o bom funcionamento do processo de AD.

### 5.2.3 Estratégias gerenciais no processo de Avaliação de Desempenho

No decorrer dos discursos dos gestores entrevistados emergiram diversas estratégias que podem concorrer positivamente para o processo de AD, a saber: esclarecimento de dúvidas, condução do processo de forma ética, promoção de estímulos à reflexão e à discussão, com o apoio e o envolvimento da chefia. Estas e outras responsabilidades do gestor no processo de AD aparecem nos relatos seguintes:

“Eu acredito que **o papel do gestor é orientar, o servidor, o par... como deve ser realmente feito o processo de avaliação... esclarecer todas as dúvidas...** a minha responsabilidade maior é **avaliar de forma ética, de forma correta o meu par, o meu colega e até mesmo a mim mesma.**” [E.05]

“Eu acredito que seja esse papel de, **de forma muito responsável apontar o que está positivo para reforçar, valorizar, né? Para o servidor se sentir reconhecido e também, mostrar o que precisa ser corrigido no processo.**” [E.05]

“Eu acho que meu papel é de **fazer esse esclarecimento de dar visibilidade a importância a avaliação...** fazendo com que as pessoas enxerguem mais a sério a avaliação.” [E.17]

“Olha, eu acho que o papel do gestor é **diagnosticar quais são esses pontos fortes e fracos no avaliado e de maneira respeitosa tentar ter a ajuda do setor de gestão de pessoas, no sentido de ampliar esse diálogo, no sentido de melhorar o desempenho e corrigir certas posturas erradas do servidor. O papel do gestor é ser o mediador no processo de melhoria do desenvolvimento do desempenho do servidor**” [E.21]

Uma das estratégias gerenciais apontadas nos relatos dos entrevistados foi a atuação do gestor como mediador de estratégias de melhoria no desempenho não só para o servidor avaliado, mas para a equipe e para instituição. Assim, relatam a importância do diálogo contínuo na avaliação como importante ferramenta para o acompanhamento do desempenho do servidor.

O gestor neste aspecto deve exercer um papel importante, enquanto mediador, agente de correção e de apoio à melhoria do desempenho do servidor. Para tanto, necessita avaliar com consciência e com objetividade, demonstrando a responsabilidade de estar conduzindo o processo de acordo com a realidade.

Brandão e Borges-Andrade (2007) enfatizam a importância de ações gerenciais que compreendam essa relação e trabalhem nessa perspectiva, buscando o melhor desenvolvimento das pessoas e das organizações, bem como um nível de desempenho cada vez maior.

Conforme pode ser visto na categoria seguinte, o instrumento e a metodologia de AD são adequados, sendo que é preciso para o seu bom aproveitamento, a utilização com responsabilidade e com consciência, não só por parte dos gestores, mas de todos os atores envolvidos no processo.

#### **5.2.4 Adequação do instrumento e da metodologia de Avaliação de desempenho**

Nos relatos da maioria dos entrevistados a valorização e o reconhecimento do instrumento (formulários de avaliação) são vistos como adequados para medir o desempenho. Para os gestores o instrumento atende as necessidades para o qual foi elaborado e apresenta-se de forma ampla e completa, porém precisa ser operacionalizado de forma correta para que seus efeitos possam ser percebidos. Tais percepções ficam esclarecidas nos relatos seguintes:

“**O instrumento em si eu gosto muito. eu acho que ele está coerente.** Eu não identifico no instrumento nada que possa ser melhorado. Ele é na verdade bem **amplo**. Eu considero **satisfatório**.” [E.02]

“Eu acredito que **o instrumento está bom, ele atende as expectativas sim...eu acho só a forma que deve ser feito...eu acho que deve ser feito com mais diálogo com o servidor. O problema mesmo tá na forma como ele é utilizado...falta mais diálogo.**” [E.16]

Conforme pode ser verificado nestes discursos, há uma satisfação com o instrumento de AD e que ele atende aos propósitos para o qual foi desenvolvido. No entanto, há observações quanto à forma que é utilizado, especialmente sobre a necessidade de ser mais dialogado.

Quanto à metodologia de múltiplos avaliadores, foram destacados diversos pontos positivos, pelo fato desta adicionar, de forma complementar, várias opiniões e diferentes percepções ao processo.

Corroborando com o entendimento de Brito e Guilherme (2007), sobre o caráter mais democrático dessa metodologia, os gestores destacaram que é um tipo de AD mais democrática por não se limitar apenas a visão do gestor do processo, mas pela possibilidade de haver um comparativo entre as percepções dos avaliadores. Conforme pode ser exemplificado nos discursos seguintes: **“O positivo que eu acho é ter a visão de várias pessoas na avaliação, né? Do superior, da própria pessoa que está sendo avaliada e de um par que esteja próximo.”** [E.06]

“Daí é sempre bom ter visões diferentes. Porque daí pode haver uma comparação entre as avaliações para ver se existe uma coerência, dessas respostas, né? **É importante que seja assim, porque você ver as visões de várias pessoas diferentes.** Eu me vejo trabalhando dessa forma, né? Mas meu chefe, ele talvez perceba de forma diferente, né? Até avalie melhor do que eu mesmo, né? e o meu par, como é que ele realmente me ver no meu dia a dia...será que eu tenho compromisso, será que ele percebe que eu estou aqui todos os dias, né? **então eu vejo que é muito importante... é mais democrático...**” [E.07]

Fica claro no relato dos gestores que essa metodologia de avaliação é a mais apropriada para o objetivo que se propõe a AD no IFPB pelo fato de envolver visões diferenciadas e complementares do desempenho do servidor avaliado.

Dentro da metodologia, foi evidenciada a possibilidade de não apenas o servidor que está em processo de avaliação se autoavaliar, mas todos os envolvidos no processo também serem estimulados nesse sentido e na medida em que realizam a avaliação do outro, refletem também sobre aspectos do seu próprio desempenho. Assim, alguns gestores percebem o processo de AD como uma via de mão dupla, na qual a avaliação do outro fomenta a avaliação de si mesmo, o que estimula a aprendizagem de todos os envolvidos o que alimenta a reciprocidade necessária a uma AD.

“Eu considero super importante o processo de AD no IFPB, não somente para o servidor que está sendo avaliado, mas também para o gestor. **Porque quando eu estou avaliando eu tô olhando para mim também...estou me auto avaliando. Então a avaliação é importante para o servidor, na medida em que... ele identifica suas fragilidades...as suas potencialidades... e o gestor também se autoavalia.**” [E.05]

“Eu acredito **que quando você faz uma avaliação de um servidor você também se autoavalia.** Porque existe uma **reciprocidade no momento da avaliação...**eu acredito que quando você está avaliando você se coloca também no lugar do outro também.”

Este processo de auto avaliação também percebida no momento do diálogo e do *feedback* e prospera na interação, na possibilidade de reflexão e auto avaliação, no aprendizado e no desenvolvimento. Na subseção seguinte serão aprofundadas as análises sobre estas questões no processo em discussão.

### 5.2.5 Importância do *feedback* e do diálogo na AD

Esta foi a categoria com maior número de referências nos relatos dos gestores entrevistados, que reconheceram a importância do *feedback* enquanto processo essencial na AD e da abertura ao diálogo, como canais de aproximação e melhor relacionamento entre chefia e servidor. Conforme pode ser evidenciado no discurso seguinte:

“**Eu acho que esse momento de *feedback* é importante,** principalmente do gestor com a pessoa avaliada... **eu acho que lá no próprio questionário teria que ter um direcionamento orientando o gestor após a avaliação chamar o servidor avaliado para ter um momento presencial para sentar, conversar, colocar pra ele a versão dele e ter um diálogo aberto...** dizer: Olhe...eu coloquei isso, mas eu gostaria de ouvir de você...seria uma oportunidade de se colocar... se defender, né? então eu acho que seria importantíssimo... **seria um momento de orientação mesmo... de esclarecimento.** Esse momento poderia evitar maus entendidos, né? queixas...coisas que às vezes você imagina e não é...” [E.19]

Percebe-se que o *feedback* nem sempre é fácil de ser realizado, pois exige um grau de maturidade capaz de saber como apontar os comportamentos equivocados e ter, também os seus apontados. No entanto, quando acontece e de forma correta pode se constituir em um momento pedagógico fértil e esclarecedor. Explica os resultados da AD, ensina, tira as dúvidas, faz as devidas justificativas e orientações, e encerra uma ótima oportunidade para dirimir possíveis dúvidas, e desfazer eventuais maus entendidos. Esses esclarecimentos, podem evitar más interpretações por parte do avaliado e relacionadas ao seu desempenho, além de dar orientações e efetivar direcionamentos futuros, servindo-lhe como ferramenta de estímulo.

Odelius e Santos (2007, p. 19), salientam que, os gestores, responsáveis pelo processo de AD, devem saber utilizá-la como “uma ferramenta para subsidiar a gestão dos desempenhos da equipe e fornecer *feedback* adequado nos momentos apropriados”. Dessa forma, a responsabilidade do gestor nesse processo é essencial para a sua melhor condução e resultados.

**“Dar o *feedback* da avaliação seria um papel pedagógico do gestor, né?... de mostrar, de ensinar, de orientar, de explicar o porquê das notas da avaliação. De dizer o porquê? De tirar alguma dúvida... esclarecer um mal entendido...” [E.04]**

**“Eu acho que o *feedback* é importante não só no momento da avaliação em si, mas eu acho que o momento ele tem que ser contínuo... então eu percebo que o momento do *feedback* deve acontecer de forma constante, independente do momento da avaliação...porque quando chegasse no momento da avaliação esse *feedback* seria uma coisa natural.” [E.22]**

**“A minha opinião é que o *feedback* presencial é muito importante...é essencial... Se não fosse o *feedback* então ficaria sem sentido o chefe colocar nota por nota em cada item sem explicar o porquê e dizer os motivos que levaram a ganhar certa nota. As explicações são fundamentais.” [E.12]**

**“Eu percebo que o *feedback* é muito importante para haver um esclarecimento sobre o desempenho do servidor, porque o papel é muito frio...você marca aquelas notas, mas e o porquê daquelas notas... precisa ser dito.” [E.17]**

Como se percebe nos discursos dos gestores, o *feedback* é essencial no processo de avaliação, porque oportuniza um momento de esclarecimentos sobre os porquês dos resultados, e busca explicitar o sentido e o motivo das percepções expressas na avaliação e refletidas nas notas e nas observações.

O momento do diálogo e do *feedback* podem proporcionar a reflexão e a conscientização do servidor sobre os aspectos que precisam ser melhorados, oportunizando ainda a possibilidade de se solicitar um desempenho mais efetivo. O diálogo na avaliação, portanto, é essencial para a tomada de consciência e para que possam ser gerados resultados consistentes de melhoria de desempenho.

**“Eu acho que o momento do *feedback* é para a tomada de consciência mesmo...de tomar consciência do que eu preciso melhorar, porque a gente tem sempre o que melhorar e do que é ponto forte buscando potencializar.” [E.01]**

O momento de diálogo e do *feedback* também pode funcionar como mediador para a solução de atritos, evitando constrangimentos, representando ainda um momento também de valorização e de reconhecimento dos aspectos positivos no desempenho do servidor e de suas qualidades.

**“Se o objetivo da avaliação seria melhorar o desempenho... melhorar o trabalho... então o *feedback* é extremamente importante pra que a gente atinja esse objetivo. Então... se tem alguma coisa a desejar ou se tem alguma coisa positiva...o servidor recebendo esse *feedback* poderia tanto **procurar uma solução pra esse comportamento que fosse visto como negativo...** e também você reconhecer as habilidades e pontos positivos do servidor pra poder fortalecer ainda mais.” [E.15]**

Compreende-se que o momento do diálogo e do *feedback* é valioso para que o servidor possa expor também o seu ponto de vista sobre o seu desempenho e conjuntamente construir, com o apoio da sua chefia imediata, soluções para os problemas identificados com foco na melhoria do desempenho do servidor.

**“Pra mim eu acho fundamental esse momento de *feedback*... de você sentar e mostrar a avaliação... explicar cada ponto. Então por isso eu acho que esse momento é muito importante... na verdade o servidor tem ali um momento para esclarecer todas as dúvidas, né? sobre aquilo que ele não conseguiu enxergar, ou até algo que a gente está enxergando de forma equivocada, né? Pra prática rotineira...então esse é o momento do servidor colocar o ponto de vista dele.” [E.05]**

**“Eu acho importante um momento de encontro na avaliação, de forma presencial mesmo...eu acredito muito nesse encontro, nesse olho no olho, nessa relação mais próxima...eu acho que nós teríamos melhores resultados, inclusive resultados que não tivesse restrito ao que está no formulário... e nesse encontro e o servidor poderia externar o seu descontentamento, por exemplo, de determinadas situações...” [E.14]**

Nos discursos dos gestores, há evidências de que esse “encontro”, essa relação presencial e próxima é essencial para que o diálogo e o *feedback* possa acontecer. Sendo fundamentais para que o processo de AD tenha melhores resultados e se constitua em um despertar de reflexões capazes de gerar mudanças efetivas com foco na melhoria do desempenho. Somente assim, o processo de AD poderá ultrapassar o caráter burocrático e reduzido ao isolamento falacioso, e portanto, inútil do preenchimento de formulários e do cumprimento de requisitos legais.

Esta percepção que os gestores demonstraram sobre o processo de AD como favorecedor da reflexão da autoconsciência e da mudança, será aprofundado na próxima subseção.

### **5.2.6 Reflexão, autoconsciência e mudança**

A maioria dos gestores entrevistados evidenciou o caráter da AD, enquanto um processo, como promotor de reflexão e de autoconsciência no servidor avaliado, na medida em que, os pontos positivos e negativos do seu desempenho são identificados, para o melhor aproveitamento de suas competências e do desenvolvimento de suas capacidades.

“Sim, **eu acredito que a avaliação promove reflexão...** porque ali se a avaliação está demonstrando os seus pontos fortes e fracos, entendeu? Tem como a pessoa visualizar qual o seu papel dentro da instituição... **leva as pessoas a refletirem... a necessidade de mudar... a atitude... o comportamento...**” [E.03]

“Acredito que **outro objetivo da avaliação seria promover uma autoconsciência no servidor**, no sentido dele **se adaptar melhor e ter suas competências melhor aproveitadas, não só pra ele mesmo, mas para a instituição.**” [E.04]

Para Moreira e Tose (2012) são fundamentais no processo de AD proporcionar *feedback* e, conseqüentemente, poder oportunizar a reflexão, para o autoconhecimento e crescimento profissional, refletido na aprendizagem e no desenvolvimento de novas competências

A fala da maioria dos gestores aponta que o processo de AD gera reflexão nas pessoas envolvidas. Elas repensam seus valores e suas condutas profissionais, em graus diferenciados, em virtude da personalidade de cada um e do nível de consciência para a autopercepção.

De qualquer forma o processo de AD representa um momento fundamental para uma reflexão que poderá levar o servidor a rever seu desempenho em função do despertar da necessidade de entender o que deve ser mudado. A melhoria, não só da produtividade, mas também de comportamentos e atitudes dentro do contexto profissional, subsidiam e reforçam as novas posturas.

Um achado interessante sobre o processo de reflexão e que foi apontado por um dos gestores entrevistados, diz respeito à possibilidade do processo de AD despertar a autoconsciência na pessoa avaliada, até mesmo quando ela distorce os resultados no registro da sua avaliação.

“**Eu acredito que mesmo quando você se dá uma nota máxima ali, você sabe que no fundo no fundo você não é aquilo ali...**então você diz dentro de si? Vou dá essa nota máxima, mas a partir de amanhã eu vou mudar...Se vai mudar mesmo... eu não sei, mas **eu creio que isso desperta a reflexão e a consciência**, eu creio que sim. [risos] É isso que acontece!” [E.09]

Nessa ocasião, o servidor avaliado, ainda que tente mascarar os aspectos negativos do seu desempenho, no momento da avaliação, se depara com questões que vão despertar a sua autoconsciência frente ao que o processo avaliativo está lhe inquirindo. Assim, mesmo que em graus mínimos, a AD gera reflexão e autoconsciência nas pessoas.

Conforme foi descrito na subseção anterior, é por meio de um diálogo e *feedback* construtivos que o processo de AD pode promover reflexões e alterar o nível de consciência nas pessoas envolvidas.

**“Percebo sim... que a avaliação promove mudanças e reflexão nas pessoas envolvidas... sim... Totalmente!** Tanto em quem está sendo avaliado, quanto de quem avalia. Claro! Toda regra há uma exceção. Mas acredito que a grande maioria, da forma com está sendo realizada, reflete. **Mesmo que eu esteja avaliando o meu par, mas eu também reflito** sobre as minhas atribuições e o que eu desenvolvo, naquilo que é que eu posso melhorar, como eu posso fazer isso.” [E.04]

“Na avaliação, **em algum momento, eu vou parar pra refletir... mesmo que haja aquela questão da subjetividade, mesmo assim eu vou refletir.** Mesmo que a subjetividade interfira para mais ou para menos, a avaliação vai servir pra refletir sobre alguma coisa. **Alguma mudança vai trazer.**” [E.08]

**“A reflexão eu creio que acontece sim... em algum grau sim... porque você para pra ler aquilo ali... então você é levado a uma reflexão... a refletir... seja individual, seja como par, seja como gestor... leva sim a uma reflexão.”** [E.19]

No caso do servidor avaliado, a percepção dos outros sobre o desempenho pode promover autoconsciência, na medida em que o leva a refletir sobre aspectos ainda não autopercebidos em seu comportamento e no seu desempenho.

Conforme destaca Schein (2009), quando as pessoas dedicam tempo para refletir, analisar e assimilar as informações que foram transmitidas no *feedback* elas podem desenvolver novas respostas de desempenho, novas estratégias para realizar suas tarefas, o que gera processos de aprendizagem e de crescimento.

O processo de AD tem inúmeros aspectos positivos que podem trazer benefícios tanto para a pessoa avaliada, como para os demais participantes do processo, gerando efeitos individuais, coletivos, setoriais e organizacionais, além de promover uma aprendizagem e uma transformação significativa no processo organizacional. Diferentemente de uma realização incorreta que não corrobora com seu potencial avaliatório.

Na subseção seguinte serão aprofundadas as percepções dos gestores sobre os benefícios da AD quando realizada corretamente.

### **5.2.7 Realização correta traz benefícios**

A fala dos gestores sobre a forma como a AD é realizada é indicativa de que quando esta se processa incorretamente, não gera benefícios nem cumpre a sua finalidade; todavia ficou clara a percepção de que quando a AD é realizado de forma correta, traz benefícios tanto para a pessoa avaliada quanto para a equipe de trabalho e para a instituição.

Analisando os discursos dos gestores sobre a AD ficou claro o seu reconhecimento, enquanto ferramenta de avaliação, ser capaz de trazer benefícios para a instituição, desde que realizada com seriedade, honestidade e consciência. Assim, o processo avaliativo deve ser realizado levando em consideração a veracidade das informações e com base na realidade. Por

mais que, inicialmente, gere insatisfação na pessoa avaliada ou conflito, na sequência gera mudanças e traz benefícios de crescimento para a pessoa avaliada, para a chefia, para o setor, para a organização e para a sociedade de maneira mais ampla.

**“O processo de avaliação promove mudança a partir da reflexão... e na minha opinião eu acho que isso só acontece quando ele é verdadeiramente realizado com consciência, com clareza e justiça,** promove sim...porque nós não somos perfeitos, então é lógico que temos algo a melhorar...a minha busca é ampliar o que eu tenho de melhor e melhorar as minhas deficiências...então eu penso que uma avaliação bem feita promove isso.” [E.19]

Conforme pode ser exemplificado no relato do gestor, uma avaliação realista promove a oportunidade na pessoa avaliada de refletir o que realmente precisa melhorar.

Outro aspecto relevante a se destacar nessa categoria é o reconhecimento de que a AD caso seja realizada com consciência, tem resultados efetivos e amplificados para além do âmbito individual, podendo também trazer benefícios organizacionais e à comunidade alvo dos seus serviços.

Conforme afirma Dutra (1999, p. 23), “as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios”. Tal como pode ser observado no relato a seguir:

**“Pelo menos quando eu to avaliando um servidor, né? Ai então eu tento pelo menos ter a consciência que aquilo que eu to colocando ali, né? Aquelas notas... porque aquilo ali vai refletir não só na imagem do IF, mas do serviço que nós vamos oferecer a comunidade... aos alunos... e isso reflete em toda a organização.”** [E.10]

A realização correta da AD, envolvendo todos os procedimentos essenciais de uma avaliação (acordo prévio do plano de trabalho individual; acompanhamento sistemático, entrevista de avaliação e *feedback*; e plano de desenvolvimento), gera um melhor aproveitamento do processo em termos de resultados.

**“Se a pessoa que está avaliando e que está sendo avaliada ver o serviço público com seriedade... se é pra fazer as coisas como elas devem ser feitas... se ele for honesto, ele vai utilizar a ferramenta da avaliação como um benefício pra instituição. Vai depender do nível de consciência ética de cada um!”** [E.07]

**“Mais uma vez eu bato na mesma tecla... a avaliação estimula desenvolver competências só se for realizada da maneira certa... Na medida que o servidor cresce ele desempenha melhor... quando o seu desempenho melhora isso reflete também no desempenho da equipe... e a instituição também se desenvolve com isso, porque tudo flui.** A equipe cresce, os processos em geral chega com mais rapidez a sua finalidade...a sua meta final. Isso também afeta a qualidade final do trabalho, com certeza...todos crescem e a instituição cresce...”[E.20]

Uma AD bem conduzida promove o desenvolvimento das competências nos colaboradores que compõem uma organização e promove um processo constante no

aprimoramento do desempenho, atendendo as expectativas e aos objetivos organizacionais, a nível individual e influenciando o nível grupal e no nível macro toda a organização.

### 5.2.8 Aspectos positivos do processo virtual

Os gestores entrevistados, cujo processo de AD já está acontecendo de forma virtual, foram unânimes em afirmar que o programa informatizado facilitou o envio dos formulários e o seu preenchimento, uma vez que o processo virtual garante mais celeridade ao processo, facilitando a operacionalização da AD e promovendo um melhor arquivamento e tratamento dos dados. Constatação resultante dos relatos seguintes: *“Me alegra muito hoje o processo está ali vinculado ao SUAP, porque essa dinâmica informatizada agiliza o processo.”* [E.21]; *“Nesse aspecto eu acredito que também o sistema de um lado contribuiu com essa melhor operacionalização do processo...”* [E.18]; *“A questão da modernização do processo eletrônico melhorou muito, conseguimos implantar agora em janeiro, e ele está fluindo muito bem. Pelo menos no operacional nós ganhamos pelo menos 50% no tempo.”* [E.11]

Na prática, um sistema informatizado pode facilitar também a elaboração de relatórios anuais que servem para embasar as atividades de redimensionamento de pessoal, capacitação profissional, ações de desenvolvimento e outros processos de Gestão de Pessoas. Também representa um espaço integrado onde os servidores podem deixar suas críticas, sugestões, observações, preocupações, dificuldades e quaisquer outros comentários a respeito do processo de AD e do seu próprio desempenho, bem como identificar os aspectos intervenientes que possam estar contribuindo ou dificultando o alcance dos resultados e o crescimento profissional. A Tabela 5 ilustra o quantitativo das referências e das fontes por categoria de significados referentes aos aspectos positivos da AD.

**Tabela 5** - Quantitativo de referências dos potenciais facilitadores do processo de AD.

POTENCIAIS FACILITADORES DO PROCESSO DE AD CATEGORIAS DE ANÁLISE	Quantitativo	
	Fontes	Referências
Função diagnóstica da AD com foco na melhoria, mudança e desenvolvimento	22	64
Adequação do instrumento e da metodologia de AD	18	21
Importância do <i>feedback</i> e do diálogo na AD	20	45
Reflexão, autoconsciência e mudança	22	59
Realização correta trás benefícios	20	23
Aspectos positivos do processo Virtual	16	18
	<b>TOTAL</b>	<b>230</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Fica evidente na tabela que as três categorias mais citadas nas entrevistas são respectivamente a função diagnóstica, com foco na melhoria e no desenvolvimento; a importância do *feedback* e do diálogo e da reflexão; a autoconsciência e a mudança no processo de AD. Também é notório que, a maior parte dos gestores faz referência às categorias acima listadas. Isso evidencia a coesão de ideias e percepções por parte dos entrevistados, embora eles tenham diferentes tipos de experiências na área de AD, diferentes tempos de serviço, diversas funções e locais de atuações.

Como pode ser evidenciado também na tabela acima, o quantitativo total de referências nas entrevistas sobre as percepções positivas (duzentos e trinta referências) dos gestores sobre o processo de AD representa um valor bem menor comparado ao quantitativo das percepções negativas sobre AD (setecentos e cinquenta referências), conforme pode ser representado em porcentagens no Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Quantitativo de referências dos fatores limitantes e potenciais facilitadores da AD.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Assim, ficou evidente que o processo de AD, da forma como está sendo realizado atualmente no IFPB, é visto de forma mais negativa do que positiva, isto com base na percepção dos gestores dos Campi pesquisados. No entanto, nos relatos dos entrevistados, a AD se constitui como uma ferramenta muito importante em termos de potencial para aprendizagem, mudança e desenvolvimento do servidor, da equipe de trabalho e de toda a organização, desde que seja realizada de maneira correta, consciente e com responsabilidade.

Nessa perspectiva, a seção seguinte versará sobre esse potencial da AD em termos de suas implicações para a aprendizagem organizacional no IFPB.

### 5.3 IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este é o tema central do estudo, a partir do qual serão discutidas as percepções dos gestores do IFPB sobre as implicações do processo de AD dos TAEs do IFPB em termos de aprendizagem. A presente seção foi subdividida em 6 subseções. Na primeira, os gestores expressam sua percepção sobre **o processo de reflexão enquanto condição essencial para a aprendizagem**. Na segunda, demonstram **a importância do diálogo e do *feedback* enquanto processos estimuladores de aprendizagem**. Na terceira subseção, os entrevistados revelam o **processo de AD como ferramenta de mudança e desenvolvimento por meio de processos de aprendizagem**. Na quarta, os gestores ressaltam **a possibilidade da aprendizagem coletiva/compartilhada entre os envolvidos no processo de AD**. Na quinta, os gestores expressam suas **percepções sobre a importância dos procedimentos de AD para a aprendizagem**, e, na última subseção, serão analisados **os aspectos intervenientes** e que dificultam o processo de AD.

#### 5.3.1 Reflexão como condição essencial para aprendizagem

Ficou evidente na fala da maioria dos gestores entrevistados a percepção da reflexão enquanto condição essencial para aprendizagem. Fato que é amplamente reconhecido por diversos autores que compartilham dessa ideia de que a reflexão é um elemento indispensável no processo de aprendizagem dos indivíduos (SCHÖN, 1983; MEZIROW, 1990). O processo de autoavaliação proporciona ao servidor a possibilidade de refletir e buscar estratégias para poder progredir e melhorar o seu desempenho (perspectiva de crescimento e desenvolvimento).

Um dos aspectos fundamentais no processo de AD é proporcionar *feedback* e, conseqüentemente, poder oportunizar a reflexão, o autoconhecimento e crescimento profissional, refletido, posteriormente, na aprendizagem e no desenvolvimento de novas competências (MOREIRA; TOSE, 2012).

**“Na minha opinião, um processo de avaliação só gera aprendizado se houver antes de tudo reflexão... se as pessoas parassem para repensar os seus comportamentos e o que deve ser mudando... então eu vejo que a reflexão ela tem que existir a todo instante, e no processo de avaliação principalmente, porque ali você está refletindo sobre questões importantes e que a gente precisa amadurecer, só assim é possível o aprendizado e a mudança.” [E.21]**

**“Para que o processo de avaliação traga algum aprendizado pra pessoa, ela tem que refletir sobre... talvez no momento da autoavaliação ela tenha a oportunidade de fazer isso... e daí ele precisa ter consciência das suas falhas, porque sem essa clareza não há mudança nem aprendizagem...”** [E.11]

Nos discursos ficou clara a percepção do valor da reflexão na AD enquanto mediadora de aprendizagem e do processo de tomada de consciência e auto reconhecimento de falhas para que possa haver mudanças por meio dessas aprendizagens.

Nesse sentido, pode-se inferir que o processo de AD estimula a reflexão nas pessoas sobre seu desempenho, despertando a necessidade de aprender coisas novas, de modo que não só o avaliado tem a possibilidade de repensar suas atitudes e comportamentos, mas também aqueles que estão na condição de avaliador também podem fazer isso de forma comparativa. Conforme pode ser exemplificado nos discursos seguintes:

**“Eu acredito que a avaliação gera aprendizado sim. Gera sim! Porque é um momento de reflexão, né? e na medida em que você tá avaliando alguém... você mesmo sem querer você se autoavalia. E mesmo que não seja o seu momento, você vai aprender alguma coisa ali.”** [E.05]

**“A avaliação quer queira quer não faz as pessoas refletirem... e até quem tá avaliando, no caso do par, que não tem muita coisa a ver com a avaliação do outro em si, mas ele começa a refletir, bem em cima das atitudes dele... ele começa a refletir... todos os envolvidos, eu acho começam a refletir... o gestor também começa a se reavaliar também... o próprio par, né? O próprio avaliado e o par, né? e isso gera muito aprendizado no processo.”** [E.06]

**“Acho que o que mais gera aprendizado é você conseguir reconhecer as suas falhas. Você só aprende quando você reconhece o que precisa melhorar... consegue ver o que não está bom... e aí muitas vezes no dia a dia você vai fazendo...fazendo ... e daí de tanto fazer daquela forma e ninguém nunca lhe apontou o que é melhor para o setor e para a instituição...para os objetivos da instituição... então você nunca corrige... se o processo de avaliação me da essa chance de estar cara a cara com os meus defeitos...e com o que a instituição precisa...então eu tenho a oportunidade de refletir...acho que todos tem essa oportunidade quando estão envolvidos no processo...até a gente que está avaliando... a gente aprende a separar o pessoal do profissional...aprende a ter coragem de apontar os problemas de outro...aprende que é necessário ser um chefe ...um líder...aprende a também refletir...será que o problema não está na minha forma de direcionar...de gerir ... esse grupo aqui no meu setor...então é crescimento para todos...”**[E.08]

Vale salientar que, embora a AD estimule a conscientização, a reflexão e desperte o servidor para pensar sobre seu desempenho, para que a aprendizagem aconteça vai depender da vontade de cada pessoa envolvida no processo avaliativo. Assim, o processo de AD tem potencial para gerar aprendizagem nas pessoas envolvidas desde que seja realizado de forma participativa, dialogada, de forma consciente e reflexiva.

**“Sim, porque o conhecimento ele não é limitado, ele é amplo e infinito... e as demandas cada vez exigem mais das pessoas e é impossível você ter respostas já prontas pra tudo... então na avaliação a pessoa se dá conta do que ainda precisa aprender, né?...e no processo de avaliação o servidor é avaliado e é exigido que ele aprenda novas coisas pra melhorar seu desempenho...mas é claro que não é a avaliação em si que vai despertar a pessoa a aprender sempre...a própria pessoa tem que querer aprender...tem duas escolhas, permanecer do mesmo jeito ou mudar...e a gente só muda quando a gente aprender a fazer diferente...quando a gente aprende coisas novas.”**[E.22]

**“Eu acho que o processo de avaliação gera mais a questão da consciência nas pessoas...O que se espera na realidade é que todos aprendam nessa experiência de avaliação, mas nem sempre isso acontece mesmo...depende mesmo de uma reflexão...da consciência e do querer de cada um.”** [E.10]

A reflexão é apenas o ponto de partida para a tomada de consciência pelo colaborador avaliado, de suas falhas e da necessidade de aprendizagem, voltada para a promoção de seu crescimento profissional. Na medida em que o processo de AD estimula a reflexão e identifica as falhas no desempenho, pode despertar o interesse dos servidores em buscar estratégias de aprendizagem para o aperfeiçoamento profissional.

Quando o servidor tem a consciência do que precisa melhorar em seu desempenho por meio do processo reflexivo, proporcionado pela AD, sente-se estimulado a começar a mudar e aprender de forma a melhorar o seu desempenho o que interfere positivamente em toda a organização.

**“... se houver a reflexão... no momento que você para pra dar ênfase a certos aspectos, eu acredito que pode sim contribuir para o aprendizado e crescimento profissional da pessoa avaliada... se para o servidor que é parte da organização tem efeito... reflete para a organização.”** [E.03]

Dessa forma, fica explícito o conceito da aprendizagem organizacional, quando o aprendizado individual tem potencial para ser transferido para o âmbito coletivo e organizacional, se incorporando à memória da instituição em forma de padrões, políticas, procedimentos e outros tipos de conhecimentos internalizados na cultura organizacional.

A aprendizagem organizacional, portanto, é o processo pelo qual a aprendizagem individual se insere na memória e na estrutura da organização, compondo seu patrimônio de conhecimentos (KIM, 1998).

Nesta subseção ficou evidente a importância da reflexão para se estimular os processos de aprendizado no processo de AD. Na próxima subseção serão analisados a importância do diálogo e do *feedback* na AD de forma a estimular o aprendizado.

### 5.3.2 Diálogo e *Feedback* na Avaliação de desempenho estimulando a aprendizagem

Nos relatos dos entrevistados percebe-se de forma recorrente o entendimento do diálogo na AD como estímulo aos servidores para troca de conhecimentos e aprendizagens, favorecendo a aprendizagem coletiva por compartilhamento. Assim, o diálogo como processo de interação, se constitui mediador de aprendizado e melhorias e de fortalecimento grupal. Como pode ser verificado no discurso seguinte:

“A gente fez essa uma primeira **reunião geral de avaliação coletiva**, parecia que estava todo mundo com um botãozinho que quando acionou, aí todo mundo começou a falar. [risos] Então **abriu-se o diálogo**. E eu como chefia comecei a **visualizar quais eram as dificuldades de cada um. Eles visualizaram a minha dificuldade, como gestora**. Eles ouviram as minhas **justificativas** e eu ouvi as justificativas deles. **Então todos só têm a ganhar com o diálogo. Essa experiência do diálogo fez a gente aprender muito um com o outro... eu com eles e eles comigo.**” [E.03]

No processo de AD o diálogo proporciona o *feedback* que é importante para catalizar momentos de reflexão e aprendizagem no processo interativo. Dessa maneira, o diálogo aporta esclarecimentos ao servidor sobre o que precisa ser melhorado no desempenho, estimulando aprendizagem.

Conforme destacam Zangiski; Lima e Costa (2009, p. 146), “a aprendizagem organizacional é exatamente a resultante da experiência individual, das trocas de experiência e das inter-relações entre as pessoas e os grupos na organização”. Assim, é importante promover processos e espaços que favoreçam a criação de ambientes organizacionais favoráveis às práticas de aprendizagem, de modo a proporcionar crescimento não só nas pessoas, mas na organização como um todo.

Outro aspecto destacado no diálogo foi o seu potencial pedagógico, na medida em que se discute com clareza e veracidade os pontos positivos e negativos do desempenho do servidor, por meio de orientações, esclarecimentos e estímulo a novas aprendizagens.

“**Para que a avaliação possa estimular o aprendizado, é essencial que haja um diálogo aberto** e que ambos estejam abertos pra receber a crítica, a conversar... a realmente expor as dificuldades e as razões pra essas dificuldades, eu acredito que isso gera aprendizagens.” [E.09]

No relato acima, o diálogo aparece como um meio favorecedor de aprendizado desde que ele aconteça de maneira aberta e franca e que os envolvidos estejam dispostos a interagir em busca de um entendimento comum e novos aprendizados. No entanto, embora o diálogo tenha potencial de gerar aprendizado, alguns gestores compartilham a ideia que na prática ainda está inibido esse processo de interação entre os envolvidos no processo de AD, conforme o relato a seguir: “A *avaliação deveria proporcionar aprendizagem... ela deveria*

*gerar isso, se houvesse essa estrutura da avaliação participativa, né? Se fosse dialogada...”*  
[E.05].

Sendo assim, percebe-se que os processos de AD no IFPB têm potencial para gerar aprendizagem, o que é reconhecido por seus gestores. No entanto, da forma como está sendo realizada, tem sua finalidade comprometida, por falta de diálogo e de interação entre as pessoas envolvidas no processo e da influencia de outros fatores que dificultam o aprendizado compartilhado, conforme será analisado na subseção a seguir.

### 5.3.3 Aprendizagem compartilhada

Como foi analisado na subseção anterior, o processo interativo é necessário para que os a aprendizagem possa acontecer e se amplificar em todos os níveis organizacionais. Nesse aspecto o processo da AD pode levar o servidor a perceber suas faltas e buscar aprender coisas novas de maneira informal, coletivamente ou por meio do compartilhamento de conhecimentos e aprendizado em grupo.

Conforme destacam Antonello e Godoy (2010, p.314), “A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras”.

Conforme afirma Antonello (2005), o que promove o processo de aprendizagem organizacional, são os processos de interação e socialização por parte dos indivíduos, que estimulam processos dinâmicos e sinérgicos entre as aprendizagens individuais e coletivas, que serão disseminadas para a organização. Conforme é evidenciado no discurso seguinte: *“Eu acredito que a avaliação gere aprendizagem. Aprender novas coisas, aprender com o outro, trocar conhecimentos...compartilhar informações.”* [E.05]

**“A avaliação desperta você a perceber aquilo que falta... então vejo que leva você a buscar informação mesmo que seja de maneira informal... de compartilhar... pra não ser aquela coisa de: só eu sei, só eu vou continuar sabendo, não! Quanto mais eu puder compartilhar mais aprender eu vou. Até porque o meu desempenho vai depender também do desempenho da equipe.”** [E.04]

**“Eu acho que a avaliação gera sim aprendizado... no sentido que a partir do momento que você para pra avaliar uma pessoa você aprende alguma coisa com aquilo... você tira uma lição e um exemplo a seguir ou não seguir... no meu caso eu só avalio uma pessoa, mas no caso de um gestor que vai avaliar três ou quatro servidores ele tira um aprendizado daquilo alí... vai ter sempre algum servidor que vai destacar algo novo. O servidor que está sendo avaliado aprende na própria avaliação dele... ele aprende por si... deveria ser um aprendizado mais coletivo... se fosse compartilhado mais esse aprendizado seria mais coletivo... mas da forma que está sendo feita hoje cada um aprende por si... depende mais da autonomia e vontade de cada um mesmo...e isso se for feito com consciência...”**  
[E.16]

Para tanto, os procedimentos da AD devem ser realizados corretamente de modo a contribuir para a aprendizagem não só do servidor avaliado, mas também poder promover o compartilhamento de conhecimentos e experiências no contexto da equipe de trabalho. Os processos de AD devem ser realizados de maneira mais coletiva, compartilhada e consciente. Conforme pode ser descrito no relato seguinte:

**“Se os processos de avaliação forem efetivos eles podem promover o compartilhamento de conhecimentos... favorecendo as trocas de conhecimentos... o papel do gestor é essencial nesse sentido... para ajudar a mobilizar a equipe para interagir com o servidor avaliado de modo a ajudá-lo em suas dificuldades e compartilhar seus conhecimentos... assim todos são importantes... todos aprendem juntos.”** [E.01]

Conforme o descrito no discurso acima, os gestores representam elementos fundamentais nos processos de AD e podem atuar como mediadores, no contexto da sua equipe de trabalho, em processos de interação, compartilhamento e aprendizagem, favorecendo o aprendizado compartilhado. Percebe-se o quanto é importante que o processo de AD ultrapasse o foco individualizado e possa ampliar suas interações e se concretizar de maneira realmente interativa e envolvente.

Até porque, conforme foi verificado em diversos relatos dos gestores, o processo de AD é um processo de “mão dupla”, pois, na medida em que se avalia o outro também se faz uma autoavaliação. Isso estimula a aprendizagem em todos os envolvidos no processo pelo mecanismo da referência e da aprendizagem por observação (modelo de desempenho a ser seguido), tendo como referência e exemplo o comportamento positivo do outro. A seguir um relato de um gestor entrevistado que exemplifica esse entendimento:

**“... nesse processo eu acredito que as pessoas deveriam aproveitar a oportunidade da avaliação para isso, porque é uma oportunidade ímpar... essa é a oportunidade de se auto avaliar com sinceridade e com justiça e acatar as sugestões e a percepção do outro... as contribuições que o outro está lhe dando... e evidentemente aprender com a experiência, com o exemplo do outro... aprender com a experiência do outro também... Você pode até aprender com o erro do outro pra evitar errar também... eu vejo o momento da avaliação como uma pausa para aprender...se for bem aproveitado.”** [E.20]

Dessa maneira, a AD quando realizada de maneira correta, promove o compartilhamento de conhecimentos, de experiências e de referenciais de atuação como influenciadores do desempenho da equipe. Em alguns relatos das entrevistas, o processo de AD é citado como capaz de estimular a necessidade do servidor de se informar, de adquirir novos conhecimentos, de despertar seu interesse em buscar aprender com o outro, pedir ajuda e compartilhar. Todos esses processos mediados por interações sociais e comunicativas.

**“Eu acredito que o processo de avaliação te dá a oportunidade de conhecer o outro. Eu acho que isso aí é fundamental... e de aprender com a experiência do outro... com os pontos fortes e os pontos fracos...dialogando, discutindo, conversando, refletindo...às vezes o outro quando aponta um erro ou uma falha sua e isso pode colaborar para você aprender a melhorar nesse aspecto aí identificado...às vezes é no momento em que suas falhas são apontadas que você para pra refletir no que você precisa melhorar, entendeu?”** [E.13]

**“Porque eu estou na condição de avaliado, mas eu também avalio um par. Então com isso certamente há um aprendizado, pelo compartilhamento... agora em que medida acontece essa aprendizagem? como é que ela ocorre? Não sei dizer ao certo... mas certamente, seguramente há aprendizado...”** [E.01]

**“Sempre destaco que enquanto equipe nós temos que melhorar, que aprender, que mudar... até porque dentro da concepção de que uns aprendem com os outros, dentro dessa concepção... se existe alguém que domina determinada competência, termina que os demais vão se apropriando dos conhecimentos do outro...e isso vai fazendo parte da cultura organizacional. Então procuro sempre esse enfoque, como equipe.”** [E.01]

Neste terceiro discurso, o gestor entende a aprendizagem organizacional numa perspectiva processual, dinâmica e interativa e coloca o aprendizado como sendo construído coletivamente por meio de processos interativos de trocas de conhecimentos individuais, que se incorporam na organização compondo sua memória e somando-se aos seus recursos intangíveis.

O conjunto de possibilidades acima descrito, sempre irá depender do compromisso e da disposição do servidor avaliado e das pessoas envolvidas no processo. Assim, o processo de AD também pode despertar a busca de novas aprendizagens, com foco na melhoria e no aperfeiçoamento do seu desempenho e a busca de troca de conhecimentos e aprendizagens coletivas, na medida em que, o servidor avaliado pode recorrer à ajuda de outros servidores da equipe de trabalho para suprir as suas lacunas de competências identificadas no processo de avaliação.

**“A avaliação provoca sim a necessidade de se informar... de adquirir novos conhecimentos... porque na prática sim, você vai ter que se informar com o seu colega. Quer queira quer não queira. Assim é inevitável não procurar saber, não aprender sobre aquilo ali... É uma necessidade. Então você pode recorrer ao colega, ou pedir ao colega para explicar”** [E.02].

Consolidando os discursos acima, depreende-se que o processo de AD oportuniza a interação, o aprendizado por meio das trocas de experiência, por meio do diálogo, da observação e da reflexão com foco na melhoria e no desenvolvimento. Durante o processo de AD algumas lições podem ser aprendidas no sentido de corresponder às exigências das demandas recorrentes, próprias do contexto de trabalho.

O cenário que privilegia uma AD exitosa acontece com mais diálogo, com um maior nível de consciência e compartilhamento, de maneira coletiva e capaz de amplificar, mais

mudanças e desenvolvimento pessoal e na equipe de trabalho e de forma macro na organização.

A próxima subseção abordará exatamente essa perspectiva de aprendizagem por meio da AD com foco na mudança e desenvolvimento

### 5.3.4 Foco na mudança, na melhoria e no desenvolvimento

Apesar de todos os relatos e percepções negativas sobre o processo da AD, especialmente relacionada ao modelo como ele está sendo operacionalizado atualmente no IFPB, não foi negado o seu potencial, enquanto instrumento de gestão de pessoas, capaz de trazer muitos benefícios tanto para a pessoa avaliada como para a instituição em termos de aprendizagem e mudanças.

**“Pra mim o positivo é poder observar as mudanças no decorrer das avaliações. De ver o crescimento da pessoa. Do servidor que está sendo avaliado... ver aquilo que ele aprendeu de novo... ver os impactos daquilo no setor de trabalho e mais amplamente na instituição”.** [E.05]

Ficou explícito nos discursos dos gestores que a AD é um processo promotor da tomada de consciência no servidor para a necessidade de mudar, para a busca de aprender por meios formais (cursos de capacitação e qualificação) e informais (buscando conhecimento de outros servidores que compartilham suas experiências), conforme pode ser verificado nas seguintes colocações:

**“Quando você avalia e está sendo avaliado também você vai reconhecendo o que é frágil e a tendência é você querer melhorar, né? Em geral, e se você quer melhorar, você vai buscar se capacitar, você vai buscar perceber no outro o que pode lhe ajudar o que é que pode contribuir, pedir ajuda...talvez nessa direção. em relação a aprendizagem mais formal, se considera a partir das avaliações que existem fragilidades nos processos de trabalho, recorrentes nos servidores, pode-se pensar a partir daí a necessidade de uma capacitação que vai surtir um efeito de novas aprendizagens.”**[E.01]

**“Então eu acredito que o processo de avaliação de alguma forma levaria sim o servidor a buscar a aprender... a buscar outras ferramentas, outros meios de aprendizado, não só formal, mas informais também. Até porque a maioria do aprendizado acaba sendo informal, né? As pessoas acabam aprendendo na prática né? elas aprendem fazendo, com a ajuda das outras pessoas do setor. Essa tomada de consciência que a avaliação promove, dá um choque...e faz ele ser mais proativo, entendeu? De não mais ficar tão acomodado...esperando alguém chegar e dizer: faça isso, faça aquilo! E ele simplesmente sabe aonde ir buscar, né? Ele vai buscar de todas as formas e nas outras pessoas.”** [E.04]

**“Acredito que o processo de avaliação pode contribuir para se estimular aprendizado, na medida em que o servidor sabe o posicionamento e a visão do outro em relação a ele enquanto profissional, né? Pode ser um fator de motivação para que ele faça as mudanças necessárias... que procure de forma autônoma também as mudanças necessárias, uma melhoria... eu acredito que gere**

**aprendizagem. aprender novas coisas, aprender com o outro, trocar conhecimentos... compartilhar informações.”[E.15]**

O processo avaliativo pode contribuir para que o servidor aprenda por meio do reconhecimento das mudanças necessárias que precisa empreender diante das dificuldades lacunas de competências apontadas na avaliação. No entanto, para que as mudanças aconteçam e as pessoas se desenvolvam por meio de novos processos de aprendizagem, dependerá também do interesse e da consciência da pessoa em querer aprender e mudar. Essa consciência é formada a partir dos processos reflexivos que promovem o reconhecimento dos aspectos que precisam ser melhorados em seu desempenho, conforme pode ser destacado no discurso a seguir:

**“Quando aquele servidor tem consciência... quando você chama o servidor e conversa sobre a sua nota e o servidor realmente reconhece: É...realmente nisso aqui eu sou falho! Então realmente, tem casos que o servidor chega bem consciente e ele tem uma reflexão do que realmente está faltando... e começa a buscar melhorar e aprender coisas novas... e daí quando tem essa consciência a avaliação começa a dar resultados e você observa a evolução... e isso melhora a instituição como um todo... qualquer coisa que você melhora reflete.” [E.22]**

Como pode ser percebido no discurso, essa reflexão e tomada de consciência que o processo de AD promove, faz com que a pessoa busque estratégias de aprendizagem com foco na melhoria do seu desempenho dentro da organização.

Devido a sua função diagnóstica, o processo de AD pode promover a identificação dos problemas e lacunas de competências, para buscar a melhoria e o desenvolvimento profissional, por meio dos processos contínuos de aprendizagem. Esse caráter de continuidade pode ser exemplificado no discurso a seguir:

**“Quando você ver os pontos negativos então você vai buscar mais aprendizagens para poder melhorar o desempenho. Especialmente naquele ponto que você não se deu muito bem. É um processo contínuo, sabe? Você sempre tá aprendendo alguma coisa. As vezes em pontos diferentes, em assuntos diferentes, mas você vai está sempre aprendendo alguma coisa.” [E.04]**

Assim, o processo de AD favorece a identificação de aspectos no desempenho do servidor a serem melhorados e estimula a necessidade de estratégias de aprendizagem que possam desenvolver competências nos servidores para melhoria do seu desempenho (capacitações, orientações, compartilhamentos de conhecimentos). A aprendizagem com o tempo pode passar do nível individual para o coletivo e mais amplamente para a organização (AO). Tal entendimento é explicitamente revelado nos discursos seguintes:

**“A avaliação vai ter ganhos tanto pra pessoa como também para o setor, que vai melhorar porque aquele servidor vai buscar aprender coisas novas e vai tá trabalhando mais...ele vai tá indo com mais gás, com mais estímulo. E isso se reflete na organização, porque a instituição só tem a ganhar... se o setor funciona**

bem...isso traz reflexos para toda a organização... novas ideias...novos conhecimentos entendeu? Novas práticas, né? Tudo isso.” [E.12]

**“Quando a avaliação é feita corretamente todos ganham com isso. Não só o servidor desenvolve competências, mas todos da equipe também... e a instituição ganha muito com isso... ela guarda e perpetua tudo o que foi aprendido...daí todos ganham.”** [E.06]

**“A Avaliação de desempenho não gera só competências nas pessoas, mas eu acho que também gera na equipe e também na organização. É como eu te falei... Se uma equipe se desenvolve bem, entendeu? Só vai ter ganhos institucionais.”** [E.03]

**“Pra mim o positivo é poder observar as mudanças no decorrer das avaliações. De ver o crescimento da pessoa. Do servidor que está sendo avaliado... ver aquilo que ele aprendeu de novo... ver os impactos daquilo no setor de trabalho e mais amplamente na instituição”.** [E.03]

Conforme pode ser observado nos discursos, os processos de AD tendem a estimular o desenvolvimento de novas competências no nível individual, que podem ser compartilhadas a nível setorial e se amplificar no nível organizacional. Tudo que é aprendido individualmente e compartilhado coletivamente é internalizado na memória organizacional, o que caracteriza a aprendizagem organizacional (KIM, 1998).

Foi evidenciada também pelos gestores, a necessidade do servidor receber apoio da instituição para se capacitar e aprender, de modo a melhorar seu desempenho. Esse suporte organizacional é imprescindível para que o servidor possa potencializar o seu crescimento profissional e continuar contribuindo para o desenvolvimento da instituição.

Vale salientar que na percepção dos gestores, a AD, em potencial, é uma ferramenta importante para aprendizagem e crescimento das pessoas, no entanto, da forma como é realizada não é aproveitada como deveria e por isso trás poucos resultados efetivos.

Foi destacado também no discurso dos gestores, que o processo de AD contribui para que as pessoas se motivem a buscar novos aprendizados de forma a se desenvolverem profissionalmente pelo comparativo com o desempenho de outros servidores (influência do contexto social).

No entanto, para que a AD possa exercer todo o seu potencial de estímulo a aprendizado com foco na mudança e no desenvolvimento, faz-se necessário que o processo seja realizado da maneira correta, com seriedade e veracidade nas informações, buscando sempre a construção de um espaço interativo, dialogado, de *feedback* e de compartilhamento entre os envolvidos, de modo a potencializar seus efeitos em termos de aprendizagem. Assim, devem ser observados todos os procedimentos da AD sob o foco desses princípios, conforme analisa a subseção seguinte.

### 5.3.5 Importância dos procedimentos da Avaliação de Desempenho para a aprendizagem organizacional

Os procedimentos da AD quando observados no processo de maneira integrada e realizados com consciência e de maneira correta, eles estimulam o aprendizado e crescimento em todos os níveis institucionais, contribuindo para melhorias no nível individual (para pessoa), para o setor e para a organização.

Conforme foi descrito no capítulo de fundamentação teórica, o primeiro procedimento da AD - **plano de trabalho individual** - deve ser construído dentro de uma perspectiva dialogada e de prévio acordo entre a chefia imediata e o servidor, no entanto, embora tenha um caráter particularizado, deve guardar relação com as necessidades setoriais e institucionais, conforme também está previsto nos regimentos legais da AD no serviço público, no Art. 6º do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010 que estabeleceu o plano de trabalho enquanto mecanismo utilizado para firmar compromissos de desempenho que possibilitará a gestão participativa e a gestão por resultados.

A percepção do gestor descrita no relato a seguir, demonstra que em sua experiência com sua equipe, o plano de trabalho setorial deve ser construído dentro de uma perspectiva coletiva, favorecendo o entrosamento da equipe, o compartilhamento de experiências e processos de aprendizagem coletiva.

O segundo procedimento - **acompanhamento sistemático do desempenho** – realizado pela chefia, na visão dos gestores é essencial para que possa se estimular o aprendizado e crescimento do servidor, especialmente no sentido de favorecer um apoio constante e correção de possíveis desvios no processo de desenvolvimento das suas competências.

A **entrevista de avaliação e *feedback*** - conforme já foi analisada na subseção 5.3.2, é importante para que o servidor possa ter o retorno do seu desempenho, para poder traçar o seu **plano de desenvolvimento individual** – adaptado as suas características, funções e lacunas de competências identificadas por meio do processo de AD.

Assim, todos esses procedimentos, quando observados e conduzidos de maneira ética e com compromisso, contribuem em termos de aprendizagem para servidor avaliado, e também colaboram para o compartilhamento de conhecimentos e experiências no contexto da equipe de trabalho, quando o processo de AD supera a visão individualizada e adota uma postura mais compartilhada e coletiva de avaliação, conforme se propõem em vários relatos de gestores entrevistados na pesquisa.

**“Eu acredito que se a gente seguisse esses procedimentos eu acho que a gente iria estimular mais a aprendizagem... porque eu acredito que isso iria promover um processo mais profundo de autoconhecimento...e quanto mais sistematizado for o processo, mas a agente por aproveitar o que ele pode oferecer em termos de conhecimento...daí eu digo que quanto mais clareza a gente tiver do processo de avaliação, as coisas caminham, fluem melhor...e não se tornam nenhum peso...”** [E.20]

**“Eu acredito que se esses procedimentos fossem levados a sério com certeza haveria mais aprendizado para todos... porque todo mundo que é acompanhado de forma organizada se sente mais acolhido no sentido mais humano e também mais seguro por estar participando de um processo que garante o melhor andamento do desempenho da pessoa e que faz com que ela evolua e atenda melhor a comunidade... isso gera com certeza mais aprendizado por estar mais organizado.”** [E.22]

A maioria dos gestores entrevistados, mesmo sem ter conhecimento dos procedimentos de AD e sem praticá-los em sua prática cotidiana de trabalho, após a explicação da pesquisadora, durante a realização das entrevistas, começaram a entender o propósito de cada um desses procedimentos. Alguns deles até pediram fazer anotações sobre, da descrição de cada um deles, passo a passo, demonstrando interesse e percebendo a importância desse conhecimento.

Assim, relataram com base nesse conhecimento recém adquirido, que tais procedimentos conferem ao processo avaliativo uma maior organização e sistematização, promovendo maior credibilidade e, portanto, favorecendo e estimulando a aprendizagem individual e coletiva. A maioria relatou que os referidos procedimentos são imprescindíveis para estimular a aprendizagem dentro do processo.

**“Esses procedimentos que você falou na avaliação geralmente não acontecem... eu nem tinha me dado conta disso... mas eu acho que isso colabora pra aprendizagem. O plano de trabalho... agora vejo que é importante para que o servidor saiba o que deve ser feito, né? O plano de desenvolvimento para que ele saiba o que deve aprender pra poder fazer melhor... e também a importância do acompanhamento pra que ele mantenha sempre o padrão e sempre as atividades... e no diálogo do servidor com o chefe onde os dois aprendem com as experiências que vão compartilhar. A própria equipe também aprende...porque o desempenho do servidor e do chefe imediato estimula todo mundo...sabendo que todo mundo tá engajado, trabalhando, fazendo sua parte. Às vezes até aquele que não tá fazendo muita coisa, mas aí quando ele ver que tá envolvido numa coordenação, num setor que todo mundo se interessa em fazer bem as coisas e aprender mais, ele é influenciado.”**[E.06]

**“Eu acredito que se todos esses procedimentos da avaliação fossem cumpridos assim, de forma integrada, um complementando o outro... como um fio condutor, mesmo... sendo desenvolvidos dessa forma eles só tem benefícios para apresentar... porque dessa maneira o servidor não vai reclamar que não se existe incentivo para a capacitação, porque faz parte de um fio condutor que já vem aí ligado por outros itens... ele também vai sempre está tendo esse *feedback* da chefia, pois ele sabe que sempre existirá o diálogo... ele sabe que existe o apoio... é um trabalho coletivo de crescimento conjunto, do servidor, do setor... que impacta na instituição, então é algo que também já aproxima, né? ... no nível pessoal e profissional esses servidores porque eles tem um objetivo em comum...”** [E.14]

Como pode ser observado nos relatos dos gestores, o processo de AD, quando segue sistematicamente todos os procedimentos necessários para um processo de avaliação correto, estimula o aprendizado e faz com que o processo possa ter resultados mais efetivos. Infelizmente, conforme foi relatado por todos os gestores, muitos desses procedimentos não são observados nem realizados da maneira que deveriam. Somados a esse desconhecimento, conforme pode ser analisado na categoria “aspectos negativos da AD” outros aspectos podem dificultar a ocorrência da aprendizagem no processo de AD, conforme será analisado na próxima subseção.

### 5.3.6 Aspectos dificultadores da aprendizagem no processo de Avaliação de Desempenho

Os relatos dos gestores entrevistados revelam que o processo de AD aplicado isoladamente, de forma mecânica e sem reflexão não estimula o aprendizado. É necessária também uma autocrítica por parte do avaliado e sua busca proativa de novos aprendizados (desejo e interesse em aprender). A acomodação e o desinteresse das pessoas impedem que novas aprendizagens e mudanças aconteçam.

Pode-se inferir, a partir das experiências explicitadas pelos gestores do IFPB que a AD em potencial é uma ferramenta importante para aprendizagem e para o crescimento das pessoas, no entanto, **da forma como é realizada (burocratizada, com corporativismo, falta de sinceridade, falta de consciência e maturidade, fragmentação do processo)** não é aproveitada como deveria e por isso traz poucos resultados efetivos no que tange ao aprendizado por perder a sua função de identificar os aspectos que precisam ser melhorados. Isso é descrito nos discurso a seguir: *“Acho que o processo de avaliação gera muito pouco aprendizado, pois da forma que está é muito automático... burocrático... pouco reflexivo.”* [E.18]

**“Na verdade, na verdade, o processo de avaliação deveria proporcionar mais aprendizagem. Deveria... seria até um dos objetivos da avaliação... mas hoje eu não consigo ver essa aprendizagem de forma prática... essa aprendizagem que deveria ser gerada... e isso por causa mesmo da forma como a avaliação tem sido feita...por causa mesmo dessas questões de sinceridade no processo...do corporativismo mesmo... se não há consciência na avaliação, perde-se a noção do que precisa ser melhorado... e se não há essa consciência... perde-se a noção da necessidade de aprendizado...”**[E.11]

Outro aspecto dificultador da aprendizagem no processo de AD, segundo a percepção dos gestores, é a falta de correspondência de seus resultados com a realidade, em decorrência

da falta de sinceridade ao avaliar e, portanto, da veracidade das informações daí geradas. Em cadeia o processo de aprendizagem que deveria ser propiciador do crescimento pessoal e organizacional fica prejudicado. Os erros não têm com serem reconhecidos, portanto, não há tomada de consciência nem busca de estratégias para melhorar. Diferentemente de uma avaliação consciente, condizente com a realidade e promotora de aprendizado e correção de erros.

“Muitas vezes o servidor está até mesmo precisando de um treinamento... está com o rendimento baixo, mas **aquela avaliação acaba não sendo real, e pelo fato de não ser real acaba prejudicando... impedindo a aprendizagem e o crescimento daquela pessoa, do setor e da própria organização mesmo.**” [E.12]

“**Se fosse feita a avaliação de forma mais madura e consciente eu tenho certeza que traria mais aprendizado, traria com certeza... não só pra o servidor avaliado, mas pra todos mesmo... pro chefe e pra todo mundo!** [ênfase] Os pares também iria refletir também no seu desempenho... o servidor poderia parar pra refletir sobre suas postura e repensar sua prática profissional...isso causaria mudanças mesmo neles.” [E.22]

Não somente a falta de sinceridade na AD, mas outros aspectos relacionados com a forma como é realizado o processo de AD, também interferem no potencial de aprendizagem que ele pode gerar. Também depende da disponibilidade e do compromisso das pessoas em aprender. E a aprendizagem organizacional, também depende da disseminação dessa aprendizagem a nível individual para o nível coletivo, pelo compartilhamento e interações no grupo de trabalho e posteriormente a disseminação pela organização de forma a incorporar o aprendizado na sua cultura, passando a compor o seu patrimônio imaterial e o seu diferencial em valor de capital intelectual.

De forma a concluir essa seção de análise, a Tabela 6 ilustra o quantitativo das referências e das fontes (entrevistas) por categoria de significados referentes às implicações da AD para a AO.

**Tabela 6** - Quantitativo das frequências das referências das implicações da AD na AO.

IMPLICAÇÕES DA AD NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CATEGORIAS DE ANÁLISE	Quantitativo	
	Fontes	Referências
Reflexão como condição essencial para aprendizagem	22	38
Diálogo e <i>feedback</i> na AD estimulando a aprendizagem	18	22
Aprendizagem compartilhada (coletiva)	20	27
Foco na mudança, na melhoria e no desenvolvimento	17	32
Importância dos procedimentos da AD para a aprendizagem organizacional	20	22
Aspectos dificultadores da aprendizagem no processo de AD	16	18
	<b>TOTAL</b>	<b>159</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Ficou evidente na Tabela 6 que todas as categorias envolveram referências de 16 ou mais gestores, representando a maioria das percepções em todas as categorias citadas. Isso, mais uma vez, evidencia a coesão das ideias e das percepções por parte dos entrevistados.

Dentre as categorias, as três mais citadas foram respectivamente: reflexão como condição essencial para aprendizagem; foco na mudança na melhoria e no desenvolvimento; e a importância dos procedimentos da AD para a AO. O que demonstra que apesar dos aspectos dificultadores da aprendizagem no processo de AO, os gestores reconhecem a importância dessa ferramenta e do seu potencial para estimular o aprendizado e o desenvolvimento dos servidores do IFPB.

Finalizadas as análises dos resultados das categorias identificadas na pesquisa, a próxima seção versará sobre as sugestões para melhorias no processo de AD no IFPB.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPB

Nesta seção, serão apresentadas as sugestões dos gestores entrevistados na pesquisa, para a melhoria do processo de AD dos TAEs no IFPB. A seção será apresentada em quatro tópicos. No primeiro, os gestores expressam suas **sugestões sobre a necessidade de capacitação e conscientização** para melhor realização do processo de AD. O segundo tópico versará sobre as **sugestões para a melhoria dos procedimentos operacionais da AD**. O terceiro abordará as **sugestões para a melhoria do processo virtual de AD** e no último tópico, as **sugestões da pesquisadora**, como contribuição para sua prática profissional no âmbito da instituição pesquisada. Serão feitas algumas sugestões que poderão ser aplicadas dentro do contexto organizacional do IFPB, para otimizar o seu processo de AD, dentre elas, um **Programa de Avaliação de Desempenho Gerencial - PADG**.

##### 5.4.1 Capacitação e conscientização para melhor realização dos processos de AD

As sugestões que mais se repetiram em termos de frequência nas entrevistas realizadas, dizem respeito exatamente à **capacitação e à conscientização dos servidores do IFPB para a realização do processo de AD**. Talvez essa ênfase se dê pelo fato da falta de preparo dos servidores para o processo de AD, que foi uma das categorias que tiveram opinião consensual de todos os gestores entrevistados, que e segundo todos os relatos, nunca

passaram por um processo de capacitação específico nessa área. Essa sugestão também tem a ver com a insatisfação dos gestores com o modo como a AD é realizada atualmente no IFPB, gerando a necessidade de um processo de capacitação e conscientização para uma realização correta, consciente e comprometida com o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente da organização.

Na percepção dos gestores, a realização de capacitações na área de AD com os servidores, teria como objetivo a conscientização, a orientação e a sensibilização para sua realização da forma correta. Conforme pode ser descrito no relato do gestor a seguir:

“Deveria ter uma **capacitação com todas as informações de como deve ser feito... de como deve ser avaliado... de como deve ser preenchido... qual a importância de cada item.** E também **esclarecimentos gerais** de como é o processo. A **importância do processo, não só do operacional.** Por até o operacional é muito prático. **Mas o que precisa mesmo é mostrar a importância institucional,** mesmo. Mostrar a importância daquela ferramenta... do que ela pode trazer para o servidor e para a instituição.” [E.04]

Assim esse processo de preparação envolveria, não apenas um momento de capacitação, mas diversos momentos de capacitações continuadas, abordando não só aspectos instrucionais, mais também aspectos operacionais. O assunto seria orientado voltado à promoção de uma conscientização sobre a importância da AD para o servidor e para a organização e alertando sobre os possíveis problemas de uma avaliação mal realizada.

Assim, seriam realizados cursos em módulos presenciais ou na modalidade virtual, de forma a esclarecer as atribuições e as responsabilidades de todos os envolvidos no processo de AD, explicando o passo a passo, e prevenindo os principais problemas que possam surgir na prática avaliativa.

Outra sugestão dos gestores entrevistados foi para a **participação mais efetiva dos setores de gestão de pessoas dos campi do IFPB**, no sentido de realizarem orientações contínuas, consultorias e momentos de tira dúvidas com a comunidade institucional. Desta forma, atuariam viabilizando processos de capacitações continuadas na área de AD, não só para oportunizar o conhecimento teórico sobre o tema, mas também para favorecer um diálogo que promova a formação de uma consciência sobre sua importância no âmbito institucional.

“Como as pessoas que vão avaliar **nem todos estão preparados para avaliar,** daí **precisaria sim de uma conscientização mesmo, uma preparação, um treinamento...** uma capacitação, **passada por uma pessoa com mais experiência nessa área, principalmente o pessoal de gestão de pessoas...** pra orientar e dizer como deve ser feito pra **evitar qualquer tipo de problema posteriormente e evitar futuros questionamentos.**” [E.02]

Ficou claro por parte dos gestores entrevistados o desconhecimento sobre os procedimentos básicos envolvidos no processo de AD. Eles foram unânimes em sugerir que todos os servidores precisam receber orientações bem claras sobre tais procedimentos, sendo conscientizados da obrigatoriedade de fazê-los, de modo a equalizar a forma correta de realização do processo no IFPB. Conforme relato a seguir: “*A capacitação tem que conscientizar... A capacitação tem que ser pra o gestor e para o servidor. Tem que ser pra ambos.*” [E.03]

No tópico seguinte, serão apresentadas as sugestões oriundas dos relatos colhidos na pesquisa para a melhoria dos procedimentos operacionais da AD no IFPB.

#### 5.4.2 Sugestões para melhoria dos procedimentos operacionais da AD

O segundo tópico de sugestões baseado na frequência com que aparece nas entrevistas dos gestores aponta algumas sugestões. A primeira, referente à **elaboração de planos de trabalhos com a definição das ações a serem realizadas pelo servidor periodicamente**, de modo a acompanhar seu desempenho de forma mais objetiva. Os gestores sugeriram a inclusão, no instrumento de avaliação, de um espaço reservado para a pactuação de metas e ações a serem desenvolvidas para o próximo período de avaliação, de modo a compor o novo plano de trabalho individual para o servidor em avaliação. Além disso, sugeriram um **sistema de registro que possa mensurar as atividades realizadas** a cada mês e fazer as anotações relevantes sobre as potencialidades e problemas a resolver no desempenho do servidor avaliado. É evidente que, por mais que demande mais tempo e seja mais trabalhoso, isso iria tornar o processo de AD mais objetivo e com parâmetros de informações mais condizentes com a realidade. Este entendimento pode ser observado no discurso do gestor a seguir:

“Eu acho que faltam mais critérios para realmente mensurar isso, né? que não se limitaria a só o formulário em si... eu acho que se deve também contar também os processos e o **registro das atividades e das demandas resolvidas... e isso mostra realmente o que a pessoa tá fazendo...** eu percebo que **falta muito o registro do que é realizado...** e até mesmo **falta mensurar as atividades que foram desenvolvidas** no mês, por exemplo... **às coisas acontecem meio sem controle...** Eu acredito que **deveria haver o acompanhamento mesmo, das atividades desenvolvidas por algum meio de registro, ou um sistema que você tenha como registrar e acompanhar o que está sendo feito das atividades.** E isso lhe daria **indicadores objetivos** mesmo que **ajudaria a limitar um pouco a subjetividade.** Assim, você materializa o desempenho...e esses registros é que comprovam isso...é onde está registrado... no relatório de atividades, inclusive colocando o que foi feito a mais...**daí você teria parâmetros pra saber o que o servidor está se esforçando pra fazer a mais.** Claro que isso daria mais trabalho porque cada setor teria que mensurar o que seria as atividades corriqueiras daquela área.” [E.22]

A maioria dos gestores relatou especialmente a falta de critérios mais objetivos na avaliação. Assim sugeriram a definição de metas e atividades para cada período de avaliação de forma a evitar o comodismo e a rotinização do trabalho. Além do registro com indicadores das metas e atividades acordadas para um acompanhamento mais preciso e objetivo, sem tantas interferências da personalidade e da subjetividade.

A segunda sugestão dos gestores entrevistados refere-se à **obrigatoriedade do preenchimento das questões subjetivas** por parte dos envolvidos e a consideração e a utilização das informações para ações de melhorias práticas.

A terceira sugestão refere-se à **periodicidade do processo de AD**. Nesse aspecto os gestores sugeriram a **redução para um ano o intervalo de tempo para avaliação**, cumprindo o que determina a legislação. Segundo os seus relatos, além de uma avaliação mais periódica, deve-se sempre **manter o vínculo próximo de acompanhamento entre o servidor e sua chefia imediata**. Sempre fazer reuniões, momentos de diálogo para identificar e acompanhar o trabalho e minimizar os possíveis problemas. Tal como está descrito no relato a seguir: *“Então assim, a gente só tem contato com a avaliação naquele momento e pronto! Só no momento em que nos solicita... então eu acho que o ideal talvez fosse que esse intervalo de tempo fosse reduzido”* [E.10].

A quarta sugestão, diz **respeito a mudanças na metodologia de AD** para que ela possa acontecer de forma **mais coletiva e compartilhada, mais participativa, mais transparente**, e mais **dialogada**, voltada, portanto, à promoção de momentos reflexivos e entrosamento entre a equipe de trabalho, aportando benefícios individuais e coletivos. Conforme pode ser descrito nos discursos seguintes: *“Eu gostaria que fosse uma avaliação mais participativa, mais dialogada, com mais retorno e que houvesse uma capacitação sobre isso para que todos entendessem o que é a avaliação, o sentido dessa avaliação...”* [E.08]; *“Uma das sugestões que eu posso dar é que a avaliação seja feita de forma mais compartilhada e coletiva...de não ser um processo tão individualizado.”* [E.18]

Essa sugestão vai de encontro com a ideia de integrar mais os atores envolvidos no processo de avaliação de modo a compartilhar as responsabilidades e potencializar os mecanismos de aprendizado e trocas de experiências e conhecimentos. Além disso, sugeriram dentro da metodologia de AD a criação de uma comissão de acompanhamento aos processos de AD como mediadora do diálogo entre chefia e servidor.

A quinta sugestão foi **trabalhar de maneira mais estratégica a prática com as informações geradas nos processos de AD** para que se produzam resultados mais efetivos para os servidores e a para a organização.

A sexta sugestão refere-se à **obrigatoriedade dos servidores docentes também serem avaliados pela mesma metodologia de AD praticada nas avaliações dos TAEs**, guardadas as devidas especificidades dos seus cargos. Conforme pode ser observado nos discursos seguintes:

“... o instrumento que a gente tem hoje para avaliar os técnicos administrativos ele é mais completo...bem mais completo. O instrumento de avaliação docente é um instrumento que precisa ser modificado na minha opinião. Ele não mostra nem transmite o que realmente a gente tem necessidade de saber... com relação a prática docente... fala muito da produção acadêmica, mas é algo que a gente percebe que precisa de uma avaliação, de uma melhoria... **Eu começo já fazendo essa comparação porque eu acho gritante essa diferença dos dois instrumentos... com relação ao nível de detalhamento que a gente consegue ter na avaliação dos técnicos administrativos...**” [E.14]

A última sugestão refere-se à criação de uma **avaliação específica para gestores**, devido ao grau de responsabilidade institucional e nível diferenciado de atuação destes, comparados aos cargos mais operacionais do IFPB. Nessa perspectiva, a pesquisadora no tópico seguinte apresenta uma proposta de avaliação gerencial para o IFPB, cujo modelo de formulário proposto encontra-se no Anexo 2.

Todos os gestores relataram que deve haver um trabalho constante de conscientização de toda a comunidade institucional sobre a AD de forma a **institucionalizar os procedimentos** envolvidos no processo tornando-os conhecidos e obrigatórios. Pois, como foi verificado na pesquisa, há um desconhecimento não só por parte dos gestores, mas dos servidores em geral, dos procedimentos básicos da AD. O relato a seguir demonstra essa percepção:

“**Eu acredito que para a avaliação de desempenho funcionar dessa forma aí organizada e planejada, deve-se conscientizar toda a comunidade institucional e institucionalizar mesmo cada um desses procedimentos**, tem que ser institucional, **tem que ter uma obrigatoriedade... senão ninguém leva a sério...** institucionalizar que eu digo é ser obrigatório pra todo mundo fazer... é uma coisa que tem que ser natural... se cada campus faz de um jeito a coisa fica desorganizada...” [E.22]

Tal discurso evidencia a necessidade de se realizar um trabalho de regulamentação e de conscientização da comunidade institucional quanto à forma correta de realização do processo de AD, envolvendo todos os seus procedimentos e etapas.

Nessa direção, já foi elaborada uma Resolução interna do IFPB sobre a nova política de Avaliação de Desempenho dos TAEs, que está em fase de aprovação e regulamentação pelo Conselho Superior do IFPB. Assim, os resultados da pesquisa, ainda em andamento, já puderam contribuir, por meio da participação da pesquisadora na comissão de Elaboração da referente política. Uma das contribuições mais efetivas, nesse aspecto, foi a inclusão e a

explicitação dos procedimentos do processo de AD, além da definição das respectivas atribuições e responsabilidades de todos os envolvidos no processo. No entanto, não basta apenas regulamentar, deve ser realizado um trabalho constante, no âmbito institucional, para o conhecimento da nova política e conscientização da comunidade no aprender e no realizar de forma correta e a mais ética possível, cada fase da AD.

#### 5.4.3 Sugestões para melhoria do processo informatizado de AD

Conforme já foi discutido, está em fase de implantação, o sistema informatizado de AD do IFPB. O processo começou inicialmente na Reitoria e hoje está se expandindo para os *campi* da instituição.

Os gestores entrevistados, cujos *campi* já praticam a avaliação informatizada, sugeriram melhorias de modo a proporcionar um maior acesso às informações e a evolução histórica do desempenho do servidor. Observe-se os discursos a seguir:

“Eu acho importante nesse aspecto o servidor ter acesso a informação de maneira geral e por item... respeitando a questão do sigilo... ele teria **acesso as médias por quesito. Algo que a gente possa tá acompanhando em termos de gráfico.** E o próprio servidor ele tenha essa visão.”[E.03]

“Hoje o servidor tem acesso a sua nota global... com esse tipo de avaliação eletrônica é possível ter acesso a sua média final... **acho que faltava o servidor saber em qual quesito ele se deu bem e em qual ele precisaria melhorar mais.** Acho que seria interessante ter tipo um gráfico, pra eles verem a evolução de uma avaliação pra outra...” [E.13]

“**Outra sugestão era que mantivesse o feedback.** Mesmo que as avaliações fossem feitas virtual, é importante que também sejam **com a presença do servidor.** Que o chefe imediato fosse obrigado mesmo a chamar o servidor pra poder conversar. **E nunca deixar de lado esse momento presencial.** Embora já tenha sido de grande louvor já ter informatizado as avaliações pelo SUAP, mas que mantivessem **essa obrigatoriedade do servidor participar presencialmente da sua avaliação.**” [E.08]

Assim foram sugeridas as seguintes melhorias para o aperfeiçoamento do processo virtual de AD:

- Disponibilizar ao servidor o acesso as suas médias de desempenho por item de avaliação, em cada uma de suas competências; favorecer um acompanhamento das avaliações anteriores esclarecendo a evolução em cada quesito avaliado.
- Elaboração de um registro sistemático do desempenho do servidor com acompanhamento da sua evolução em metas e ações pactuadas, por gráficos demonstrativos, capazes de comparar seu desempenho com avaliações anteriores (acompanhamento comparativo).

- Elaboração de um módulo no sistema para registros, onde o gestor possa periodicamente ir armazenando informações e observações do desempenho do servidor, de modo que quando chegar o tempo da finalização do processo de AD, ele tenha registros objetivos para a mensuração do desempenho e possa observar o cumprimento das metas e ações acordadas.
- Manutenção da obrigatoriedade do momento presencial de *feedback* na AD.
- Processamento das informações geradas pela AD para um melhor aproveitamento e utilização. Isto pode ser feito através de um levantamento estatístico das informações geradas pelos processos de AD para guiar decisões e implementar as ações no âmbito institucional.

Finalizadas as sugestões quanto às melhorias no processo de AD informatizado, no próximo tópico, seguem as sugestões da pesquisadora para a otimização e para o aperfeiçoamento do referido processo no âmbito do IFPB.

#### **5.4.4 Sugestões da pesquisadora para otimização do processo de AD**

Esse tópico de sugestões é fruto das observações realizadas pela pesquisadora dentro da sua área de experiência profissional no IFPB, atuando diretamente com os processos de AD dos TAEs do *Campus* João Pessoa, somadas as experiências vivenciadas no percurso da presente pesquisa.

Diante das observações realizadas pela pesquisadora ao longo da sua trajetória de atuação no setor de Gestão de Pessoas, referentes à maneira como o processo de AD é desenvolvido na instituição, foram surgindo inquietações que estimularam reflexões e indagações sobre seus aspectos positivos, negativos e possíveis soluções para a sua otimização e seu melhor aproveitamento. Assim, surgiu a questão inicial deste estudo, a partir da percepção das implicações do processo de AD dos TAEs do IFPB para a aprendizagem em todos os níveis organizacionais, e para que ele pudesse contribuir efetivamente com o desenvolvimento do servidor avaliado, do seu setor de trabalho e ser amplificado por toda a instituição.

Certamente, como todo processo de gestão de pessoas, a AD sofre influências históricas do contexto e da cultura organizacional, que envolve não somente particularidades do Serviço Público, mas também da própria condição de avaliação.

Assim, a maioria das percepções iniciais da pesquisadora foi confirmada através dos relatos dos gestores entrevistados, que refletiram os aspectos mais evidentes e relevantes referentes ao fenômeno do presente estudo.

A seguir, estão listadas duas sugestões da pesquisadora para a melhoria dos processos de AD dos TAEs no IFPB.

A primeira sugestão diz respeito à **Elaboração de um Guia e de Instrumentos de Acompanhamento** para que servidores e chefias possam resgatar o aspecto da avaliação, enquanto processo contínuo e dialogado. Mesmo com o advento da informatização do processo de AD, isto não deve torná-lo desfavorável quanto ao diálogo entre avaliador e avaliado; o diálogo é imprescindível para se validar as informações e dirimir possíveis dúvidas, além de ser uma oportunidade de estabelecimento das metas futuras e compromissos entre chefia e avaliado, no que tange, às melhorias de condições de trabalho e o favorecimento de capacitações necessárias ao aperfeiçoamento do desempenho.

As principais condições ou necessidades de capacitação, quando aperfeiçoadas, trazem maior ganho para o desempenho individual dos servidores, uma vez que o objetivo de um programa de avaliação de desempenho é subsidiar o planejamento e o desenvolvimento de pessoal; e não meramente de verificar o estado desses fatores, com a posterior efetivação de ações de melhorias no desempenho dos servidores. Para tanto, se faz necessário a promoção de um *feedback* personalizado ao servidor avaliado, de modo a estabelecer um caráter dialogado e descritivo da avaliação. Pois, conforme afirma Odélius (2000, p.28), para os avaliados,

[...] a satisfação com os procedimentos de avaliação é obtida com o preparo dos avaliadores para fornecer *feedback*, estabelecer e discutir objetivos de desempenho aliados à qualidade das discussões de resultados e à formulação de planos de ação para melhoria de desempenho. Nessas condições os avaliados consideram as avaliações mais precisas e claras.

Desta maneira, faz-se necessário um treinamento de capacitação para as chefias e demais servidores em relação ao processo de avaliação, para favorecer o melhor entendimento do instrumento, bem como do processo, para que seja administrado de forma correta e produtiva, evitando assim possíveis erros na operacionalização e distorções de resultados. É importante destacar que “O uso inadequado da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores reduz o comprometimento afetivo dos avaliados e, a injustiça percebida nas avaliações tem impacto sobre o comportamento das pessoas” (ODELIUS, 2000, p.72).

A segunda sugestão, diz respeito à implementação de um **Programa de Avaliação de Desempenho Gerencial por Competências**. Tal sugestão, também surgiu das inquietações

da pesquisadora no contexto da sua prática profissional na área de AD e especificamente enquanto Coordenadora do Programa de Formação de Gestores por Competências do IFPB – *Campus* João Pessoa (PFGC), que é o programa de qualificação e formação específico para servidores atuantes em cargos gerenciais, ainda em fase de implantação.

Importante esclarecer que desde a origem do processo de Avaliação de Desempenho no IFPB em 2007, por imperativo legal, os servidores que ocupam cargos de direção, de chefia, de coordenação e assessoramento vêm sendo avaliados a partir do modelo adotado para os servidores não ocupantes de cargos comissionados ou de função gratificada.

Considerando que os gestores, por força do cargo, assumem responsabilidades e atribuições que diferem, em muitas aspectos, das dos seus subordinados e a eles serem exigidos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes próprias de gestão e liderança; tal prática revela uma distorção ou desvio dos fins maiores da avaliação de desempenho, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento e ao aprimoramento das lideranças internas, por ocultar, de certa forma, a verdadeira atuação profissional, a qualidade dos resultados e a competência demonstrada pelos servidores no exercício de cargo gerencial.

Assim, a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho Gerencial – PADG - é um esforço no sentido de, além de trazer inovação ao processo tradicional de avaliação adotado na Instituição, adequá-lo às exigências e às particularidades próprias dos cargos de gestão, visando às condições necessárias aos seus gestores, para que não se afastem dos objetivos e da missão institucional e possam se desenvolver adequadamente.

O PADG tem como objetivo geral promover o desenvolvimento institucional, a partir do desenvolvimento de seus gestores, de modo que seus resultados orientem para a melhoria da capacidade produtiva dos profissionais envolvidos e também do desempenho do setor por eles chefiados; subsidiando a definição das diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Assim, deve servir de parâmetro para avaliar a instituição, pelo seu caráter pedagógico, e constante reavaliação (*feedback*) de todo o processo, se constituindo em um parâmetro para o desenvolvimento dos gestores em suas funções. Nesse aspecto, o PFGC tem uma importante contribuição por se constituir enquanto programa completo para a preparação e formação de gestores cada vez mais qualificados, em consonância com os propósitos do IFPB que é formar profissionais competentes do ponto de vista tecnológico e, principalmente, do ponto de vista humanístico.

Finalizadas as sugestões do presente estudo, a próxima tecerá as considerações finais da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa partiu do pressuposto de que o processo de avaliação de desempenho pode contribuir para a aprendizagem organizacional, na medida em que promove reflexão e desperta a consciência da necessidade de mudanças com o desenvolvimento de novas competências individuais e coletivas relevantes para o contexto organizacional do IFPB. Assim este estudo buscou identificar as implicações do processo de Avaliação de Desempenho dos TAEs do IFPB para a aprendizagem organizacional. Em busca de respostas nesse sentido, seguiu-se um processo investigativo à procura de dados que pudessem subsidiar a análise de como os processos de AD acontecem dentro do contexto específico da instituição pesquisada, e como ele pode estimular processo de aprendizagem e desenvolvimento não apenas no servidor avaliado, mas de forma mais amplificada em toda a organização.

Conforme foi constatado na revisão de literatura, o AD é uma ferramenta essencial para uma organização que tem foco no desenvolvimento de competências individuais e coletivas. No entanto, como todo processo organizacional, pode sofrer influências de fatores limitantes contextuais e de operacionalização, que podem distorcer seus resultados e prejudicar a sua verdadeira finalidade, de acordo com que foi evidenciado nos resultados deste estudo.

Assim, diversos problemas podem interferir na construção de um processo de AD realmente efetivo, ou seja, que promova reflexão, aprendizado, compartilhamento e melhoramento da prática profissional, voltado ao desenvolvimento na organização como um todo. (MARRAS; TOSE, 2012; PONTES, 2014; SPECTOR, 2010).

Segundo Bitencourt (2010), as organizações não têm outra opção além de desenvolverem-se. Caso não adotem posturas de aprendizagem contínua, com compartilhamento de conhecimento e adoção de posturas inovadoras e criativas, certamente não conseguirão acompanhar o ritmo das mudanças e expectativas da sociedade.

As organizações precisam estar em constante processo de aprendizado para poderem se reinventar e acompanhar as demandas contextuais, cada dia mais dinâmicas e mutáveis. Todo e qualquer processo organizacional, portanto, pode e deve ser utilizado para se estimular processos interativos de aprendizagem.

Como ainda não havia nenhum estudo que relacionasse diretamente a avaliação de desempenho com a aprendizagem organizacional, do ponto de vista teórico, o presente trabalho pode contribuir com esse conhecimento, especialmente no contexto de instituições

públicas, que ainda carregam uma cultura burocrática muito forte, o que se constitui enquanto um aspecto dificultador para que os processos fluam com mais interação, sentido e reflexão, características essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem.

Partindo para uma perspectiva prática, os resultados da pesquisa podem contribuir para que os servidores do IFPB, desde aqueles que ocupam cargos gerenciais até operacionais, a reflitam sobre as suas experiências nos processos de AD, de maneira a buscar realizá-lo da melhor forma, aproveitando todo o potencial de crescimento e aprendizado que esta ferramenta pode favorecer. Vale salientar que o tema deste estudo faz parte do cotidiano organizacional do IFPB e, conforme os relatos dos entrevistados, ele traz muitas inquietações e problemas relacionados ao desconhecimento, à falta de preparo e de conscientização dos envolvidos no processo.

Indo ao encontro dessa necessidade, o referido estudo coloca-se como uma possibilidade de contribuição com seus resultados para que os servidores em geral e especialmente os gestores do processo e aqueles que atuam na formulação de estratégias e políticas de gestão de pessoas, possam refletir sobre a importância de alinhar o processo de AD com processos interativos de aprendizagem em todos os níveis organizacionais. Nos resultados da pesquisa são demonstrados alguns pontos que merecem destaque.

O primeiro deles relaciona-se aos aspectos limitantes da AD no IFPB, uma vez que foram evidenciados problemas relacionados a sua forma de realização. Na visão dos gestores, como está sendo operacionalizado, o processo de AD não está cumprindo como deveria seus objetivos e, portanto, tem perdido o seu potencial de aprendizado e de crescimento para a pessoa avaliada e, conseqüentemente, para a organização.

Dentre os problemas que foram identificados na forma de realização dos processos da AD, destacou-se: a pessoalidade, a subjetividade, o corporativismo, a burocratização, a mecanização e a automatização. E mais, falta de acompanhamento do desempenho, de preparo, de conscientização, de seriedade e de maturidade; falta de diálogo, de *feedback* e de reflexão além de; foco individualizado e pouco compartilhamento, indefinição e falta de acompanhamento dos objetivos e metas no processo de AD.

Ficou evidente nos resultados do estudo que as questões de pessoalidade, subjetivismo e corporativismo interferem no processo de AD distorcendo os seus resultados, comprometendo a veracidade das informações e a sinceridade no processo, de forma que há um mascaramento da realidade o que causa sensações de descrédito e falta de cumprimento dos objetivos da AD.

A burocratização e a automatização do processo de AD, podem ser evidenciadas nos resultados o que torna o processo mecânico e sem a devida reflexão, diálogo e *feedback*, fazendo com que seja subutilizado em seu potencial em termos de aprendizagem e desenvolvimento do servidor avaliado, da equipe de trabalho e da organização. Esses aspectos também se refletem na falta de acompanhamento do desempenho do servidor avaliado, condição *sine qua non* para que o objetivo da AD de aperfeiçoamento do servidor avaliado seja cumprido. Tal falta de acompanhamento, tem a ver com a indefinição de metas e ações pré-acordadas por meio de um plano de trabalho para o servidor avaliado, direcionamento que ausente os indicadores do seu desempenho não podem ser apontados e dificilmente é possível realizar o acompanhamento da evolução do servidor.

Outro aspecto limitante refere-se ao foco mais individualizado da AD que não favorece o compartilhamento e a interação entre os envolvidos no processo.

Tais aspectos negativos, relacionados à forma de realização da AD, conforme comprovam os resultados, sofrem influências de fatores contextuais e culturais, da falta de preparo dos servidores em relação ao processo, da falta de conscientização da sua importância e da falta de maturidade. Como o relato dos entrevistados, eles nunca passaram por um processo de aprendizado específico sobre AD e desconhecem os procedimentos básicos envolvidos no processo. Esse desconhecimento, somado a outros fatores intervenientes, acabam por desfavorecer o melhor aproveitamento do potencial da ferramenta de AD, limitando seus benefícios em termos individuais e coletivos.

Outros aspectos limitantes da AD relatados pelos gestores nas entrevistas referem-se: à diferenciação entre avaliação docente e a avaliação dos TAEs; às influências negativas da cultura organizacional; o desconhecimento dos procedimentos da AD por parte dos gestores do processo; o foco maior ser na progressão funcional e nos benefícios financeiros auferidos por meio da AD; o descumprimento dos objetivos da AD; sentimentos, emoções e sensações negativas; falta de utilização das informações da AD e de resultados práticos; além dos aspectos negativos do processo virtual.

Apesar de todos os problemas relacionados à AD, não há dúvida de que é um processo essencial para toda e qualquer organização. No entanto é preciso pensar em estratégias que possam minimizar os seus efeitos negativos, potencializando suas contribuições no sentido de promover nos envolvidos um processo de reflexão e de conscientização de sua responsabilidade quando da implementação de novas ações e atitudes capazes de promover um melhoramento contínuo deste processo. (ANDRADE; SANTOS, *no prelo*).

Outro ponto a ser destacado envolve os aspectos facilitadores da AD que foram relatados pelos gestores entrevistados, demonstrando por parte deles o reconhecimento do potencial da AD no âmbito organizacional, apesar dos diversos aspectos limitadores evidenciados na sua prática no IFPB.

Dentre os aspectos potencialmente facilitadores identificados no estudo estão: a função diagnóstica da AD com foco na melhoria, mudança e desenvolvimento; a consciência por parte dos gestores dos fatores contextuais intervenientes no desempenho; o acompanhamento do desempenho; adequação do instrumento e da metodologia de AD; estratégias gerenciais na AD; estímulo a autoavaliação em todos os participantes do processo de AD; a importância do *feedback* e do diálogo na AD; a reflexão, a autoconsciência e a mudança; os benefícios resultantes de uma realização correta do processo; e os aspectos positivos do processo virtual de AD.

Em relação aos aspectos facilitadores, a função diagnóstica com o foco na melhoria, na mudança e no desenvolvimento, demonstra o potencial da AD para a transformação e o aperfeiçoamento não só do desempenho do servidor, mas também para o crescimento da organização, conforme os discursos dos entrevistados, que percebem essa possibilidade de amplificação dos benefícios para os níveis coletivos.

A adequação do instrumento e da metodologia de AD, que demonstram corresponder ao nível de expectativa dos gestores entrevistados é também um apontamento positivo. Pois ficou evidente que os problemas relacionados à AD no IFPB estão relacionados não ao instrumento em si, mas a forma como é operacionalizado e os fatores contextuais e culturais intervenientes.

Outro aspecto positivo da AD relevante e apontado na pesquisa foi à possibilidade da AD estimular a autoavaliação em todos os participantes do processo, e assim, não somente o servidor avaliado, mas todos os envolvidos no processo, têm a possibilidade de refletir por meio do diálogo e do *feedback*, se autoconscientizar e mudar o seu comportamento e o seu desempenho; desde que o façam com seriedade e consciência.

O terceiro ponto a ser destacado no estudo refere-se às implicações da avaliação de desempenho para a aprendizagem organizacional. Nesse aspecto, os gestores entrevistados destacaram a importância da reflexão como condição para a aprendizagem; o *feedback* e o diálogo como instrumentos de AO; o processo de AD com foco na melhoria na mudança e no desenvolvimento; processo de AD oportunizando processos de aprendizagem compartilhada (coletiva); a importância dos procedimentos da AD para a AO; e os aspectos dificultadores da aprendizagem organizacional.

Como se pode perceber, todas as questões analisadas neste estudo são essenciais ao cotidiano dos servidores do IFPB e das demais organizações públicas, sobretudo para o melhor desempenho do servidor avaliado, da sua equipe de trabalho, da instituição e em última instância, da sociedade em geral, que se beneficia com uma melhor qualidade dos serviços que lhes são prestados. Os gestores de pessoas e os servidores de maneira geral precisam estar atentos para as necessidades coletivas e conscientes da importância do processo de AD em termos de reflexão, da aprendizagem, e das mudanças que culminarão em benefícios para toda a organização.

Diante das considerações apresentadas no estudo a expectativa é de que ele some contribuições no sentido de uma melhor compreensão e das implicações do processo de Avaliação de Desempenho para a aprendizagem organizacional. Há de se considerar as suas limitações pois que o entendimento do processo de AD, sobretudo em suas relações com os processos de aprendizagem individual e organizacional, ainda tem muito a contribuir com os estudos organizacionais, e por haver poucas pesquisas neste sentido, faz-se necessário aprofundar a compreensão desses fenômenos em outros ângulos e em outras perspectivas.

A seguir sugestões de algumas questões de pesquisa que poderão nortear novos processos investigativos e de reflexão sobre os fenômenos em estudo:

- Quais são as percepções dos servidores avaliados sobre o processo de AD?
- Quais são as percepções dos servidores pares sobre o processo de AD?
- Como os gestores podem atuar para estimular a aprendizagem no processo de AD?
- Quais as correlações entre o processo de AD e a aprendizagem?
- Quais os sentimentos, sensações e emoções despertadas nos servidores avaliados ao vivenciarem o processo de AD?

Espera-se que este estudo venha contribuir com a reflexão sobre a prática de avaliação de desempenho e a conscientização de sua importância em termos de aprendizagem e crescimento nas organizações. Para além de ser uma ferramenta apenas diagnóstica, tem potencial que pode transformar realidades e trazer benefícios que ultrapassem da esfera individual para a produção de efeitos coletivos.

Este estudo é uma parte da compreensão desse todo que emerge nessa imensa nuvem de conhecimentos, traduzida no discurso de um gestor participante desta pesquisa, que destaca que *“... o conhecimento, ele não é limitado, ele é amplo e infinito... e as demandas cada vez exigem mais das pessoas e é impossível você ter respostas já prontas pra tudo...”* [E.22].

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G; FREITAS, I.A. de; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.
- ABBAD OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, 31(3), pp.38-52. 1996.
- ARGYRIS, C. *On organizational learning*. 2 nd. Ed. Oxford: Blackwell, 1999.
- \_\_\_\_\_. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem Organizacional**: os melhores artigos da *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro, Ed.Campus, 2006, p. 51-76.
- AGUINIS, H.; GOTTFREDSON, R. K.; JOO, H. *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*. **Business Horizons**, v. 55, n. 2, p. 105-111, 2012.
- AKRAM, M. *et al.* *Perceived effects of performance appraisal and rater abilities on employee attitudinal outcomes*. **Actual Problems of Economics**, v. 125, n. 11, 2011.
- AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional: uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudos de caso. **Perspectivas contemporâneas**, Campo Mourão, v. 4, n.1, p. 101-125, jan./jun. 2009.
- ANDRADE, R. F. N.; SANTOS, W. S. F. Avaliação de desempenho: prática burocrática ou instrumento dinâmico de aprendizagem e desenvolvimento profissional? **Revista Holos**, *no prelo*.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 146- 67, dez. 2007.
- ANTONELLO, C. S.; PANDOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANDOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S.T. (orgs.) **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 35-58, Jun, 2005.
- APPELBAUM, S. H.; ROY, M.; GILLILAND, T. *Globalization of performance appraisals: theory and applications*. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 570-585, 2011.
- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**; tradução Luíz Antero Reto, Augusto Pinheiro – São Paulo: Edições 70, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no Trabalho: revisão de literatura. **Psicologia Argumento**. Curitiba, v.30, n.68, p. 171-184, jan./mar., 2012.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69. Jan./Mar. 2004.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de Pessoas**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, C.C; AZEVEDO, D. O Futuro da Aprendizagem Organizacional: Possibilidades e Desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, Edição Especial, p. 110-112, 2006.

BITENCOURT, C.; VIEIRA, M. A.; TENÓRIO, R. M. A avaliação de desempenho e a esquecida dimensão social das pessoas nas organizações. In: TENÓRIO, R. M.; VIEIRA, M. A. **Avaliação e sociedade: a negociação como caminho**. EDUFBA, 2009.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 20 de dezembro de 2005. Seção 1, p. 37.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 13 de janeiro de 2005, Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 24 de fevereiro de 2006. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.892/2008 de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 22 de março de 2010. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 1º de setembro de 2011. Seção 1, p. 90.

\_\_\_\_\_. MPOG/SEGEP. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**, Brasília, 2013. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Manual-Orientacao-para-Gestao-do-Desempenho.pdf>. Acesso em: 14 nov 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Seção I, p. 59-62.

BRITO, L. M. P.; GUILHERME, M. M. L. V. Avaliando a Avaliação 360 graus. In: BRITO, *et al.* **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas: Percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho**. Fortaleza: Editora Universitária, 2007.

BYRNE, Z. S. *et al.*. *Trusting the fair supervisor: The role of supervisory support in performance appraisals*. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 129-147, 2012.

CAMPBELL, J. P., *et al.* *A theory of performance*. In: SCHMITT, W. C. BORMAN, and associates (Eds.), **Personnel selection in organizations**: 35–69. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

CARDOSO, L. **Aprendizagem Organizacional Psicológica**. v. 23, p. 95-117, 2000.

CHOON, L K.; EMBI, M. A. *Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: understanding the concept of subjectivity in leading towards employees' perception of fairness in the performance appraisal*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 189-193, 2012.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 8ª ed., 2006.

COELHO JR, F.A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, J., PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto- Avaliação de Desempenho no Trabalho. XXXIV

ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010. **EnANPAD**, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, M. P. Introdução: *the times they are a-chang*. A sociedade organizacional à entrada do século XXI. In: C. S. Antonello & A. S. Godoy (Orgs.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman. 2011, pp. XI – XXVI.

DE NISI, A.S. *Performance appraisal and performance management: A multi-level analysis*. In: K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), **Multilevel theory, research and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 121 – 156, 2000.

DE NISI, A.; SMITH, C. E. *Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research*. **The Academy of Management Annals**, London, vol. 8, n. 1, p. 127-179, 2014.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. (Org.), **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999, pp. 136-147.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BUR-GOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100-115.

EISENBERGER, R. *et al. Perceived Organizational Support*. **Journal of Applied Psychology**, 1986.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FERREIRA-DA-SILVA, A. *et al. Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration*. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 2, p. 375, 2015.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público. In: EASTERBY-SMITH, Mark. *et al.* (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 165-195.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artemed, 2006.

FREITAS, C. A. S. de ; GUIMARÃES, T. A. A Organização de Aprendizagem no Setor Público: O Caso do Tribunal de Contas da União. In: Encontro Anual da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais do EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. CD. p. 01-15, 2004.

GARVIN, D.; *et al.* **Aprender a aprender**. HSM Management, São Paulo, p. 58-64, jul./ago. 1998.

GARVIN, D. Construindo a organização que aprende In: **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. Rio de Janeiro: Campus, 2ª Ed, 2000.

GHERALDI, S.; NICOLINI, D. *The sociological foundations of organizational learning*. In: *DIERKES, M. et al. Organizational learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

GIL, A. C. **.Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 14-39, 2012.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: Congresso Internacional do Clad, Madrid. **Anais**. Madrid : Clad, 1998.

GUIMARÃES, T. de A. *et al.*. Explorando o Construto Organização de Aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do Poder executivo federal brasileiro. **Revista Organizações e Sociedade**. V. 10, n. 27, p. 111-125 Maio/junho de 2003.

HAUCK, W. F. *Feedback Boosts Trust While Replacing Traditional Performance Appraisal at Independent Living, Inc.* **Global Business and Organizational Excellence**, v. 33, n. 4, p. 50-62, 2014.

HARRINGTON, J. R.; LEE, J. H. *What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies.* **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 214-238, 2015.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L.(coord.). **As pessoas na organização**.7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

IFPB. Relatório descritivo de Avaliação de Desempenho (2015/2016) do Campus João Pessoa. **Documento interno**. João Pessoa, 2016.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em ciência da Informação**, v.14, n.3, p. 206-220, set./dez. 2009.

JAVIDMEHR, M.; EBRAHIMPOUR, M. *Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences*. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 4, n. 3, p. 286, 2015.

KIM, L. *Crisis Construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor*. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 506-521, July/Aug. 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991

LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**, Paris, Les Editions d'organisation, 1994.

\_\_\_\_\_. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'organisation. 1999.

LEITE, R. M. T.; GONDIM, S. M. G. . Aspectos norteadores da avaliação de desempenho: com a palavra a comunidade acadêmica. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas** - Vitória da Conquista, Ano III, n. 3, p. 39-50, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI César Madureira & Miguel Rodrigues. **Anais do 5º Congresso Nacional de Administração Pública "Modernização, Desenvolvimento e Competitividade"**. Lisboa, Outubro de 2007.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico e necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v.6, n.1, p.35-50, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. de G. L. S. **Avaliação de Desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATURANA, H. **Emoções e linguagens na educação e na política**. Belo Horizonte, Ed.UFMG. 1998.

MENDES, L.; ANTONELLO, C. S. Apropriação indébita? Repensando a utilização da teoria de Michel Foucault nos estudos em aprendizagem organizacional. In: ANTONELLO; C. S.; GODOY; A. S. (Orgs.), **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, pp. 423 – 439.

MEZIROW, J., D. *A critical Theory of Adult learning and Education*. **Adult Education**, v. 32, p.3-24, 1990.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12ª.ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOREIRA, L. C.; TOSE; M. G. L.S. A prática da Avaliação do desempenho humano em empresas fabris. **Revista do Curso de Administração PUC/Minas**. Volume 7, Número 1, Artigo 3, mar/jun 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; **Criação de Conhecimento na Empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODELIUS, C. C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Cadernos ENAP**, v.19, p. 1 - 96, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2010.

ODELIUS, C. C., SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. XXX Encontro da associação nacional de pesquisa e pós-graduação em administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. v.1. p. 489 – 489.

ODELIUS, C. C., SANTOS, P. R. G. **Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública Federal: Aspectos Intervenientes do Processo e dos Resultados**. **Revista Economia & Gestão**. , v.7 n.15, p. 10 - 30, 2007.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções de processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, pp. 88-115.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional : Os Impactos das Percepções de Cultura e Suporte Organizacionais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 10 (3), 355-374, 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. et al (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 41-63.

PONTES, B. **A Avaliação de desempenho: métodos Clássicos e Contemporâneos**, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12ª Ed. São Paulo: LTr, 2014.

POZO, J. . **Aprendizes e Mestres: a nova cultura da aprendizagem**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RABAGLIO, M. O. **Avaliação por Competências: Ferramenta de Remuneração ou Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

REGO, A.. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131, mai/ago 2001.

REIS, G. **Avaliação 360º**. São Paulo: Atlas, 2000.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A Competência Coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWLAND, C.; HALL, R. *Organizational justice and performance: appraisal and fairness*. In: **4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business**. 2011.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa Acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição á estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

SÁ, C. L. de. **Entre o mundo da vida e o mundo sistêmico: a gestão de formação continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba**. 2015. 130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SACHS, R. T. **Como avaliar o desempenho e a produtividade** – Tradução de Sônia Siessere. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SANTOS, W. S. F. dos. **Avaliação de Desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil**. 2006. 104p. Dissertação de Mestrado. João Pessoa: UFPB, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHÖN, D. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books, 1983.

SCHREIBER, D.; KLEIN, C. Análise compreensiva do processo participativo de planejamento estratégico. In: **Inovação e Aprendizagem**. Novo Hamburgo. Feevale, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. Orientação profissional**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011.

SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A. *Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 15, p. 3063-3084, 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, A. B. da. **A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005, 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2005.

SILVA, A. B. da. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo. Ed. Saraiva, 2009.

SILVA, F. M. O que sabemos sobre competências coletivas? Encontro da associação nacional de pesquisa em administração, 36., 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. A Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. **Anais XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2009.

SILVA, M.; MANSSOUR, A.. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, A. *et al.*. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

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

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.

(Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. *Performance concepts and performance theory*. In: *Psychological management of individual performance*. New York, Wiley, 2002, pp. 3-25.

ŠPALKOVÁ, D.; ŠPAČEK, D.; NEMEC, J. *Performance Management and Performance Appraisal: Czech Self-Governments*. *NISP Acee Journal of Public Administration and Policy*, v. 8, n. 2, p. 69-88, 2015.

SPECTOR, P. **A Psicologia nas Organizações**. 3ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2010.

SPENCE, J. R.; KEEPING, L. *Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research*. *Human Resource Management Review*, v. 21, n. 2, p. 85-95, 2011.

SWIERINGA, J; WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Buenos Aires: [s.n.], 1992.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. e FORTUNA, A. **A Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p. 289-315, jul./dez. 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUYTENS, M.; DEVOS, G. *The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal*. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 15, p. 3047-3062, 2012.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 98-102, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, M. M. F.; NASCIMENTO, R. P. A Aprendizagem Organizacional como Forma de Controle dos Indivíduos. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

WALSH; K.; FISHER; D. *Action inquiry and performance appraisals Tools for organizational learning and development*. *Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 12 Iss 1 pp. 26 – 41. 2005.

WAROKKA, A. *et al.* *Organizational justice in performance appraisal system and work performance: evidence from an emerging market.* **Journal of Human Resources Management Research**, v. 2012, p. 1, 2012.

YONGJUN, Z. *A Study on the Interactive Relationship between Performance Appraisal and Trust and Management Tactics.* In: **2nd International Conference on Science and Social Research** (ICSSR 2013). 2013. p. 568-571.

ZANGISKI, M. A. da S. G.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E.G.da. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 38, n. 3, p. 142-159, set./dez., 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**PESQUISA** - Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): implicações para a aprendizagem organizacional.

Nº DA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_/ GÊNERO: ( ) MASC. ( ) FEMIN.

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_

LOTAÇÃO: \_\_\_\_\_

DATA/HORÁRIO: \_\_\_\_\_

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

CONTATOS: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS DA PESQUISA	QUESTÕES	OBJETIVOS DA QUESTÃO	AUTORES
Caracterizar, na percepção dos gestores, os fatores limitantes e potenciais facilitadores do processo de avaliação de desempenho do IFPB;	1- Quantos processos de AD, aproximadamente, você já participou? 2 - Qual a sua opinião sobre o processo de AD praticado no IFPB?	- Identificar a percepção geral dos gestores sobre o processo de AD praticado no IFPB.	Siqueira (2002) Oliveira-castro (1994) Pontes (2014) Moreira e Tose (2012)
	3 - Quais os objetivos do processo de AD, na sua opinião?  4 - Você acredita que os objetivos da AD estão sendo cumpridos no processo atual desenvolvido no IFPB?	- Identificar na percepção dos gestores sobre os principais objetivos da AD.	Campbell, et al.(1993) Sonntag, Frese (2002) Coelho Jr et al. (2010) Ruas (2005)
	5 -De que forma o processo de AD tem colaborado com o acompanhamento do desempenho individual e das equipes?	- Identificar a importância de AD para estimular a melhoria contínua do desempenho.	Brandão e Guimarães (1999) De Nisi e Smith, (2014) Pontes (2014)
	6 - Quanto à metodologia (múltiplos avaliadores) adotada nos processo de AD, quais os aspectos positivos e negativos que você identifica?  7 - Qual a importância do <i>feedback</i> e do diálogo nessa metodologia de AD?	- Identificar a percepção dos gestores em relação ao método de AD utilizado no IFPB.	Reis (2000) Moreira e Tose (2012) Brito e Guilherme (2007) Silva e Manssour (2001) Gil (2001) Pontes (2014) Magalhães e Borges de Andrade (2001) Walsh e Fisher (2005)
	8 - Você está satisfeito (a) com a AD atualmente desenvolvida no IFPB? Por quê?  9 - Quais os pontos positivos do processo de AD praticado no IFPB?  10 - Quais os pontos negativos (problemas e vieses) do processo de AD	- Identificar quais as IMPLICAÇÕES e entraves do processo AD. Além do grau de satisfação dos gestores com o processo e suas sugestões para melhoria do instrumento.	Brito e Guilherme (2007) Pontes (2014)  Spence e Keeping (2011) Brito e Guilherme, (2007) Špalková <i>et al.</i> (2015)

<p>Caracterizar, na percepção dos gestores, os fatores limitantes e potenciais facilitadores do processo de avaliação de desempenho do IFPB;</p>	<p>praticado no IFPB?</p> <p>11 - Qual a sua maior dificuldade ao realizar a AD?</p> <p>12 - Quais as mudanças que você poderia sugerir para melhorar o processo de AD de modo a atingir seu objetivo?</p>	<p>- Identificar quais as IMPLICAÇÕES e entraves do processo AD. Além do grau de satisfação dos gestores com o processo e suas sugestões para melhoria do instrumento.</p>	<p>Sachs (1995) Bergamini e Beraldo (1988) Lucena (1992), Oliveira-Castro (1994) Coelho Jr (2009). Pontes (2014) Tachizawa <i>et al.</i> (2008) Odelius (2000)</p>
	<p>13 - A partir da AD, você acredita que existe o acompanhamento das metas/atividades desenvolvidas pelo servidor? De que forma pode acontecer?</p>	<p>-identificar o grau de relação entre a AD e o acompanhamento das metas individuais, setoriais e organizacionais. Ou seja, identificar o caráter de acompanhamento das metas e objetivos.</p>	<p>Pontes (2014) Dutra (2004)</p>
	<p>14 - O processo de AD gera informações relevantes para subsidiar a melhoria dos processos de gestão de pessoas?</p> <p>15 - Os processos de AD têm relação com os objetivos estratégicos organizacionais?</p>	<p>- Compreender o impacto dos processos de AD e sua integração com as demais políticas de gestão de pessoas e o seu grau de relação com os objetivos estratégicos organizacionais.</p>	<p>Brito e Guilherme (2007)  Dutra (2004) Pontes (2014) Hipólito e Reis, (2002)</p>
	<p>16 - Você acredita que o processo de AD do IFPB é um processo justo e confiável? Por quê?</p> <p>17 - Quais as influências que podem distorcer os resultados da AD ou impedi-la de ser um processo justo e confiável?</p>	<p>- Refletir sobre a questão da equidade e justiça na AD e na confiabilidade dos resultados.</p>	<p>Santos (2006)  Byrne (2012) Rego (2001) Warokka <i>et al.</i> (2012) Choon e Embi (2012)</p>
	<p>18 - Qual o seu papel, enquanto gestor, nos processos de AD desenvolvidos no IFPB?</p> <p>19 - Você acredita que esse tipo de avaliação proporciona um melhor relacionamento entre a chefia imediata e os subordinados?</p> <p>20 - De que forma as relações interpessoais (amizades, indiferenças) podem influenciar na AD?</p>	<p>- Verificar a percepção dos gestores sobre a liderança do processo de AD e sobre as influências das relações interpessoais estabelecidas.</p>	<p>Pontes (2014)</p>

<p>Caracterizar, na percepção dos gestores, os fatores limitantes e potenciais facilitadores do processo de avaliação de desempenho do IFPB;</p>	<p>21 - Você acredita que a chefia imediata e os servidores envolvidos na AD estão preparados para desenvolver esse tipo de avaliação?</p> <p>22 - Os participantes receberam algum treinamento em AD? Como poderia essa formação poder ser desenvolvida?</p>	<p>- Identificar a importância e a necessidade de treinamentos preparatórios para o processo de AD.</p>	<p>Pontes (2014) Odelius (2006) Spector (2011) Appelbaum <i>et al.</i>. (2011) Akram <i>et al.</i>. (2011)</p>
	<p>23 - Você acredita que com esse tipo de avaliação é possível melhorar o desempenho dos servidores e da organização?</p> <p>24 - Os resultados da AD trazem algum efeito prático para as pessoas (crescimento profissional) e para a organização? Percebeu alguma melhoria no local de trabalho após a realização da AD?</p> <p>25 - Você acredita que apenas o servidor é responsável pelo seu desempenho? Quais os outros fatores que podem facilitar ou dificultar o desempenho no trabalho?</p>	<p>- Verificar os impactos práticos dos resultados processos de AD e dos fatores organizacionais que influenciam o desempenho, além da necessidade do suporte organizacional.</p>	<p>Brito e Guilherme (2007) Santos (2005) Javidmehr e Ebrahimpour (2015) Rabaglio (2010) Dutra (2004) Moreira e Tose (2012)</p> <p>Oliveira (2006) Oliveira-Castro et al. (1996) Dutra (2004) Abbad; Freitas e Pilati (2006)</p> <p>Odelius e Santos (2007).</p>
	<p>26 - A cultura organizacional do IFPB influencia no processo de AD? De que maneira?</p> <p>27 - O instrumento é adequado a medir o desempenho? Em que pontos ele poderia ser melhorado?</p>	<p>- identificar as influências da cultura organizacional no processo de AD.</p>	<p>Lucena (1992) Madureira e Rodrigues (2007) Moreira e Tose (2012) Schein (2009) Pontes (2014) Bittencourt <i>et al.</i> (2009)</p>
	<p><b>OBJETIVOS DA PESQUISA</b></p>	<p><b>QUESTÕES</b></p>	<p><b>OBJETIVOS DA QUESTÃO</b></p>
<p>Identificar as implicações da avaliação de desempenho na aprendizagem organizacional, segundo a percepção dos gestores.</p>	<p>28 - Os procedimentos de AD (plano de trabalho, o acompanhamento sistemático, a entrevista de avaliação e o plano de Desenvolvimento Individual) podem contribuir de que forma para estimular a aprendizagem?</p> <p>29- Quais as implicações que AD pode trazer para as pessoas envolvidas no processo em termos de aprendizagem?</p>	<p>- Compreender as IMPLICAÇÕES que o processo de AD tem para as pessoas envolvidas e para a organização em termos de aprendizagem e disseminação de conhecimento.</p>	<p>Odelius (2010), Coelho Jr (2011), MPOG (2013), Pontes (2014). Brandão, Guimarães (1999)</p> <p>Bitencourt (2004) Antonello (2007) Garvin (1998, 2000)</p>

<p>Identificar as implicações da avaliação de desempenho na aprendizagem organizacional, segundo a percepção dos gestores.</p>	<p>30 - O processo de AD: - Estimula o diálogo construtivo entre os envolvidos e o compartilhamento de experiências e orientações? 31 - Promove reflexões e mudanças nas pessoas envolvidas? De que forma?</p> <p>32 - Promove a autoconsciência da necessidade de desenvolvimento profissional? Como? 33- Promove a necessidade de novas aprendizagens(contínuas)? Por quê? 34 - Estimula o desenvolvimento de competências (individuais e das equipes de trabalho)? E consequentemente o desenvolvimento organizacional? de que maneira?</p>	<p>-Identificar as relações ente a AD e aprendizagem para o desenvolvimento de competências (individuais, coletivas e organizacionais) para a melhoria do desempenho.</p> <p>-Identificar as relações ente a AD e aprendizagem para o desenvolvimento de competências (individuais, coletivas e organizacionais) para a melhoria do desempenho.</p>	<p>Leite &amp; Gondim, (2005) (1998) Abbad, Lima e Veiga, (1996) Antonello (2005)</p> <p>Madureira e Rodrigues (2007)</p> <p>Silva (2009) Argyris (1999)</p> <p>Cardoso (2000) Dutra (2004)</p> <p>Oderich (2005) Brandão; Guimarães (1999) Brito e Guilherme, (2007) Odélius e Santos (2007) Rabaglio (2010)</p>
	<p>35 - Os processos de AD promovem a necessidade do compartilhamento de conhecimentos e trocas de experiências no contexto da equipe de trabalho? De que forma?</p>	<p>- Verificar em que sentido o processo de AD estimulam as interações sociais e aprendizagens coletivas.</p>	<p>Zangiski, Lima e Costa, (2009) Dutra (2008) Brandão; Guimarães (1999) Antonello (2005) Guimarães et al. (2003) Nonaka e Takeuchi (2008)</p>

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Servidor (a)

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) objetiva solicitar sua participação na pesquisa **“Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): implicações para a aprendizagem organizacional”**, cujo objetivo é identificar as implicações que o processo de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) pode trazer para a aprendizagem organizacional no IFPB.

A referida pesquisa será desenvolvida pela pesquisadora Rossana Figueirêdo Nunes de Andrade, aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPCGOA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação do Prof<sup>o</sup> Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre. Ressalta-se que a pesquisadora integra o quadro de pessoal técnico-administrativo do IFPB – Campus João Pessoa, no cargo de Psicóloga Organizacional.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma **entrevista** sobre o tema em estudo. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Assim, sua participação irá contribuir para uma melhor compreensão do processo de Avaliação de desempenho dos TAEs do IFPB, bem como poderá subsidiar ações na área de Gestão de Pessoas, de modo a promover melhorias no processo.

Informamos que por se tratar de pesquisa com realização de entrevista com sujeitos, esta pesquisa oferece riscos mínimos ou imprevisíveis, conforme as orientações da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde-CNS.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma nem prejuízo.

Ao colaborar com a pesquisa você autoriza o uso das informações provenientes da entrevista, na elaboração e defesa da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes, em eventos da área de Administração e Psicologia Organizacional ou outras afins e em eventuais publicações em revistas científicas, sendo resguardados os cuidados éticos e preservado o sigilo.

Para qualquer outra informação ou esclarecimentos de dúvidas, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no Campus João Pessoa - Av. Primeiro de Maio, 720 - Jaguaribe, João Pessoa – PB, 58015-435, pelos telefones (83)98861-8622 / (83)99995-2401, ou por e-mail: [rossanapsiandrade@yahoo.com.br](mailto:rossanapsiandrade@yahoo.com.br)

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você assinasse o presente termo:

*Declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.*

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

**Assinatura do Participante**

---

**Assinatura da Pesquisadora**

## APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB  
**Magnífico Reitor Profº Cícero Nicácio do Nascimento Lopes**

Magnífico Reitor;

Cumprimentando-o cordialmente, encaminho a Vossa Magnificência o Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, após qualificação, como parte do processo para obtenção do título de Mestre, sobre a orientação do Profº Dr. Wagner Fernandes Soares dos Santos, da mestranda Rossana Figueirêdo Nunes de Andrade, Matrícula MPGOA nº 2015123756, Psicóloga Organizacional do quadro permanente do IFPB, lotada no Campus João Pessoa - Matrícula SIAPE nº 1933052.

Através deste, venho solicitar desta instituição Federal de Ensino a autorização para desenvolver, no âmbito do IFPB, a pesquisa para elaboração da minha dissertação de mestrado, utilizando oficialmente o nome do IFPB para entrevistar alguns servidores representativos dos 10 campi mais antigos e Reitoria, **cujo objetivo será analisar de que modo os processos de Avaliação de Desempenho profissional dos TAEs, contribuem para o processo de aprendizagem organizacional**, estimulando o desenvolvimento de competências em todos os níveis institucionais (individual, coletivo e organizacional), de modo a promover um desempenho mais eficiente, resultando em um melhor desenvolvimento do IFPB.

Além da autorização para a realização da pesquisa, venho solicitar também o apoio da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação do IFPB, através da Diretoria de Pesquisa, órgão responsável pela gestão sistêmica da referida área.

Vale salientar que Para que a pesquisa possa ser conduzida, foi realizado o cadastro e submissão do Projeto de pesquisa na Plataforma Brasil, sendo aprovada pelo Comitê de Ética do IFPB. Com o objetivo de resguardar os participantes da pesquisa, será utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), instituído por meio da resolução Nº466/12, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as diretrizes e normas de pesquisas envolvendo seres humanos.

Cabe ressaltar a importância deste estudo para a instituição, bem como o caráter ético conferido á investigação. Além dos resultados poderem ser publicados para fins acadêmicos, poderão servir de base para sugestões de melhorias nos processos de Avaliação de Desempenho praticados no IFPB.

Certa da atenção e do atendimento ao pleito solicitado, me coloco à disposição de Vossa Magnificência para quaisquer informações adicionais que se fizerem necessárias.

Antecipadamente grata;

---

**Rossana Figueirêdo Nunes de Andrade**  
**Mestranda**

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

AUTORIZO,

**ANEXOS**

## ANEXO 1

 <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</p>	
<b>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO</b>	
<b>FADTA – CHEFIA IMEDIATA</b>	
<b>SERVIDOR(A) AVALIADO(A):</b>	
<b>MATRÍCULA:</b>	<b>CARGO:</b>
<b>LOTAÇÃO:</b>	<b>PERÍODO DA AVALIAÇÃO:</b>

**Prezado (a) Gestor (a):**

Este Formulário diz respeito à Avaliação de Desempenho prevista no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), estruturado pela Lei 11.091/05 e pelo Decreto 5.825/06, a qual tem por objetivos:

- Avaliar o desempenho do (a) servidor (a) no cargo que ocupa;
- Identificar potencialidades e carências profissionais do (a) servidor (a) avaliado (a);
- Fornecer indicadores à chefia imediata e ao (a) servidor (a) que propiciem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a melhoria das atividades no Setor;
- Fornecer dados para fins de efetivação ou não da **Progressão por Mérito Profissional** do (a) servidor (a) avaliado (a).

Ressaltamos que para a legitimidade do processo de avaliação, este (esta) servidor (a) tem de estar sob sua chefia imediata pelo menos há seis (seis) meses ininterruptos, nos últimos 18 meses. Caso contrário, você deve avaliá-lo (a) em conjunto com o (a) chefe a quem o (a) servidor (a) estava vinculado (a) anteriormente, o qual também deverá assinar o este formulário de avaliação. Colocamos a disposição para maiores esclarecimentos, nos telefones: 3612-1127/1128;

Desde já agradecemos sua colaboração.

Equipe do Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – Campus João Pessoa

**ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO:**

A partir das considerações abaixo, nossa intenção é ajudar você, como avaliador (a), a exercer o seu melhor julgamento ao analisar o desempenho do (a) servidor (a) ora sob sua liderança. Para o correto preenchimento, portanto, deste formulário, pedimos que leve em consideração as seguintes orientações:

1. Este Formulário é composto por questões **objetivas** e **subjetivas**.
2. As questões **objetivas** devem ser obrigatoriamente avaliadas, pois serão contabilizadas para fins de efetivação ou não da **Progressão por Mérito Profissional** do (a) servidor (a) ora avaliado (a).
3. As questões **subjetivas** (abertas), apesar da não obrigatoriedade, são muito importantes para o processo de tomada de decisões relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional do (a) avaliado (a), como também para a melhoria contínua do Setor.
4. Cada uma das questões **objetivas** deverá ser pontuada na escala de **1 a 10**, segundo os seguintes critérios:  
**1,0 a 4,9 = Insatisfatório; 5,0 a 6,9 = Regular; 7,0 a 8,9 = Bom; 9,0 a 10,0 = Muito Bom.**
5. Quando você atribuir ao item pontuação inferior a **5** (cinco) deverá justificar os motivos e identificar ações visando a melhoria do desempenho do (a) avaliado (a) naquele aspecto.
6. **Seja o mais realista possível ao avaliar cada um dos comportamentos.** Não responda em função de como você acha que esse servidor (a) deveria se comportar. Avalie a partir de como ele (ela) realmente se comportou na maioria dos dias, na maioria dos trabalhos e com a maior parte das pessoas.
7. **Considere a frequência de cada comportamento.** Não avalie com base em acontecimentos ou fatos recentes. O que deve ser levado em consideração é a frequência com que o (a) avaliado (a) praticou o comportamento indicado, no período referente a esta avaliação (últimos dezoito meses).
8. **Avalie com segurança.** Procure responder as questões sem pressa e de modo reservado, diminuindo, assim, o risco de fazer um julgamento precipitado ou equivocado.
9. **Analisar cada comportamento de forma independente.** Evite generalizar suas percepções, por exemplo, identificando um ótimo desempenho com relação a determinados aspectos e estendendo essa percepção para todos os demais itens, distorcendo o resultado final.
10. **Pontue todas as questões.** Cada um dos quesitos propostos tem suma importância, influenciando diretamente no resultado final e subsidiando a tomada de decisões. Não deixe, portanto, nenhuma questão sem avaliar.

**1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Atribua uma pontuação de 1 a 10 avaliando o desempenho individual do (a) servidor (a) no cargo ocupado, de acordo como desempenhou suas funções ao longo dos últimos 18 meses, tendo em vista as necessidades e resultados esperados pelo setor:

ITEM	COMPETÊNCIAS/HABILIDADES	DESCRIÇÃO	PONTO
1.	<b>Relacionamento interpessoal.</b>	Capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, incluindo os usuários, de forma a manter o ambiente agradável e produtivo.	
2.	<b>Capacidade de resolver problemas/ Aplicação do conhecimento.</b>	Capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento e experiência adquiridos, para alcançar os objetivos do Setor.	
3.	<b>Trabalho em equipe.</b>	Capacidade de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para alcançar a finalidade do Setor/Instituição.	
4.	<b>Qualidade do trabalho.</b>	Grau de comprometimento com a qualidade final de seu trabalho, resultando na realização de atividades e serviços de forma organizada, clara, consistente e objetiva.	
5.	<b>Comprometimento Ético.</b>	Pré-disposição para a ação e para o esforço em prol da Instituição e do Setor, pautado pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
6.	<b>Planejamento.</b>	Capacidade de visualizar e organizar as ações necessárias para atingir os fins, administrando tempo e trabalho, por estabelecimento de prioridades.	
7.	<b>Flexibilidade/adaptabilidade às mudanças.</b>	Forma como compreende e responde a novas situações de trabalho (métodos, processos, ferramentas, equipamentos etc.), podendo exercer múltiplas atividades e serviços inerentes à sua área de atuação.	
8.	<b>Criação ou inovação.</b>	Capacidade de criar ou inovar projetos, planos, idéias, metodologias, processos, etc. para aplicação na execução das atividades e serviços, que gerem impactos e otimização nos processos e formas de trabalho.	
9.	<b>Comunicação</b>	Capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir objetivos.	
10.	<b>Atualização.</b>	Competência e desenvolvimento profissional, interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional na sua área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades e serviços.	
11.	<b>Engajamento Institucional.</b>	Grau de participação em grupos de trabalho, comissões, bancas, colegiados, eventos internos e externos, representando a Instituição/Setor; desenvolvimento de projetos relevantes para a Instituição/Setor, etc.	
12.	<b>Orientação ao usuário.</b>	Capacidade de estabelecer contatos pessoais, independentes do nível hierárquico, de forma assertiva, buscando atender às expectativas e necessidades dos usuários internos e/ou externos.	

1.1 Registre outras observações que julgar relevantes sobre o desempenho e/ou comportamento do (a) servidor (a):

---



---



---



---



---



---



---

1.2. Caso você tenha feito uma avaliação restritiva (inferior a 5) em relação ao desempenho do (a) servidor (a) em algum aspecto, destaque as causas que podem ter contribuído para o resultado inferior:

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

1.3. Que sugestões você tem a oferecer para que esses problemas possam ser eliminados/minimizados?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1.4. Na sua visão, existe algum aspecto individual do servidor que pode ser aprimorado para que o(a) mesmo(a) apresente melhor desempenho (capacitação; saúde; conduta profissional, etc.)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1.5. Registre quais as medidas que você tomou, na condição de chefe imediato (a), para solucionar os problemas detectados ao longo dos últimos 18 meses, relacionados ao desempenho/conduta do (a) servidor (a):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1.6. De que maneira a Diretoria de Gestão de Pessoas pode apoiá-lo em sua atividade de chefia?

---

---

---

---

---



---



---



---

## 2. AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Considerando as condições de trabalho que o (a) servidor (a) dispôs ao longo dos últimos 18 meses para exercer suas atividades, marque com um **X** o conceito que, em sua opinião, é o mais adequado para cada questão abaixo apresentada:

CONDIÇÕES DE TRABALHO	GRAU DE SATISFAÇÃO			
	Muito Bom	Bom	Regular	Insatisfatório
1. <b>Sistemas Informatizados</b> (Avalie softwares e/ou suportes de sistemas utilizados pelo Setor).				
2. <b>Adequação do (a) servidor (a) ao cargo/função</b> (Avalie o preparo/adequação do (a) servidor (a) ao cargo/funções que lhe foram atribuídas, tendo em vista seu conhecimento, formação e desempenho).				
3. <b>Adequação do ambiente ao fluxo e aos processos de trabalho</b> (Avalie as condições e layout do Setor quanto à otimização ou não dos fluxos e processos de trabalho desenvolvidos).				
4. <b>Condições ambientais do Setor quanto à preservação da segurança, saúde e bem-estar do (a) servidor (a)</b> (Avalie as condições ambientais do Setor quanto ao conforto térmico, sonoro, de iluminação, ventilação, agentes químicos, bacteriológicos, ergonomia, condições de trabalho inseguras, etc.).				
5. <b>Equipamentos e recursos materiais</b> (Avalie as condições do Setor quanto ao suporte de equipamentos e materiais disponíveis: computadores, mobiliário, material de expediente, ferramentas; etc.).				

2.1. Registre outras observações que julgar pertinentes em relação ao ambiente de trabalho:

---



---



---



---



---



---

2.2. Destaque situações relativas às condições ambientais (infra-estrutura, equipamentos e recursos materiais; segurança, etc.) as quais você considera que comprometeram ou podem comprometer o desenvolvimento pessoal e profissional do (a) servidor (a), afetando negativamente a qualidade dos seus resultados:

---



---



---



---



---



---

2.3. Que sugestões você pode dar para a melhoria das condições de trabalho no seu Setor/Instituição?

---

---

---

---

---

2.4. Registre quais as medidas que você adotou, na condição de chefe imediato (a) para solucionar os problemas detectados ao longo dos últimos 18 meses, relativos às condições ambientais:

---

---

---

---

---

---

---

2.5. Existe necessidade e/ou interesse de assistência da Diretoria de Gestão de Pessoas? Justifique a resposta:

---

---

---

---

---

---

---

Avaliador (es):
<p>_____</p> <p><b>Chefia atual</b></p> <p>_____, ____/____/____</p> <p>(Caso o (a) servidor (a) avaliado (a) esteja há menos de 6 (seis) meses ininterruptos sob a sua chefia, o chefe anterior também deverá avaliá-lo e assinar este formulário, logo abaixo)</p> <p>_____</p> <p><b>Chefia anterior</b></p> <p>_____, ____/____/____</p>

## ANEXO 2

 <p><b>INSTITUTO FEDERAL</b> Paraíba</p>	<p align="center"><b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b> <b>DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS</b> <b>DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b></p>			
<b>PROGRAMA DE AVALIAÇÃO GERENCIAL – PADG</b>				
<b>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL</b>				<b>FADG - CI</b>
<b>* Preenchimento Obrigatório</b>				
<b>NOME DO GESTOR (A) AVALIADO (A):</b>				
<b>MATRÍCULA SIAPE:</b>		<b>CARGO:</b>		
<b>FUNÇÃO:</b>				
<b>*NOME DA CHEFIA IMEDIATA:</b>				
<b>*MATRÍCULA SIAPE:</b>		<b>*CARGO:</b>		
<b>* RAMAL:</b>	<b>FONE PARA CONTATO:</b>	<b>*E-MAIL:</b>		
<b>DATA DA AVALIAÇÃO:</b>				
<b>PARTE I - AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA E CONDUTA PROFISSIONAL</b>				
<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Frequência</b>			
	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente/ Nunca
1. <b>Assertividade</b> (Expressa-se de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não agredir e nem violar o direito das outras pessoas).				
2. <b>Coerência</b> (Serve de exemplo tanto no que fala quanto no que faz; procura alinhar a prática ao discurso).				
3. <b>Comprometimento</b> (Coloca os interesses da instituição acima dos interesses pessoais, sempre que necessário Toma decisões que promovam os legítimos interesses da instituição e dos usuários de seus serviços, mesmo que sofra represálias ou ponha em risco seu cargo ou posição; faz o que é certo e não o que é conveniente).				
4. <b>Comunicação</b> (Compartilha diretrizes, estratégias, metas e ideias, orientando, informando e ensinando de forma clara, isenta e objetiva à sua equipe).				
5. <b>Espírito de equipe</b> (Colabora/coopera para o cumprimento das metas da sua e de outras áreas; cria um clima de confiança mútua no ambiente de trabalho que possibilite a troca de conhecimentos e a soma de recursos no cumprimento das metas e dos objetivos da instituição).				
6. <b>Ética profissional</b> (Zela pela imagem da instituição e pela sua própria imagem profissional; demonstra respeito aos				

princípios éticos e morais no exercício de sua carreira pública e no trato com as pessoas no ambiente de trabalho; age com integridade e honestidade dentro e fora da empresa).				
7. <b>Flexibilidade/Capacidade de adaptação</b> (Procura adaptar-se rapidamente às mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho, contribuindo para que elas impactem positivamente nos resultados).				
8. <b>Habilidade relacional</b> (Convive bem com as pessoas no ambiente de trabalho, evitando discórdias e divisões; demonstra interesse pelo bem-estar de sua equipe; lida bem com a diversidade e com as diferenças humanas, tratando a todos respeitosamente, sem preconceito e/ou discriminação).				
9. <b>Iniciativa/Proatividade/responsabilidade</b> (Faz as coisas antes de ser solicitado (a) pelas circunstâncias ou requerido (a) por alguém; Cumpre prazos, bem como compromissos, acordos e metas que estão sob sua responsabilidade).				
10. <b>Liderança</b> (Influencia, motiva, apoia e conduz sua equipe à resultados e ideias, promovendo um clima de integração e cooperação no ambiente de trabalho).				
11. <b>Resiliência</b> (Lida com problemas, supera obstáculos ou resiste à pressão de situações adversas, sem perder o equilíbrio psico-emocional, mantendo o foco e o bom-senso).				
12. <b>Impessoalidade</b> (Não faz distinção entre as pessoas, sobretudo entre os seus colaboradores, excetuando-se os casos previstos em lei. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes).				
<b>PARTE II - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO-GERENCIAL</b>				
<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Frequência</b>			
	<b>Sempre</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente/ Nunca</b>
1. Exerce a gestão das atribuições do seu cargo/função, formulando políticas e aplicando recursos de acordo com a missão e objetivos institucionais.				
2. Promove reuniões de trabalho com a sua equipe para planejamento, avaliação, ajuste e acompanhamento dos objetivos, metas e resultados.				
3. Assegura que os projetos/programas de sua área sejam contemplados dentro do tempo e do orçamento previsto.				
4. Gerencia crises, de modo a proteger a posição da instituição constituindo um anteparo sólido que possibilite que as operações normais sejam mantidas mesmo que a instituição esteja passando por uma situação difícil.				
5. Realiza ações preventivas e corretivas que promovam a racionalização dos recursos materiais, aumento dos resultados e alcance os objetivos institucionais.				



---



---



---



---



---

1.2 Existe necessidade ou interesse de assistência da Diretoria de Gestão de Pessoas quanto ao aprimoramento do desempenho do(a) servidor(a) avaliado(a) (capacitação, saúde, conduta profissional, etc)

---



---



---



---



---

**2. AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Considerando as condições de trabalho que você dispôs ao longo dos últimos 18 meses para exercer suas atividades, atribua uma pontuação de 1 a 10 a cada item do questionário, relacionado ao grau de satisfação no ambiente.

CONDIÇÕES DE TRABALHO	PONTO DE SATISFAÇÃO
1. <b>Sistemas Informatizados</b> (Avalie softwares e/ou suportes de sistemas utilizados pelo Setor).	
2. <b>Adequação do (a) servidor (a) ao cargo/função</b> (Avalie seu preparo/adequação ao cargo/funções que lhe foram atribuídas, tendo em vista seu conhecimento, formação e desempenho).	
3. <b>Adequação do ambiente ao fluxo e aos processos de trabalho</b> (Avalie as condições e layout do Setor quanto à otimização ou não dos fluxos e processos de trabalho desenvolvidos).	
4. <b>Condições ambientais do Setor quanto à preservação da sua segurança, saúde e bem-estar</b> (Avalie as condições ambientais do Setor quanto ao conforto térmico, sonoro, de iluminação, ventilação, agentes químicos, bacteriológicos, ergonomia, condições de trabalho inseguras, etc.).	
5. <b>Equipamentos e recursos materiais</b> (Avalie as condições do Setor quanto ao suporte de equipamentos e materiais disponíveis: computadores, mobiliário, material de expediente, ferramentas; etc.).	

2.1 Registre outras observações e sugestões que julgar pertinentes em relação ao ambiente de trabalho

---



---



---



---



---

2.2 Destaque situações relativas às condições ambientais (infraestrutura, equipamentos e recursos materiais; segurança, etc) as quais você considera que comprometeram ou podem comprometer o seu desenvolvimento pessoal e profissional, afetando negativamente a qualidade dos resultados.

---



---



---

---

---

---

---

---

2.3 Que sugestões você pode dar para a melhoria das condições de trabalho no seu setor/instituição.

---

---

---

---

---

---

---

Declaro serem verídicas as informações aqui prestadas, pelas quais assumo inteira responsabilidade administrativa, civil e penalmente.

<p>_____ <b>Assinatura da chefia imediata atual</b>  ____/____/2017</p>	<p>_____ <b>Assinatura da chefia imediata anterior</b> <small>(Assinatura exigida caso o (a) chefe imediato (a) não tenha o maior tempo sob a chefia do (a) gestor (a) avaliado (a), até a data concernente a esta avaliação)</small>  ____/____/2017</p>
<p><b>Ciente do servidor:</b> _____ ____/____/2017</p>	