

UM OLHAR SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES NA CONSTRUÇÃO DAS METAS INDIVIDUAIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para a
obtenção do título de Especialização MBA em
Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluna: Anacleuma Melo da Silva

Orientadora: Profa. Ma. Mara Lucia
Monteiro Vieira

Brasília - DF

Junho/2021

UM OLHAR SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES NA CONSTRUÇÃO DE METAS INDIVIDUAIS

Autora: Anacleuma Melo da Silva
Ministério da Saúde

Palavras chaves: Gestão do Desempenho, Avaliação de Desempenho, Pontos Focais, Construção de Metas

RESUMO

O presente trabalho objetivou verificar a percepção dos servidores que atuam na construção de metas sobre a influência desta etapa na avaliação de desempenho da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES) do Ministério da Saúde. Fez-se uma pesquisa bibliográfica baseada em livros, teses, dissertações, revistas, bem como decretos e normativos internos do Ministério da Saúde. Com base na investigação, foi apresentada a literatura acerca dos temas “gestão do desempenho”, avaliação de desempenho institucional”, e avaliação de desempenho individual”. Participaram da pesquisa os servidores que são pontos focais na construção das metas individuais da referida Secretaria. O instrumento de pesquisa adotado foi constituído de questionário composto por quatorze questões contemplando itens relacionados com questões demográficas e afirmações sobre a temática da construção das metas individuais. Os resultados indicam que ações estratégicas sejam implantadas de forma integrada, envolvendo os gestores e servidores no processo de construção das metas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema completo da Gestão do Desempenho.....	8
--	---

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Base legal da avaliação de desempenho.....	10
Tabela 2 – Tipos de aplicação no processo de avaliação e suas características.....	12
Tabela 3 – Escala utilizada na pesquisa.....	15
Tabela 4 – Resultado geral da coleta de dados em %.....	15

APENDICE

Apêndice A – Carta de apresentação.....23

Apêndice B – Questionário: Verificar a percepção dos servidores que atuam na construção das metas individuais da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde.....24

INTRODUÇÃO

Com a modernização da administração pública, faz-se necessário a busca de uma ferramenta para melhorar os índices de produtividade nos vários níveis da organização – institucional, de equipes e individual, assim, a avaliação de desempenho no setor público vem com a proposta de pagamento de gratificações variáveis vinculadas à remuneração dos servidores, e está inserida em um conjunto de práticas de gestão que buscam promover uma mudança com o propósito de tornar o serviço público mais efetivo e eficaz.

Uma dessas práticas, a gestão de desempenho no setor público é um processo construído para interligar as unidades, equipes e indivíduos da organização por meio de planejamento, execução e avaliação e precisa estar voltada para a transparência de seus processos, dialogando com os diversos tipos de públicos a qual está inserida. Assim, a avaliação de desempenho como ferramenta de aprimoramento dos índices de produtividade no serviço público é uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho, cabendo aos gestores o alinhamento e as adaptações necessárias para um desempenho efetivo, e ainda, é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa medir o desempenho e o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, de tal modo, que possibilita o alcance das metas estratégicas. Além disso, um processo importante e contínuo que deve retroalimentar a elaboração do plano de capacitação dos servidores.

A construção das metas intermediárias e individuais da avaliação de desempenho se dá com a interlocução de pontos focais em cada unidade no Ministério da Saúde constituídos especificamente para este fim. Esses servidores são responsáveis pela observância dos critérios gerais e específicos e pela interlocução com os gestores da unidade a que estão subordinados, eliminando divergências e incertezas quanto à construção das metas.

Assim sendo, o presente estudo abordou a percepção dos servidores que são pontos focais na construção das metas individuais da avaliação de desempenho da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde, e teve como objetivo geral: verificar a percepção dos servidores que atuam na construção de metas sobre a influência desta etapa na avaliação de desempenho da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde, além dos específicos: a) entender como ocorre o processo na construção das metas individuais na SAES; b) analisar os objetivos institucionais no processo de construção das metas e dos resultados esperados, c) aplicar um questionário com os pontos focais responsáveis

pela construção das metas individuais, para identificar a percepção dos mesmos sobre o processo de construção das metas, considerando os objetivos da avaliação de desempenho.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura sobre a avaliação do desempenho foi planejada buscando os conceitos existentes de diversos autores para uma melhor compreensão sobre gestão do desempenho e avaliação de desempenho institucional e individual (ADI).

1.1 GESTÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Brandão *et al* (2008, p. 882):

A gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas.

Segundo Bergue (2019) a gestão do desempenho tem o propósito de aperfeiçoar o serviço público, no entanto, o foco está nas pessoas no contexto do trabalho.

Na visão de Leme e Vespa (2015) o foco da gestão de desempenho não é somente a avaliação de desempenho, mas a identificação dos fatores que interferem para que os resultados sejam alcançados.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que é possível imaginar a gestão de desempenho como um instrumento que oferece escolhas eficientes de gestão para as organizações.

Bergue (2019, p. 116) descreve as noções da finalidade da gestão do desempenho, na perspectiva de desenvolvimento das pessoas, a saber:

- a) não é remunerar, é desenvolver;
- b) não é punir, é valorizar;
- c) não é processo de correção, é processo de aprendizagem;
- d) não é unilateral, é uma relação dialógica;
- e) não é linear, é cíclico e virtuoso;
- f) não é (nem tem como ser) simples, é complexo;
- g) não é objetivo, é subjetivo, pois se assenta em percepções dos sujeitos;
- h) não é um evento de avaliação, é um processo de gestão do trabalho;
- i) não é exercício de autoridade, é uma conversação cooperativa.

De acordo com Leme e Vespa (2015), sem uma liderança capacitada, eficaz e eficiente, a gestão de desempenho sozinha não resolve os problemas da organização, cabendo aos gestores as adaptações necessárias para a implantação e utilização da gestão de desempenho. Nesse

contexto, a gestão de pessoas tem o papel primordial no desenvolvimento de lideranças e liderados, assim sendo, a participação das lideranças na gestão de desempenho é crucial, e vai resultar num ponto importante para o sucesso de modelos de gestão de desempenho que é justamente o preparo adequado dos gestores. Eles devem estar preparados para atuar como facilitadores do desenvolvimento profissional das equipes, fornecendo feedback sistemático na busca da melhoria dos resultados e do desenvolvimento dos integrantes, devendo se envolver em todas as etapas do ciclo.

Bergue (2019) afirma que a gestão de desempenho é imposta às lideranças, desta maneira, os líderes devem compreender o significado essencial da gestão do desempenho.

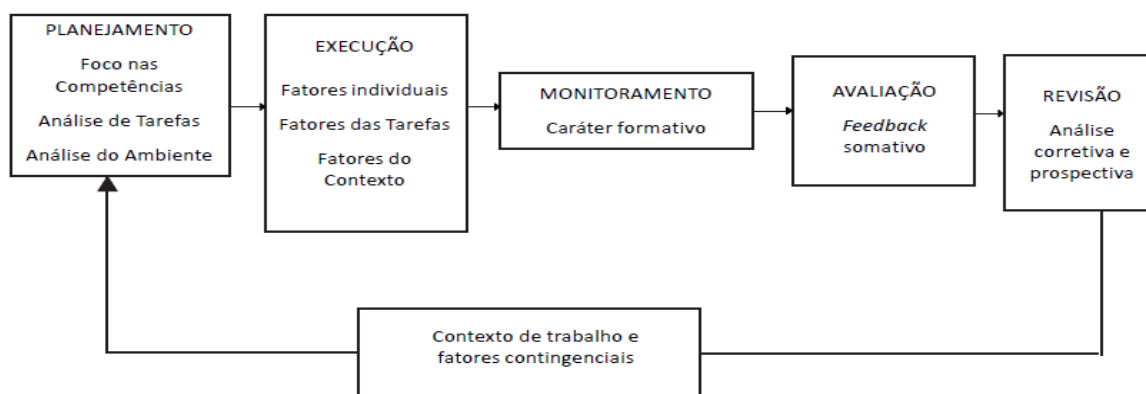
Conforme o manual de Orientação para a gestão do Desempenho (MPOG, 2013, pg. 53):

[...] a gestão do desempenho inicia-se com o planejamento e a negociação/pactuação de padrões de desempenho objetivos e mensuráveis, que são o ponto de partida para o monitoramento da execução e a revisão dos resultados, com vistas ao aprimoramento do próprio processo e ao aperfeiçoamento individual e institucional.

A fase de definição das metas individuais insere-se na fase de planejamento do ciclo da gestão de desempenho, onde há o alinhamento das metas individuais ao planejamento institucional, representado pelas metas institucionais e intermediárias.

A figura 1 representa o sistema completo de gestão de desempenho, no qual a avaliação de desempenho é uma das etapas desse sistema. A transformação das informações obtidas nessa etapa é um suporte à tomada de decisões. Nesse sentido, o ciclo da gestão do desempenho promove ações de capacitação e desenvolvimento profissional de indivíduos e das equipes focando nas competências necessárias de forma que ambas promovam as entregas e metas pactuadas.

FIGURA 1 – SISTEMA COMPLETO DA GESTÃO DO DESEMPENHO



Fonte: Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-Secretaria de Gestão Pública, 2013, pg. 53.

1.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A Administração Pública nas últimas décadas tem passado por transformações, além da verificação e transparência em seus processos, vem aperfeiçoando seu modelo de gestão para atender as expectativas de uma sociedade cada vez mais exigente com qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos.

Entende-se que nesse modelo de gestão será necessário o aprimoramento de seus objetivos organizacionais e capacidades internas, identificando as competências existentes na organização.

Assim, a avaliação de desempenho surge como instrumento de gestão, cabendo aos gestores a competência para mobilização dos recursos necessários voltados para a solução dos problemas, permitindo à organização, a qualificação, o alcance de seus objetivos e melhores resultados.

Com base em Tanaka e Tamaki (2012) o papel da avaliação no processo de gestão é o de prover informações que auxiliem na tomada de decisões, propiciando o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das atividades desenvolvidas pelo serviço ou pela organização

O Manual de orientação para a gestão do desempenho detalha alguns dos objetivos mais comuns da avaliação de desempenho, conforme se segue:

- Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais.
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores.
- Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico;
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.
- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias.

- Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Na literatura, diversos autores apresentam algumas disfunções da avaliação que podem afetar o desempenho da organização como a falta de informação ou de apoio da alta cúpula da organização, objetivos da avaliação conflitante com os objetivos da própria avaliação previamente formulados nas organizações e desenvolvimento do profissional; atribuir ao avaliado uma avaliação mais alta ou mais baixa do que a justa; acomodação por parte do avaliador que não se compromete com o sistema; simpatia ou antipatia do avaliador pelo avaliado.

Atualmente a base legal para a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, assim, como no Ministério da Saúde, foi instituída com diversas publicações: Leis, Decretos e Portarias, apresentadas na tabela 1.

TABELA 1 – BASE LEGAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - MINISTÉRIO DA SAÚDE

Ano de publicação	Legislação
2008	Lei nº11.784 – Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de cargos do poder Executivo
2010	Decreto nº 7.133 – Regulamenta critérios e procedimentos para realização da AD
2010	Portaria nº 3.627, alterada pela Portaria 1.537, de 4 de julho de 2011 – Fixa os critérios e procedimentos da AD individual e Institucional para efeito de pagamentos das gratificações GDPGDE, GDPST, GDAPIB
2013	Portaria nº 702 – Fixa os critérios e procedimentos da AD individual e Institucional para efeito de pagamentos das gratificações GDACT e GDACE
2015	Portaria nº 624 – Fixa os critérios e procedimentos da AD individual e Institucional para efeito de pagamento da gratificação GDAPS

Fonte: Avaliação de desempenho como instrumento de gestão – Ministério da Saúde (2016, p 5)

Com esses normativos, percebe-se a preocupação da Administração Pública em tomar providências para regulamentar os critérios e procedimentos da avaliação institucional e

individual para efeito de pagamento e gratificação dos cargos e carreiras existentes no setor público.

O Decreto 7.133/2010 em seu artigo 2º define avaliação de desempenho como:

[...] monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (BRASIL, 2010, p. 7).

Na visão de Bergue (2019, p 120):

A exigência de uma “avaliação de desempenho” encontra assento constitucional que se reflete nas legislações específicas e demais normativas de órgãos e entes da administração pública nas três esferas de governo, mas os propósitos visados para a adoção desse conceito de desempenho não estão todos explícitos, notadamente no que se refere aos modelos de composição remuneratória e seus impactos na política de previdência.

O Ministério da Saúde, em seu 11º ciclo avaliativo adota uma nova metodologia em parceria com as Universidades Federais de Minas Gerais e Juiz de Fora, pautada por ações estratégicas de forma integrada, abrangendo todas as instâncias hierárquicas, assim, a nova metodologia pretende implementar ações que visa o fortalecimento e envolvimento dos servidores e gestores em relação à avaliação de desempenho institucional (ADI). Essas ações buscam fortalecer quatro dimensões importantes do processo de ADI, segundo a Coordenação Geral de Monitoramento e Avaliação (CGMA, 2021).

Entende-se que a nova metodologia, com a maior participação dos servidores e gestores na elaboração de metas, pode gerar melhores resultados na medida em que a qualificação desse processo alcance os objetivos esperados, neste caso, a participação do gestor deve ser ativa na sensibilização da equipe quanto as metas a serem alcançadas e levando os servidores a um momento de reflexão sobre metas mais estratégicas, essas ações podem ser um forte potencial de crescimento e desenvolvimento de capacitação no trabalho.

A avaliação deve, portanto, valer-se de indicadores objetivos que possam gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos, e não um instrumento punitivo de diminuição de salário, caso o servidor não tenha cumprido a meta, mas deve ser vista como uma ferramenta de melhoria do servidor, da equipe e da própria organização, conforme Revista de Administração do CESMAC (2019).

Segundo Pontes (2016, p. 27) “a metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, e não com a pessoa em si”, nesse sentido, a

avaliação não é um mero instrumento de mensuração, mas um processo participativo em relação ao desempenho e competências do indivíduo.

Aquele autor ainda destaca a diferença da avaliação de desempenho entre quantitativa e qualitativa. A primeira mensura os resultados esperados da equipe ou dos indivíduos, alinhados com o planejamento estratégico. A qualitativa se baseia também no desempenho esperado, mas voltada à competência.

O Ministério da Saúde utiliza três formas de aplicação no seu processo de avaliação: 1) Avaliação pelo gestor; 2) Autoavaliação; 3) Avaliação de pares. Essas formas de aplicações têm características peculiares demonstradas na tabela 2.

A avaliação por múltiplas fontes enriquece o processo avaliativo, por obter maior número de informações sobre o desempenho de um servidor, a partir da ampliação e diversificação da quantidade de pessoas que o avaliam.

Permite o envolvimento de gestores, avaliados e pares que podem comparar os resultados obtidos da avaliação com as metas pactuadas, resultando em uma maior consciência de suas ações e os reflexos de seus atos sobre outros. A avaliação por múltiplas fontes aumenta a credibilidade e confiabilidade por ser um processo mais objetivo e participativo e ainda, expressa a percepção do gestor a respeito do comportamento do avaliado.

TABELA 2 – TIPOS DE APLICAÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Tipo de aplicação	Características
Avaliação pelo gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece elementos confiáveis quando o líder trabalha próximo ao subordinado; • Os subordinados podem estar distantes (trabalho remoto) o que dificulta a observação mais precisa do desempenho
Autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da participação do funcionário do processo; • Gera reflexão do desempenho da pessoa; • Facilita a condução da entrevista e a concordância quanto ao final da avaliação
Avaliação de pares	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas no mesmo nível hierárquico; • Podem ser da mesma equipe ou de outras equipes

Fonte: avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes (PONTES, 2016, p.32-33).

É importante ressaltar que no processo de avaliação é comum a resistência entre avaliado e avaliador, por existir pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos e no fato de a administração pública possuir diversos objetivos, encontrando uma maior dificuldade na construção de indicadores para medir o seu desempenho (BERGUE, 2019). E ainda, os gestores não gostam de avaliar porque tal ação gera insatisfação entre os subordinados e, para evitar tensões, avaliam todos de forma positiva.

Autores como Coelho (2009), Carbone (2020), Alves (2015) apontam problemas na avaliação de desempenho, dentre outros, a saber:

- Leniência: avaliadores julgam os avaliados sempre de maneira favorável independentemente de critérios e indicadores apropriados.
- Severidade: avaliadores julgam os avaliados sempre de maneira desfavorável independentemente de critérios e indicadores apropriados.
- Tendência Central: avaliadores classificam as pessoas no ponto médio da escala mesmo quando o desempenho é inferior ou superior.
- Efeito halo: julgar o profissional com simpatia ou antipatia, atribui muito valor ou pouco valor pela pessoa que está sendo avaliada.
- Os resultados da avaliação não são incorporados ou consultados para a tomada de decisão sobre pessoas gerando descrédito quanto ao processo.
- Falta acompanhamento após a avaliação e o profissional não recebe feedback contínuo.

Odelius e Santos (2008) destacam que os gestores devem possuir competências de liderança e atuar como gestores de pessoas, sendo os responsáveis pela busca de melhores resultados da equipe, e que devem saber usar o sistema de avaliação como uma ferramenta para fornecer *feedback* adequado nos momentos apropriados.

No conceito de Bergue (2019, p.128), “o processo avaliativo deveria operar como um insumo para o processo de *feedback*, subsidiando um retorno da chefia ao servidor, sinalizando oportunidade de reconhecimento ou de eventuais correções de curso necessárias”.

2. METODOLOGIA

A pesquisa aqui descrita objetivou avaliar a percepção dos servidores que atuam na construção de metas sobre a influência desta etapa na avaliação de desempenho da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES) do Ministério da Saúde. Buscou-se verificar a opinião dos pontos focais envolvidos com a avaliação de desempenho individual.

Conforme taxonomia proposta por Vergara (1998) a pesquisa pode ser classificada como, descritiva e aplicada (quanto à finalidade), e como bibliográfica e de campo (quanto aos meios de investigação). É possível qualificá-la, ainda, como quantitativa.

O universo da pesquisa foram os 15 servidores que atuam na construção das metas individuais da Secretária de Atenção Especializada à Saúde em exercício no Distrito Federal.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário fechado, cujos itens foram elaborados a partir de pesquisa bibliográfica, em livros, teses, dissertações, revistas especializadas acerca do tema.

O questionário possuía uma apresentação, com informações sobre a pesquisa e o caráter sigiloso e orientações para resposta. Em seguida, a primeira parte com preenchimento de dados demográficos (idade, sexo e escolaridade), a segunda com 14 perguntas afirmativas sobre a temática da construção das metas da avaliação individual, elaboradas na escala *likert* de cinco pontos (variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”), enviado ao e-mail corporativo dos servidores que atuam como pontos focais da avaliação individual, no formato web, por meio de link do *google forms*, no período de 22 de março de 2021 a 01 de abril de 2021.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

Responderam ao instrumento de pesquisa 10 servidores da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES), o que representa 66,66% (sessenta e seis virgula sessenta e seis por cento), de um total de 15 servidores que atuam como pontos focais na avaliação de desempenho individual que foram objetos da pesquisa.

A maioria dos 10 respondentes estão na faixa etária de 40 a 49 anos (50%), do sexo masculino (50%) e do sexo feminino (50%).

No que se refere à escolaridade, a maioria relata ter pós-graduação *Latu Sensu* - Especialização 50% (cinquenta por cento). O número de servidores que possui Pós-Graduação *lato stricto* - Mestrado 20% (vinte por cento). Ensino Superior mostrou-se relativamente baixo 10% (dez por cento). Ensino Médio completo 20% (vinte por cento).

No que tange aos resultados descritivos da percepção dos servidores foi possível verificar que os servidores (pontos focais) concordam em diferentes graus, com todas as afirmações no questionário (itens 1 a 14), a seguir demonstrada nas tabelas 3 e 4.

TABELA 3 – ESCALA UTILIZADA NA PESQUISA

Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Da autora

TABELA 4 – RESULTADO GERAL DA COLETA DE DADOS EM % – 10 RESPONDENTES (CONTINUA)

Itens	1	2	3	4	5
1- Sente-se preparado nesse processo de construção das metas individuais	10,00	70,00	10,00	10,00	0,00
2- Tem familiaridade com o instrumento da avaliação individual	10,00	80,00	0,00	10,00	0,00
3- A meta individual adequa-se com as atividades desenvolvidas	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00
4- As metas individuais estão alinhadas com os objetivos da unidade e organizacional	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00
5- A metodologia de construção das metas individuais está bem estruturada.	40,00	20,00	10,00	20,00	10,00
6- Observa a diretriz na formulação das metas individuais, que é refletir metas que demonstrem o quanto os processos executados nos níveis funcionais das áreas, contribuem para os processos-chaves do departamento, projetos estratégicos, planejamento do departamento/área técnica	50,00	20,00	10,00	10,00	10,00

TABELA 4 – RESULTADO GERAL DA COLETA DE DADOS EM % – 10 RESPONDENTES (CONTINUAÇÃO)

Itens	1	2	3	4	5
7- A participação do gestor da unidade é importante para a construção das metas individuais	70,00	20,00	10,00	0,00	0,00
8- Há comprometimento dos membros da equipe com a construção das metas	30,00	40,00	20,00	10,00	0,00
9- A comunicação com a equipe é eficaz e capaz de promover o desenvolvimento das metas.	30,00	40,00	20,00	10,00	0,00
10- O sentimento de pertença e valorização do servidor na área de atuação promove a construção das metas	30,00	20,00	10,00	40,00	0,00
11- Quanto maior a coesão da equipe maior a facilidade para a construção das metas	40,00	50,00	10,00	0,00	0,00
12- O exercício na construção das metas fortalece o vínculo interpessoal entre a liderança, equipe e entre os pares.	50,00	20,00	30,00	0,00	0,00
13- Um dos pontos fortes na elaboração das metas individuais é o desenvolvimento de habilidades tais como: trabalho em equipe, comunicação clara e objetiva.	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00
14- Nesta unidade os resultados da avaliação individual do ciclo anterior são utilizados como insumos para decisão e observação na construção das metas individuais no ciclo atual	50,00	10,00	10,00	20,00	10,00

Fonte: Da autora

Após a apresentação do resumo do instrumento de pesquisa, as afirmativas do questionário foram analisadas com foco no objetivo geral do trabalho, ou seja, verificar a percepção dos servidores que atuam na construção de metas sobre a influência desta etapa na avaliação de desempenho da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde.

Em relação às afirmações “sente-se preparado nesse processo de construção das metas individuais” e “tem familiaridade com o instrumento da avaliação individual” (itens 1 e 2), apenas 1 (um) respondente concordou totalmente com as questões analisadas, correspondendo a 10% (dez por cento) do número total das respostas, no entanto, na escala de “concordo parcialmente”, obteve-se uma margem alta entre 70% (setenta por cento) e 80% (oitenta por cento), indicando que a maioria dos respondentes não sentem-se totalmente seguros quanto ao instrumento da avaliação individual e ao processo de construção das metas.

Com a análise dos dados foi possível aferir que 70% (setenta por cento) dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa “a participação do gestor da unidade é importante para a construção das metas individuais” (item 7).

Vale destacar que a metade dos respondentes, em geral, concordam totalmente (itens 3, 4, 6, 12, 13, 14), portanto, 6 afirmações com a margem de 50% (cinquenta por cento), porém cinco afirmativas obtiveram uma margem variando entre 30% e 40%, (trinta por cento e quarenta por cento) nos (itens 5, 8, 9, 10 11) indicando concordância moderada ou pouca concordância.

A pesquisa evidenciou que os pontos focais acreditam que poderia haver um maior comprometimento da equipe na construção das metas (item 8), já no item 9 observou-se que para promover o desenvolvimento das metas a comunicação com a equipe deveria ser mais efetiva.

Sobre a questão “o sentimento de pertença e valorização do servidor na área de atuação promove a construção das metas” (item 10), 30% (trinta por cento) dos respondentes concordaram totalmente, e 20% (vinte por cento) concordaram parcialmente. Neste sentido, destaca-se que houve um baixo percentual, evidenciando que os servidores devem se sentir valorizados e pertencentes a uma equipe.

Em relação à questão (item 14), 50% (cinquenta por cento) dos respondentes concordaram totalmente que utilizam os insumos do ciclo anterior para decisão e observação na construção das metas individuais ao ciclo subsequente, mostrando uma boa percepção dos pontos focais no uso desses insumos.

A pesquisa demonstrou que 100% dos entrevistados concordam total ou parcialmente, que as metas se adequam às atividades desenvolvidas, estão alinhadas aos objetivos da unidade e da organização, e que o ponto forte na elaboração das metas individuais é o desenvolvimento de habilidades tais como: trabalho em equipe, comunicação clara e objetiva.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo geral: verificar a percepção dos servidores que atuam na construção de metas sobre a influência desta etapa na avaliação de desempenho da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde e como específicos: entender como se dar o processo das metas individuais na SAES; analisar os objetivos institucionais no processo de construção das metas e dos resultados esperados.

Para verificar tal percepção, os pontos focais responsáveis pela construção das metas individuais na SAES, foram convidados a preencher um questionário para mensurar a percepção dos mesmos sobre o processo de construção das metas, considerando os objetivos da avaliação de desempenho.

No contexto geral, os resultados obtidos na pesquisa indicam que os pontos focais submetidos ao processo de construção de metas individuais, conhecem e observam as diretrizes quanto a formulação das metas individuais, que refletem metas que demonstrem o quanto os processos executados nos níveis funcionais das áreas, contribuem para os processos-chaves do departamento, projetos estratégicos, planejamento do departamento/área técnica, porém, a grande maioria não sentem-se totalmente seguros quanto ao instrumento da avaliação individual e ao processo de construção das metas.

Observou-se ainda, que para os servidores pesquisados é importante a participação do gestor nesse processo e, foi possível observar também que o exercício na construção das metas fortalece o vínculo interpessoal entre a liderança, equipe e entre os pares.

Além disso, os pontos focais percebem com clareza que as metas do ciclo anterior servem como insumos para a construção das metas para o ciclo subsequente. Apesar dessa boa percepção, sugere-se que ações sejam implantadas de forma integrada, envolvendo os gestores e servidores no processo de construção das metas: a) melhorando a comunicação de forma que envolva cada vez mais os servidores no compromisso de desenvolvimento das metas individuais; b) divulgação na Secretaria dos resultados obtidos da avaliação, no sentido de conscientizar o servidor de que ele pertence a uma equipe ; c) sensibilizando o gestor de que o processo avaliativo é um importante insumo para a tomada de decisão, sinalizando oportunidade de reconhecimento profissional, abertura para colaboração e estímulo à participação, ou de eventuais correções de curso necessários nas atividades do servidor.

Entende-se que essas ações possam gerar melhores resultados na medida em que a qualificação desse processo, o aumento do sentimento de pertença do servidor como parte

integrante de uma equipe alcance os objetivos esperados, neste caso, um forte potencial de crescimento, valorização e desenvolvimento de capacitação no trabalho.

A avaliação de desempenho incorporada ao cotidiano de todos os envolvidos, agrega valor aos objetivos estratégicos e contribuições dos servidores e das equipes, conforme Souza, *et al* (2009), e ainda, é o momento do ciclo de desempenho destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre desempenhos esperados e obtidos, e verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional e da equipe.

Por fim, espera-se que o presente estudo tenha oferecido contribuições ao debate teórico sobre a temática da avaliação de desempenho, e que os resultados obtidos possam subsidiar realização de novas pesquisas, por exemplo, estendida aos avaliados e avaliadores para consolidar as conclusões sobre a qualidade do processo de avaliação de desempenho no Ministério da Saúde.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sandra: **Apostila de Avaliação de Desempenho**. FACSUM/EJF, 2015.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Liderança e competências para o setor público**. Enap, Brasília, 2019.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al: Gestão do desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 42, n. 5, p. 875-898, SET/OUT, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. Acesso em: 28/12/2020.
- BRANDÃO, Hugo Pena; Guimarães, Tomás de Aquino: Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um novo construto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. V.41, n.1, p. 8-15, Janeiro/Março, 2001. Disponível em: [Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? | RAE Publicações \(fgv.br\)](#). Acesso em: 03/01/2021.
- BRASIL. **Decreto 7.133**, de 19 de março de 2010. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos: Brasília: PR, 2010.
- BRASIL. MPOG. **Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho, 2013**. Disponível em: [publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view](#). Acesso em: 04/03/2021.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Avaliação de competências, Live 3 – Formulário de avaliação, escalas e vieses**. 2020. 23 slides. Apresentação de Power Point.
- COELHO Junior; Francisco Antônio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2000. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- LEME, Rogério; VESPA, Marcia. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard**. 2º reimpressão, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Avaliação de Desempenho como instrumento de gestão: servidores ativos**: Brasília: MS, 2006.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **11º Ciclo de Avaliação de Desempenho com nova metodologia**. 2021. Disponível em: <https://integrams.saude.gov.br/internal/#/news?69409>. Acesso em: 08 jan.2021.
- NUNES, André; *et al*. Avaliação de desempenho institucional – Avanços para uma nova gestão: **RACE -Revista de Administração do CESMAC**, v.3, ano 2019. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/947>. Acesso em 29/12/2020.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy: **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos trabalhos:** v.7 n.15, p. 10-30, setembro, 2008. Disponível em <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7>. Acesso em: 11 jan.2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 13º edição, São Paulo: LTr, 2016.

SOUZA, Vera Lúcia; *et al.* **Gestão de Desempenho**, 2º edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi; TAMAKI, Edson Mamoru. O Papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, vol.17, n.4: Rio de Janeiro, abr.2012. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000400002>, acesso em 18/12/2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2 edição, São Paulo: Atlas, 2000

Curriculum resumido da autora

Anacleuma Melo da Silva

Bacharel em Administração pela Faculdade de Negócios e Tecnologias da Informação – FACNET (2007). Servidora pública desde de 2010, no cargo de Administradora, lotada no Ministério da Saúde.

Contato: anacleuma.silva@saude.gov.br

APENDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

A pesquisa "Percepção dos servidores que atuam na construção das metas individuais utilizadas no processo de avaliação de desempenho do atual ciclo de desempenho" é o instrumento que servirá de subsídio para elaboração do artigo de conclusão do curso de especialização MBA em Gestão de Pessoas, Inovação e Resultados, da servidora Anacleuma Melo da Silva, coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP em parceria com o Ministério da Saúde.

O questionário está dividido em duas etapas, sendo a primeira parte o preenchimento de dados demográficos, a segunda compreende o questionário sobre a temática da construção das metas de avaliação individual.

Os dados desta pesquisa são sigilosos, por esse motivo os respondentes não serão identificados. É importante a sua opinião sincera e imparcial sobre cada item, visando à obtenção de um retrato sobre a percepção dos servidores que atuam na construção das metas individuais. Dessa forma, a leitura com atenção sobre cada item da pesquisa é imprescindível.

Assinale para cada item o seu grau de concordância em relação à afirmação apresentada em uma escala de 1 a 5 variando de concordo totalmente a discordo totalmente.

Em caso de dúvidas, por gentileza, entrar em contato com a aluna por meio do e-mail:

anacleuma.silva@saude.gov.br

APENDICE B - QUESTIONÁRIO: VERIFICAR A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES QUE ATUAM NA CONSTRUÇÃO DAS METAS INDIVIDUAIS DA SECRETARIA DE ATENÇÃO ESPECIALIZADA À SAÚDE

DADOS DEMOGRÁFICOS	
Faixa etária:	<input type="checkbox"/> 18 a 29 anos <input type="checkbox"/> 50 a 59 anos <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> 60 anos ou mais <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos
Sexo:	<input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Nível de escolaridade:	<input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>Latu sensu</i> (Especialização) <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Mestrado) <input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Doutorado)

Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1	2	3	4	5

Itens	1	2	3	4	5
Sente-se preparado nesse processo de construção das metas individuais					
Tem familiaridade com o instrumento da avaliação individual					
A meta individual adequa-se com as atividades desenvolvidas					
As metas individuais estão alinhadas com os objetivos da unidade e organizacional					
A metodologia de construção das metas individuais está bem estruturada					
Observa a diretriz na formulação das metas individuais, que é refletir metas que demonstrem o quanto os processos executados nos níveis funcionais das áreas, contribuem para os processos-chaves do departamento, projetos estratégicos, planejamento do departamento/área técnica					

A participação do gestor da unidade é importante para a construção das metas individuais					
Há comprometimento dos membros da equipe com a construção das metas					
A comunicação com a equipe é eficaz e capaz de promover o desenvolvimento das metas.					
O sentimento de pertença e valorização do servidor na área de atuação promove a construção das metas					
Quanto maior a coesão da equipe maior a facilidade para a construção das metas					
O exercício na construção das metas fortalece o vínculo interpessoal entre a liderança, equipe e entre os pares.					
Um dos pontos fortes na elaboração das metas individuais é o desenvolvimento de habilidades tais como: trabalho em equipe, comunicação clara e objetiva.					
Nesta unidade os resultados da avaliação individual do ciclo anterior são utilizados como insumos para decisão e observação na construção das metas individuais no ciclo atual					