

LEVANTAMENTO DE PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DO DESEMPENHO

Humberto Falcão Martins *

Renata Vilhena *

Matheus Lemos *

Com o objetivo de contribuir para o debate de propostas legais sobre gestão do desempenho na administração pública, a FDC Gestão Pública realizou um levantamento de percepções sobre gestão do desempenho.

Mas também este levantamento se encarta em um programa de pesquisa sobre gestão do desempenho na administração pública, podendo gerar insumos para a modelagem de estudos mais robustos sobre o tema.

O levantamento buscou identificar o que profissionais da gestão pública pensam sobre “desempenho”, “gestão do desempenho” e “avaliação do desempenho”¹, além de identificar se profissionais do setor privado percebem estas ideias de forma semelhante.

O levantamento consistiu em uma pesquisa quantitativa de elicitación declaratória de crenças do tipo survey, com questionário autopreenchido em plataforma web por 128² profissionais da gestão pública (predominantemente) e do setor privado integrantes de redes sociais qualificadas no debate sobre gestão pública em abril de 2021.

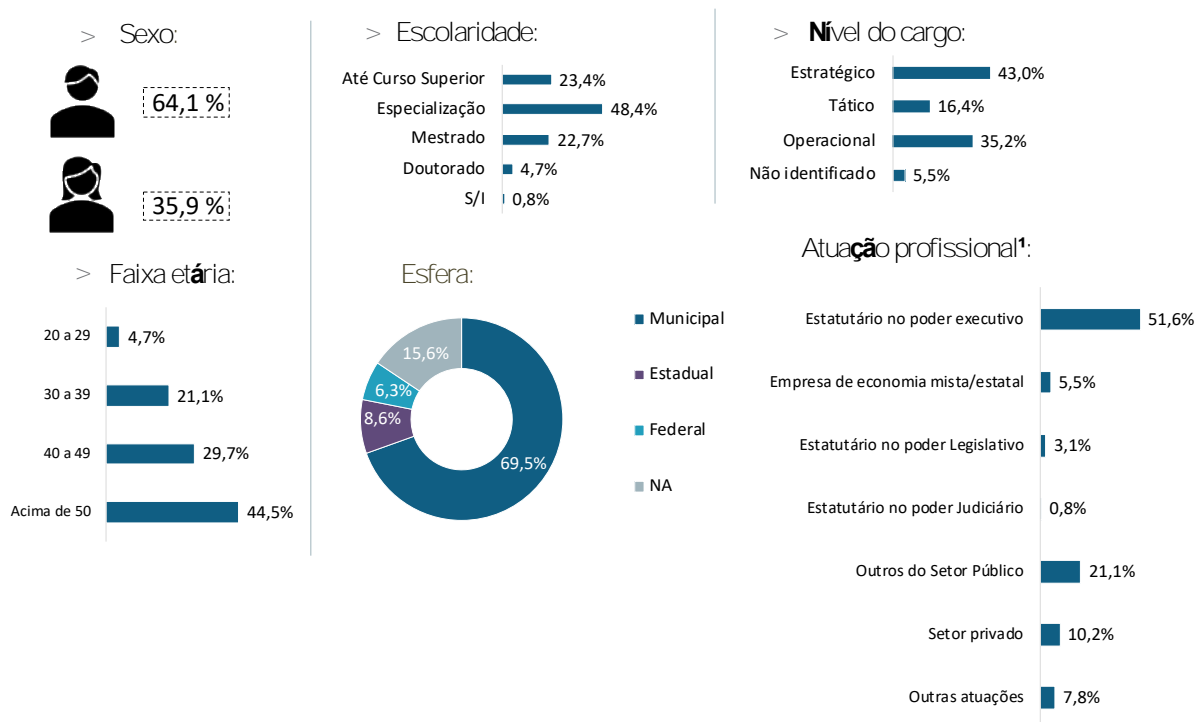
A figura 1 revela uma caracterização dos respondentes. Ressalta-se uma grande maioria de homens, de pessoas com mais de 40 anos, com pós graduação, atuantes nos níveis estratégico e operacional, servidores do Poder Executivo em cargos muito diversos e de municípios.

* Professores do Centro de Gestão Pública da Fundação Dom Cabral.

¹ Termos cujo tratamento conceitual e indicações de aplicabilidade foram tratados no documento Gestão do Desempenho e Desenvolvimento - guia para implementação (http://movimentopessoasafrente-org-br.umbler.net/wp-content/uploads/2021/01/Guia-de-Desempenho-e-Desenvolvimento_-_Movimento.pdf)

² Utilizou-se a amostragem não probabilística por julgamento e acessibilidade. Ao todo 267 indivíduos acessaram o questionário. Contudo, verificou-se que uma grande parcela de tais respondentes havia deixado uma parte significativa das perguntas sem respostas. Sendo assim, optou-se por eliminar todos os elementos que deixaram de responder mais de 25% das perguntas. Para os casos de respostas ausentes que permaneceram no banco de dados com a amostra final, ainda conforme os ensinamentos de tais autores, optou-se pela técnica de imputação de dados, considerando a média da variável obtida entre os respondentes do mesmo segmento do indivíduo, determinado a partir do nível do seu cargo (Estratégico; Tático; Operacional). Tal processo levou à imputação de 97 observações distribuídas entre 47 casos, o que demonstra um baixo nível de imputação, uma vez que representa uma média de 2,1 imputações para menos da metade (36,7%) da amostra final.

Figura 1. Caracterização dos respondentes



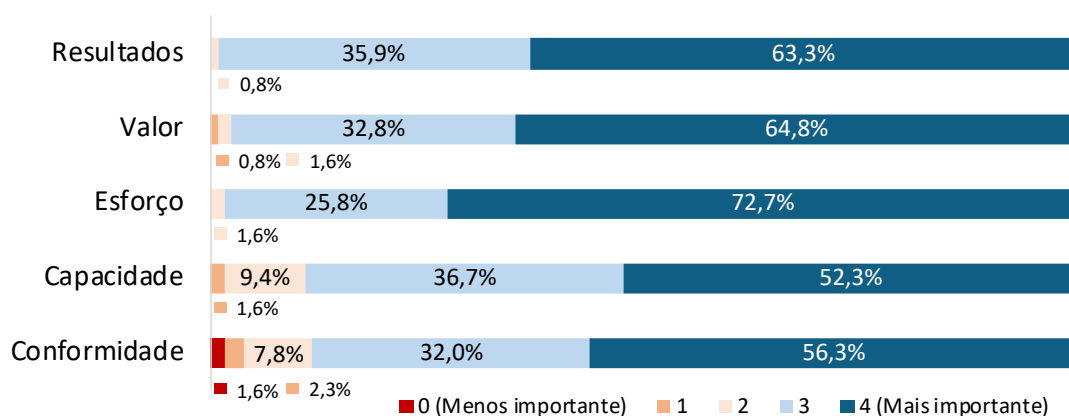
Foram levantadas percepções a respeito das dimensões do desempenho, dos determinantes do desempenho, da utilidade da gestão do desempenho, do foco da gestão do desempenho, da condução do processo de gestão do desempenho, do propósito da gestão do desempenho, das falhas de desempenho, dos requisitos funcionais da gestão do desempenho, da perspectiva institucional/organizacional da gestão do desempenho, da perspectiva individual e grupal da gestão do desempenho, da mitigação da desintegração entre as perspectivas institucionais e individual/grupal e dos riscos/ameaças/impedimentos à efetiva avaliação do desempenho. Estes pontos serão abordados na sequência.

Os principais achados permitiram identificar dez pontos que deveriam ser observados em uma proposta legal sobre o assunto. Veja no link abaixo:

Achados

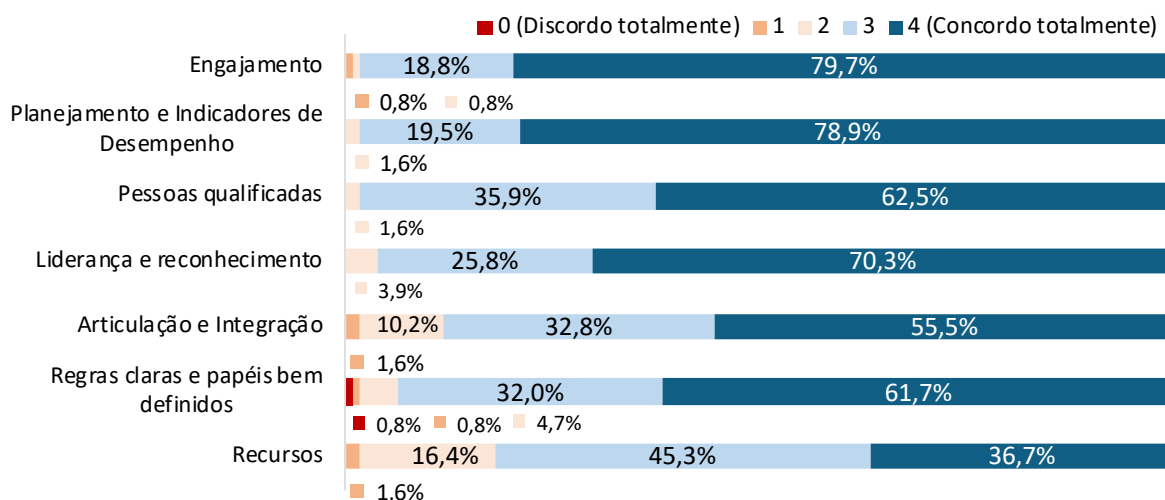
No que se refere às dimensões do desempenho, a figura 2 revela aquelas que são mais acentuadamente percebidas como mais relevantes pelos respondentes: valor para o beneficiário, efetividade e excelência (esta última embutida na dimensão esforço, elevando sua pontuação geral). Revela, portanto, orientação para resultados e multidimensionalidade. Revela também que o setor privado valoriza menos equidade e conformidade, bem como percepções diferenciadas na faixa etária 20-29 anos (com médias menores e menor valorização relativa de conformidade e capacidade).

Figura 2. Percepções sobre dimensões do desempenho



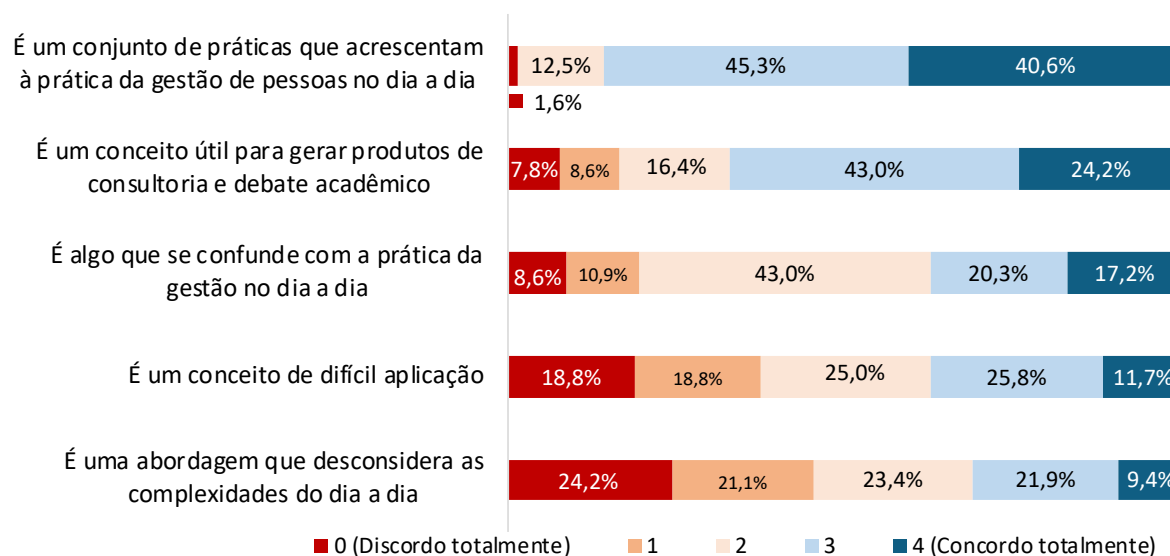
Em relação aos determinantes do desempenho, o que se revela de um modo geral na figura 3 é a percepção de múltiplos determinantes com ênfase em engajamento, direcionamento e qualificação. As diferenciações estão relacionadas ao determinante pessoas qualificadas mais forte no segmento operacional e articulação mais fraco no segmento tático. A faixa etária 20-29 anos também pontuou com médias menores e menor valorização relativa dos determinantes liderança e reconhecimento, articulação e integração, regras claras e papéis bem definidos e recursos.

Figura 3. Percepções sobre determinantes do desempenho.



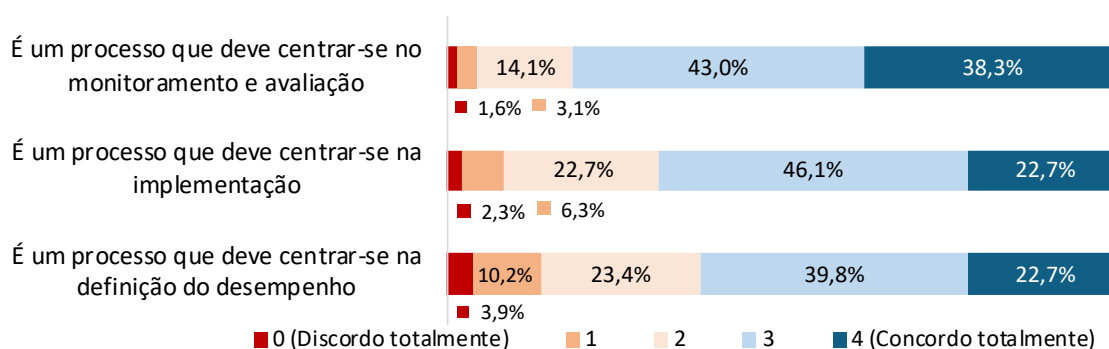
No que tange à utilidade da gestão do desempenho, a figura 4 revela que esta prática é considerada útil, complementar à gestão corriqueira e implementável. Cabe destacar aqui que o nível tático destoa, considerando menos difícil e menos útil, enquanto que o setor privado considera mais fácil e mais útil.

Figura 4. Percepções sobre a utilidade da gestão do desempenho.



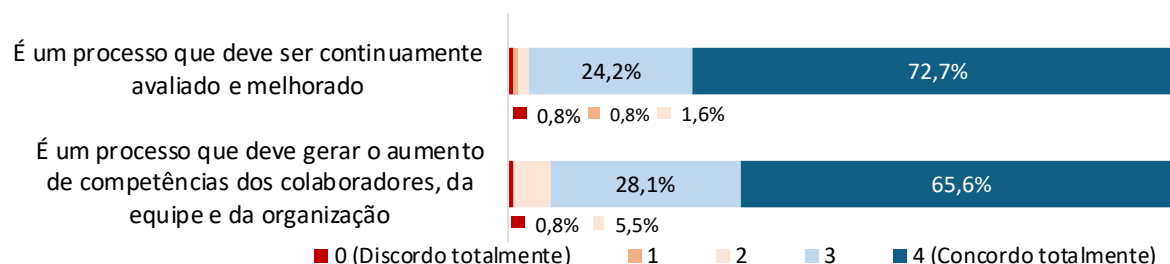
O foco da gestão do desempenho é percebido conforme ilustrado na figura 5, na qual se nota a primazia do elemento monitoramento e avaliação, com o segmento tático valorando relativamente menos a implementação.

Figura 5. Percepções sobre o foco da gestão do desempenho.



Na percepção dos respondentes, a condução do processo de gestão do desempenho deve promover sua própria melhoria como processo e desenvolver capacidades organizacionais, conforme revela a figura 6.

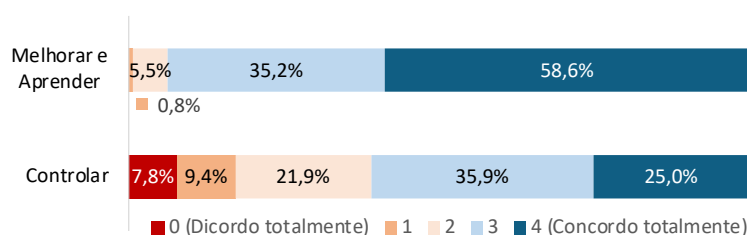
Figura 6. Percepções sobre a condução do processo de gestão do desempenho.



O propósito da gestão do desempenho é objeto da figura 7, na qual vê-se a predominância de melhorar e aprender sobre controlar, mas de forma não mutuamente excludentes e estão

positivamente correlacionados. Destaca-se que o operacional preza relativamente mais o propósito de controle, com o setor privado com médias mais baixas.

Figura 7. Percepções sobre o propósito da gestão do desempenho.



No tocante às falhas de desempenho, a figura 8 revela a percepção predominante de que a falha não é naturalizada (não é uma condição usual) e que não deve ensejar punição (ponto este mais acentuado no nível tático). A figura 9 revela a prevalência da percepção de que problemas de monitoramento e avaliação e de planejamento constituem principais fatores de falhas, coerentes com o foco atribuído. O efeito de problemas de planejamento nas falhas foi considerado menos crítico no setor privado e o nível tático destoa em todos os itens com pontuações mais baixas.

Figura 8. Percepções sobre falhas de desempenho.

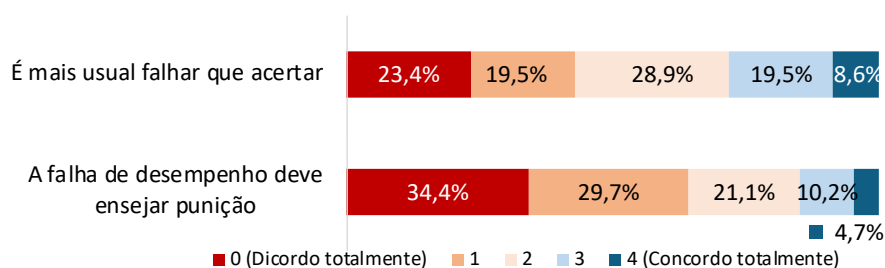
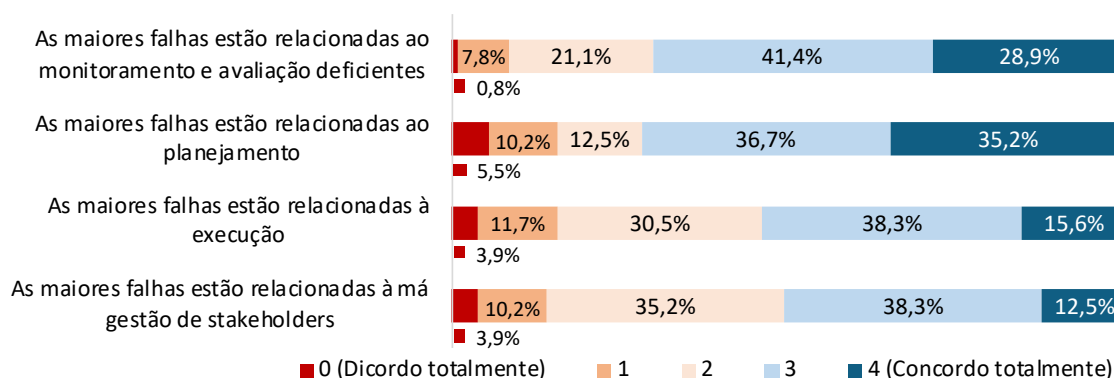
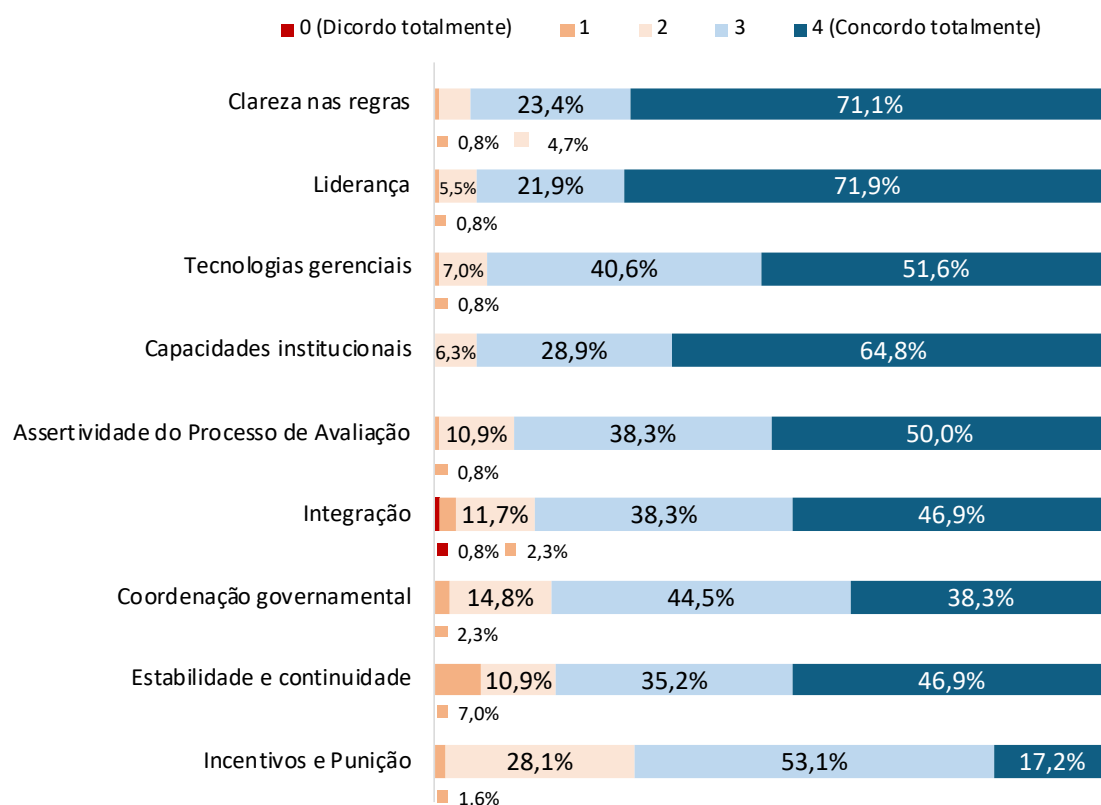


Figura 9. Percepções sobre determinantes das falhas de desempenho.



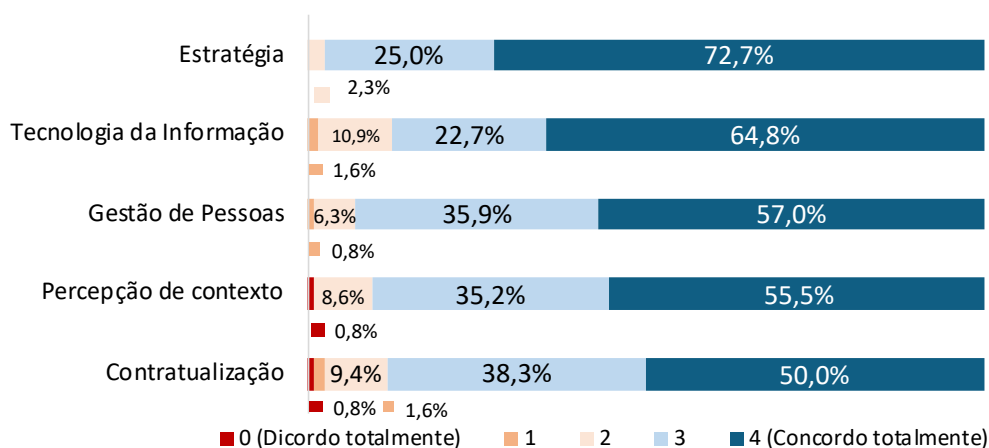
A figura 10 revela como se posicionam os respondentes relativamente a uma série de questões concernentes aos requisitos funcionais da gestão do desempenho. Há pouca variabilidade e maior homogeneidade, mas duas percepções mais salientes são em torno dos requisitos clareza de regras (que dialoga com o imperativo da conformidade e está fortemente correlacionado com todos os demais) e liderança, mais correlacionado com integração e incentivos/punições. O nível tático destoa uma vez mais pontuando menos em incentivos e punições e em estabilidade e continuidade. O setor privado pontua menos em relação ao requisito da estabilidade e continuidade e tecnologias gerenciais.

Figura 10. Percepções sobre requisitos funcionais da gestão do desempenho.



A perspectiva institucional/organizacional da gestão do desempenho ensejou percepções que estão consolidadas na figura 11. Nela, revela-se a prevalência da estratégia (mais fortemente correlacionado com as demais) como a grande locomotiva de um processo de gestão do desempenho, seguido da tecnologia da informação e da gestão de pessoas. Nota-se diferenças em relação à gestão de pessoas a partir do segmento tático, que também destoa, pontuando menos, em relação à tecnologia da informação e contratualização.

Figura 11. Percepções sobre a perspectiva institucional/organizacional da gestão do desempenho.



Já as percepções sobre a perspectiva individual e grupal da gestão do desempenho estão representadas na figura 12, na qual se nota uma ênfase em diretrizes e resultados, com o setor privado valorizando menos condições, tarefas e padrões. O nível tático destoa pontuando menos tarefas e padrões. Interessante notar que nesta dimensão individual e grupal a ênfase no trabalho coletivo predomina, mas se correlaciona muito fortemente, com a ênfase do trabalho individual, com o nível tático pontuando abaixo dos demais, conforme ilustra a figura 13.

Figura 12. Percepções sobre a perspectiva individual e grupal da gestão do desempenho.

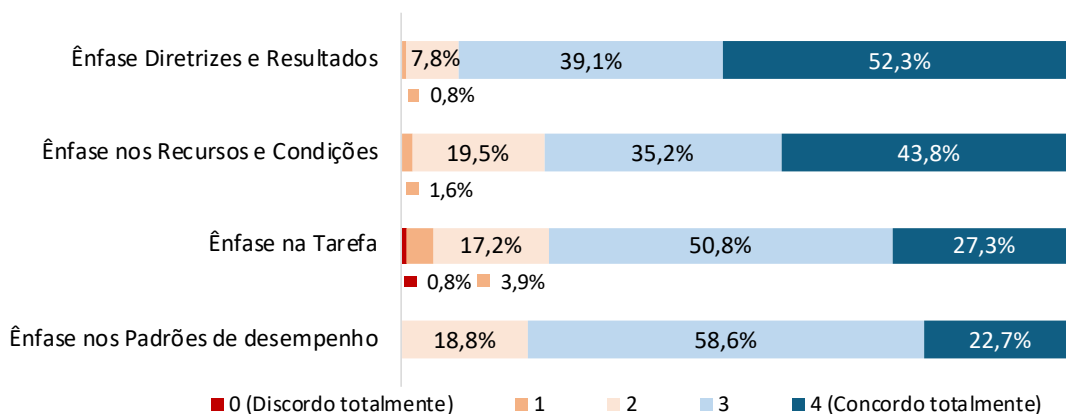
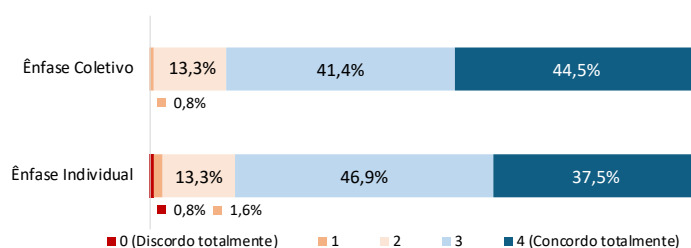
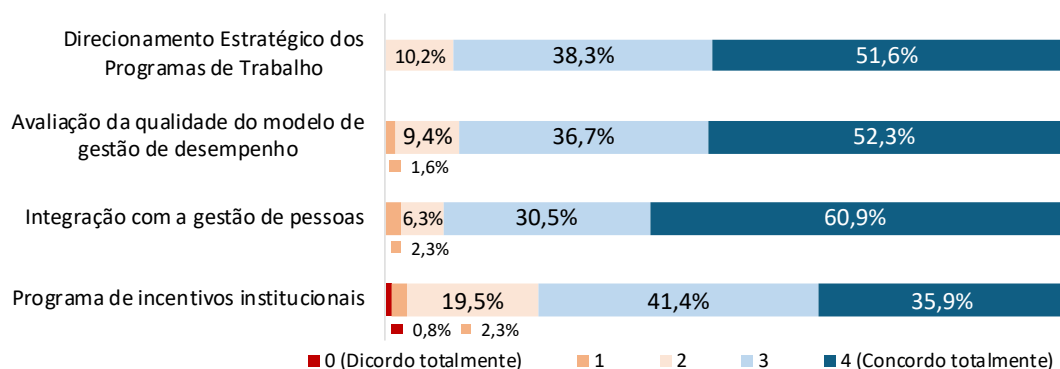


Figura 13. Percepções sobre o foco coletivo e individual na perspectiva individual e grupal da gestão do desempenho.



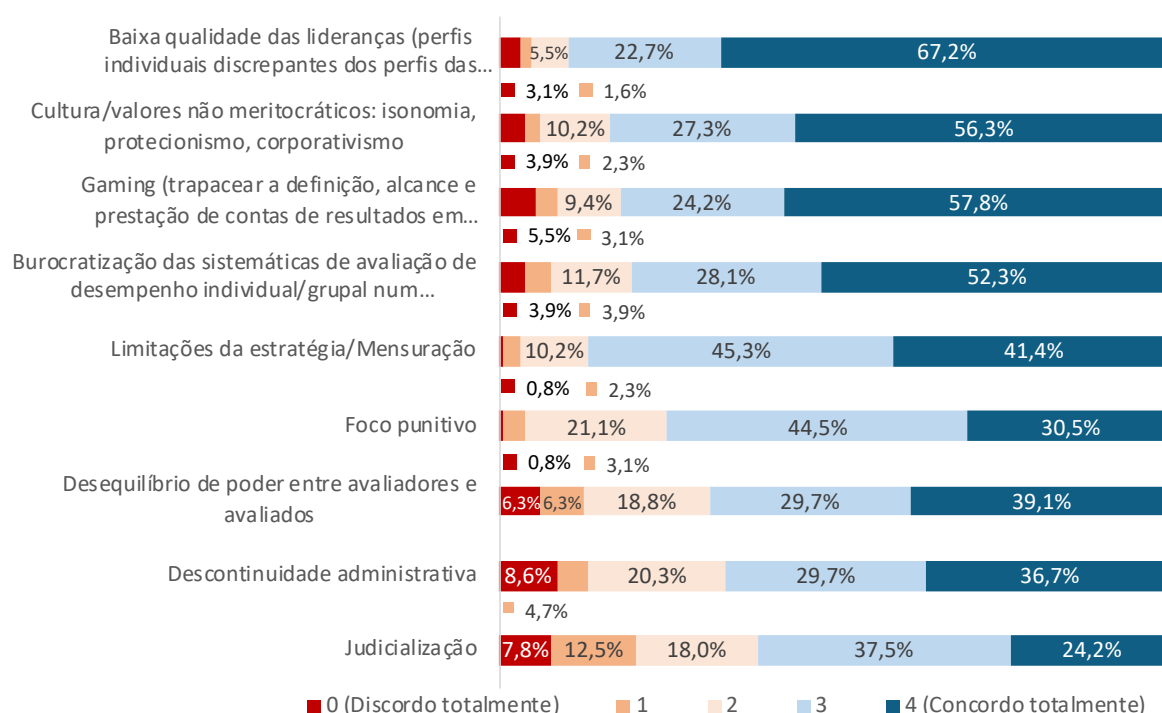
Relativamente à mitigação da desintegração, ou à promoção da integração, entre as perspectivas institucionais e individual/grupal, a figura 14 revela ligeira precedência do direcionamento (mais fortemente correlacionado com os demais), com o nível tático pontuando menos em incentivos institucionais.

Figura 14. Percepções sobre mitigação da desintegração entre as perspectivas institucionais e individual/grupal da gestão do desempenho.



Finalmente, a figura 15 versa sobre os riscos/ameaças/impedimentos à efetiva avaliação do desempenho, revelando um maior risco relacionado à baixa qualidade das lideranças, seguido de cultura não meritocrática, gaming e burocratização. Há uma razoável homogeneidade de percepções dentro de cada dimensão, com exceção do segmento de 40-49 anos, com avaliações mais baixas relacionada aos riscos.

Figura 15. Percepções sobre riscos/ameaças/impedimentos à efetiva avaliação do desempenho.



Considerações finais

À luz das percepções colhidas neste levantamento e em linha com o propósito primordial deste documento de contribuir para estruturar um debate em torno da gestão do desempenho na administração pública, foram identificados dez pontos que deveriam ser observados em uma proposta legal sobre o assunto:

1. É necessário um bom entendimento conceitual de partida. Desempenho é um conceito multidimensional e multideterminado. É preciso escapar de abordagens **que** reduzem gestão do desempenho à avaliação de desempenho. Também é necessário que se compreenda as falhas de desempenho de uma forma abrangente e, sobretudo, a partir da consideração de que o propósito da gestão do desempenho é a promoção de melhoria e aprendizado.
2. Um modelo de gestão do desempenho é necessário para alavancar o desempenho e deve contemplar de forma integrada as dimensões institucionais (governos e organizações) e das pessoas (equipes e indivíduos). Um modelo de gestão de

desempenho exclusivamente baseado no desempenho individual não se sustenta porque carece do devido direcionamento institucional.

3. A dimensão institucional ancora-se, sobretudo, nas estratégias de governo e organizações, devendo tornar claros o valor público a ser gerado, os propósitos, resultados e grandes iniciativas, além de contemplar alavancadores da implementação e sistemáticas de monitoramento e avaliação.
4. A dimensão pessoas ancora-se no desdobramento da estratégia até os níveis mais operacionais de especificação de direcionadores e resultados da equipe e dos indivíduos.
5. A conexão gestão do desempenho e liderança é visceral tanto na perspectiva institucional, no sentido de promotores e patrocinadores da estratégia, quanto na perspectiva das pessoas, no sentido de promover o devido direcionamento e engajamento.
6. A conexão gestão do desempenho e desenvolvimento também é visceral na medida em que qualquer padrão de desempenho requer o domínio de competências de forma dinâmica e alinhada com a estratégia.
7. Gestão do desempenho envolve incentivos, não necessariamente financeiros e que ensejam sistemas de remuneração variável, mas se estendem a uma vasta gama de incentivos meritórios muito eficazes.
8. Avaliação do desempenho é um tema central em modelos de gestão do desempenho, mas é preciso dar um tratamento mais amplo ao tema de modo a contemplar mais feedbacks que avaliações episódicas, não burocratizar e abranger indivíduos e equipes.
9. É preciso um olhar mais atento às gerações mais jovens, que possuem percepções diferenciadas sobre gestão do desempenho e constituem um contingente expressivo de muitas organizações públicas.
10. É preciso um olhar mais atento ao nível tático, que revelou percepções diferenciadas sobre gestão do desempenho e constituem o segmento relativamente mais estável e de contato entre os níveis estratégico e operacional, vital, portanto, para o direcionamento e integração entre as dimensões institucional e de pessoas.