

IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE DESCRITORES DE DESEMPENHO E DA AVALIAÇÃO DE AMBIENTE

Lais Campos Carvalho Rodrigues, Flávio Garcia Praciano, Lucas Soares Caldas,
Georges Daniel Amvame Nze, Pedro Paulo Murce Menezes Cavalcante
e Fábio Lúcio Lopes de Mendonça
Universidade de Brasília – UnB, Brasil

RESUMO

Existem inúmeras soluções capazes de aferir o desempenho individual dos trabalhadores. Essas soluções vão desde planilhas avançadas em Excel a sistemas de software complexos. Contudo, grande parte dessas soluções possuem fragilidades e problemas relacionados a qualidade das respostas, uma vez que os conteúdos das avaliações tecnologicamente processadas são definidos à revelia do contexto institucional, político, estratégico, cultural e estrutural das organizações onde são implementadas, resultando assim, em vícios da leniência, efeito halo, tendência central, severidade e recenticidade. O objetivo deste artigo é comunicar o processo de descrição e validação de face de um conjunto de descritores comportamentais de desempenho, para fins de avaliação de gestores e trabalhadores em geral, e de formulários de avaliação de ambiente, para fins de identificação de fatores contextuais que influenciam o desempenho. Nós conduzimos uma revisão sistemática de literatura e realizamos pesquisas documentais em algumas organizações. Como resultado chegou-se a um conjunto de três listas de descritores de desempenho - técnico, gerencial e contextual, cada qual desenvolvido a partir de duas escalas de avaliação, uma do tipo likert, outra ordinal; e seis formulários de ambiente. A partir dos resultados nos propomos uma solução tecnológica de avaliação de desempenho aderente ao contexto das organizações brasileiras que poderá ser implementada nas agências da administração pública federal e do Governo do Distrito Federal para melhorar a qualidade do processo de aferição de desempenho individual.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação de Desempenho, Descritores Comportamentais, Escalas de Avaliação

1. INTRODUÇÃO

O fortalecimento de uma cultura focada no desempenho tem sido objetivo central de diversas políticas de desenvolvimento de pessoal no setor público nos últimos anos. Normativos que instituem práticas alinhadas aos princípios da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) têm sido promovidos com ênfase na excelência da atuação dos servidores públicos, constituindo exemplo, a Instrução Normativa nº 24/2023, que estabelece orientações, critérios e procedimentos para o Programa de Gestão e Desempenho com foco em resultados; o Decreto nº 7.133/2010, que regulamenta os critérios e procedimentos relativos à avaliação de desempenho (AD) dos servidores públicos; e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDF), instituída a partir do Decreto nº 5.707/2006, baseada na gestão por competências e na capacitação.

Combinando avanços científicos e tecnológicos com necessidades humanas e organizacionais, os sistemas tecnológicos de gestão de pessoas e gestão organizacional continuam a evoluir ao longo da trajetória da administração pública. Os sistemas tecnológicos de gestão de pessoas hoje são ferramentas fundamentais para a coleta, processamento e armazenamento de dados, apoiando a tomada de decisão e suprimindo necessidades básicas de coordenação e controle de informações pessoais. As primeiras iniciativas governamentais nesse sentido surgiram pouco antes da década de 90, com a criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), posteriormente substituído pelo Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), uma plataforma integrada utilizada pelo governo federal brasileiro para a administração de recursos humanos dos

servidores públicos federais. Os sistemas de gestão de pessoal inicialmente tinham o objetivo operacional de centralizar o processamento da folha de pagamentos por meio da alimentação descentralizada de informações. Hoje estes sistemas trabalham com integração e automatização de processos que abarcam desde a admissão até a aposentadoria dos servidores públicos federais, passando pelas funções básicas de recursos humanos, inclusive prevendo módulos de avaliação de desempenho individual a fim de mensurar a performance dos servidores Governo Federal, 2024. (gov, 2023) (gov, 2010)

Embora iniciativas técnico-processuais sejam desenvolvidas para garantir o sucesso na implementação de sistemas e políticas de Recursos Humanos (RH), pesquisas indicam que barreiras contextuais, especialmente culturais, são grandes obstáculos à implementação bem-sucedida de medidas estratégicas de gestão de pessoas no setor público brasileiro. Isso ocorre porque ações planejadas tecnologicamente são definidas sem considerar o contexto institucional, político, estratégico, cultural e estrutural das organizações onde são implementadas. Por essas e outras razões, a gestão do desempenho humano no trabalho continua sendo um tema controverso nas organizações. As imprecisões e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação de desempenho frequentemente entram em conflito com a necessidade de resultados mensuráveis e fidedignos. Medidas tecnológicas e processuais desenvolvidas nos sistemas de Gestão de Pessoas (GP) ainda não conseguiram superar problemas de medição e resposta, como vícios de leniência, efeito halo, tendência central, severidade e recenticidade, amplamente discutidos na literatura científica e técnica da área e ainda presentes no contexto público e privado das organizações. (Araujo, 2016) (Camos and Meneses, 2016) (Cortes, 2019) (Fonseca and Meneses, 2016)

Este artigo relata a experiência na elaboração de descritores de desempenho, indicadores para avaliar indivíduos e equipes, e na criação de instrumentos para identificar fatores contextuais que influenciam o desempenho. Essas iniciativas integram a estruturação de um módulo de avaliação de desempenho em um sistema de Gestão de Desempenho (GD) desenvolvido por pesquisadores de uma universidade federal brasileira para aplicação em órgãos públicos do Distrito Federal.

2. TRABALHOS RELACIONADOS

A Tabela 1 reúne os trabalhos que embasaram este artigo, destacando modelos e abordagens de Gestão de Desempenho (GD) integrados à pesquisa. Ela descreve as iniciativas, seus principais elementos e as referências que sustentam a discussão. Esses estudos trouxeram insights sobre melhores práticas, desafios na implementação e eficácia das escalas, embasando as análises e o design do sistema de avaliação.

Tabela 1. Trabalhos relacionados

Gestão de Desempenho (GD)	Descrição	Elementos Principais Referências	Referências
Planejamento e Negociação	Definição de planos de trabalho e pactuação de competências.	1- Definição de objetivos. 2- Pactuação de competências.	(DeNisi and Pritchard, 2006) (Vilhena and Martins, 2022)
Monitoramento	Registro contínuo de desempenhos e feedbacks informais.	1- Observação contínua. 2- Feedbacks informais.	(Brandao and Guimaraes, 2001) (Junior, 2018)
Avaliação	Preenchimento de formulários de avaliação e coleta de dados.	1-Preenchimento de formulários. 2- Avaliação de si e outros.	(Brandao and Guimaraes, 2001) (Junior, 2018)
Encerramento e Feedback	Geração de escores e encerramento do ciclo.	1- Geração de escores finais. 2- Feedback formal.	(Brandao and Guimaraes, 2001)(Junior, 2018)
Aplicações e Iniciativas em Mod. de GD	Aplicação de modelos e escalas para apoio à gestão.	1- Aplicação de escalas. 2- Desenvolvimento de ferramentas.	(Korb, 2018) (DOS SANTOS, 2014)
Foco deste Artigo	Descrição da avaliação de desempenho e design do sistema.	1- Análise de questionários. 2- Design e implementação de ferramentas.	(Korb, 2018) (DOS SANTOS, 2014)

A conclusão destaca a importância das referências e modelos da Tabela 1, que foram essenciais para a construção de uma abordagem fundamentada sobre Gestão de Desempenho (GD). Os estudos correlatos fornecem uma base teórica sólida e uma perspectiva crítica sobre os desafios e melhores práticas na implementação de sistemas de avaliação de desempenho.

A pesquisa, ao integrar esses referenciais, aprimorou a compreensão das etapas do processo de GD, desde o planejamento até o encerramento, e explorou o papel das escalas e questionários na avaliação. Essas fundamentações foram essenciais para o desenvolvimento de um sistema tecnológico que traduz os conceitos estudados em uma aplicação prática.

Conclui-se que o exame dos trabalhos avançou as práticas de GD, contribuindo para o aprimoramento dos processos de avaliação. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem novas abordagens e soluções tecnológicas para melhorar a eficácia e flexibilidade dos sistemas de avaliação de desempenho.

3. METODOLOGIA

Esta seção detalha a metodologia adotada na pesquisa, que foi desenvolvida em dois fluxos principais. O primeiro fluxo focou na criação de um conjunto de descritores comportamentais de desempenho. O segundo fluxo envolveu o levantamento de formulários de avaliação do ambiente.

3.1 Fluxo 1 - Descritores de Desempenho Individual

3.1.1 Identificação de Dimensões de Desempenho Individual

O primeiro fluxo metodológico envolve uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de desempenho individual, com o objetivo de compilar referências técnico-científicas para embasar a criação de descritores de desempenho – comportamentos observáveis necessários para alcançar resultados organizacionais. Esses descritores foram posteriormente convertidos em escalas de avaliação. A busca priorizou identificar as principais dimensões de desempenho destacadas na literatura, analisando artigos seminais em uma perspectiva histórica

A análise iniciou-se pela produção de (Campbell, 1990), um dos primeiros autores a propor modelos teóricos para explicar o fenômeno de desempenho humano no trabalho, e seguiu com a análise de mais nove artigos de semelhante relevância na literatura científica sobre o tema, produzidos posteriormente por autores diversos. A escolha por este modelo de estudo da literatura se justifica pelo objetivo imediato de pesquisa, que se preocupou mais com a identificação de características estruturantes do desempenho humano do que com a identificação do estado da arte e as futuras agendas de pesquisa sobre o tema. Os artigos foram selecionados a partir de um estudo multidimensional realizado por (Silva, 2018), que em sua tese de doutorado citou, dentre outros, estes 10 artigos para compilar dimensões, modelos, antecedentes e perspectivas sobre o desempenho individual.

Após o levantamento dos artigos, iniciou-se a análise e síntese dos conteúdos. A partir de uma leitura compreensiva dos textos, foi criada uma planilha de fichamento simples para resumir o que foi considerado relevante, com ênfase na identificação das dimensões de desempenho citadas em cada obra. A análise dos artigos resultou na indicação preliminar das principais dimensões de desempenho identificadas entre os dez artigos estudados. A busca focou no reconhecimento de categorias que, apesar de nomes distintos, tinham significados e descrições semelhantes.

Após a revisão bibliográfica, foi realizado um levantamento de documentos institucionais em três órgãos públicos, incluindo manuais e políticas disponíveis nos sites oficiais. A análise identificou dimensões comuns nas avaliações, destacando categorias com nomes diferentes, mas significados similares, e examinou os conteúdos de cada dimensão com base nos descritores.

A Figura 1 apresentada neste estudo fornece uma representação visual detalhada do esquema dos conteúdos observados, organizados de maneira a ilustrar claramente como cada um contribui para as diferentes dimensões de desempenho, os desempenhos específicos e os descritores associados. Este esquema é fundamental para entender a estrutura analítica do estudo, permitindo aos leitores identificarem a relação entre os conteúdos observados e os indicadores de desempenho.

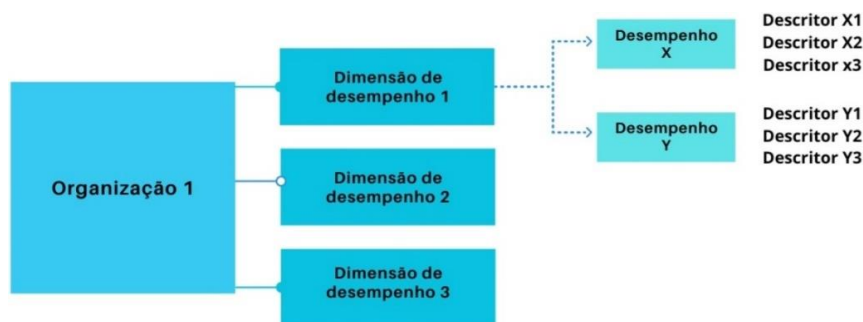


Figura 1. Esquema de conteúdos de desempenho nas organizações públicas pesquisadas

A partir das análises bibliográficas e documentais em organizações públicas, identificaram-se três principais dimensões de desempenho: I) Desempenho Contextual: comportamentos atitudinais alinhados aos valores e princípios institucionais, esperados de todos; II) Desempenho Técnico: relacionado a processos organizacionais, com foco em funções e tarefas específicas; e III) Desempenho Técnico-Gerencial: voltado a líderes, abrangendo a implementação de estratégias, planejamento e condução de ações das equipes.

3.1.2 Construção do Conjunto de Descritores de Desempenho Individual e Escalas

Com a definição dos tipos de desempenho - dimensões de desempenho contextual, técnico e técnico gerencial - e seus principais conteúdos provenientes dos materiais analisados, a pesquisa avançou para a etapa de construção do conjunto de descritores de desempenho de cada dimensão, divididos em duas escalas: uma escala do tipo likert, nomeada Escala de Observação Comportamental; e uma escala ordinal, desenvolvida com base na Escala de Classificação Ancorada no Comportamento (BARS).

Os descritores representam comportamentos específicos que traduzem os desempenhos em itens capazes de medir a performance dos indivíduos. Em outras palavras, por meio dos descritores, busca-se descrever como uma pessoa demonstra que possui determinado desempenho no ambiente de trabalho. A criação dos descritores se deu por meio de rodadas de elaboração, análise e compilação de itens. Sete pesquisadores foram envolvidos nesta fase de pesquisa como criadores de itens por desempenho dentro de cada dimensão.

No caso da escala do tipo likert, para cada desempenho, cada pesquisador deveria indicar o número mínimo de cinco descritores. Neste tipo de escala, cada um dos descritores de desempenho elaborado pode ser avaliado por uma escala de frequência que varia entre 0 e 10, sendo 0 nunca e 10 muito frequente, caracterizando a recorrência do comportamento por parte do indivíduo avaliado. A Tabela 2 traz exemplos de descritores de desempenhos.

Tabela 2. Exemplo de descritores de desempenho

Dimensão	Desempenho	Descritor de desempenho
Contextual	Trabalho em equipe	1. Apoia a realização das tarefas de seus colegas quando possuem dificuldades ou dúvidas
		2. Interage com os colegas de trabalho, evitando trabalhar isolado do grupo
		3. [...]
	Aprendizado contínuo	1. Realiza cursos e treinamentos de aperfeiçoamento profissional
		2. Compartilha seus conhecimentos com os colegas de trabalho
		3. [...]

Na escala ordinal ancorada em comportamentos, cada desempenho foi subdividido em categorias avaliadas em níveis de classificação de 1 (muito insatisfatório) a 5 (muito satisfatório), detalhados com exemplos específicos. Cada pesquisador elaborou os cinco níveis para cada subcategoria de desempenho, conforme exemplificado na Tabela 3.

Tabela 3. Exemplo de escala ordinal ancorada em comportamentos

Dimensão	Desempenho	Subcategoria de desempenho	Escala de avaliação
Contextual	Flexibilidade	Adaptação às mudanças	5 - Muito satisfatório: Adapta-se rapidamente às mudanças, mantendo bom desempenho. Ajusta facilmente seus comportamentos ao trabalho e desafios.
			4 - Satisfatório: Adapta-se rapidamente às mudanças sem afetar o desempenho. Ajusta seus comportamentos ao trabalho e desafios sem dificuldades.
			3 - Mediano: Demora um pouco, mas adapta-se às mudanças, afetando parcialmente o desempenho. Com dificuldades, ajusta seus comportamentos ao trabalho e desafios.
			1 - Muito insatisfatório: Não se adapta às mudanças, comprometendo completamente o desempenho. Não ajusta seus comportamentos ao trabalho e desafios.

Para garantir a qualidade dos itens nos questionários de avaliação de desempenho, foram definidos critérios como objetividade, padronização da escrita e foco em comportamentos observáveis, evitando aspectos subjetivos ou internos.

Ao final das rodadas de criação os itens eram analisados, as semelhanças compiladas e a lista final de descritores eram elaboradas e validadas pelo time. Finalizada a etapa de criação, a versão final das listas de descritores de desempenho foi enviada à equipe de tecnologia que iniciou a implementação no módulo de avaliação do sistema.

3.2 Fluxo 2 - Avaliação de Ambiente

3.2.1 Levantamento e Seleção de Escalas para Avaliação do Ambiente

A avaliação do ambiente organizacional faz parte do módulo de avaliação da ferramenta em desenvolvimento, visando medir variáveis individuais e contextuais que impactam o desempenho. Diferente dos descritores de desempenho, as escalas para avaliação do ambiente foram selecionadas, não criadas. Após revisar instrumentos de comportamento organizacional no Brasil, identificamos sete escalas, listadas na Tabela 4, com base em estudos de 1995 a 2014. Embora não haja atualizações recentes, seu uso eficaz em contextos organizacionais reforça sua aplicabilidade, podendo haver ajustes pontuais quando necessário. (Siqueira, 2014) (Siqueira, 2009)

Para garantir a relevância e precisão das escalas selecionadas, foram adotados critérios rigorosos, como validade, confiabilidade e adequação cultural ao contexto organizacional brasileiro. As escalas escolhidas abrangem aspectos como clima organizacional, suporte percebido, comprometimento e satisfação no trabalho, assegurando uma avaliação ampla das dimensões do ambiente organizacional.

A Tabela 4 detalha as escalas selecionadas, incluindo uma descrição, número de itens e as fontes originais. Por exemplo, a escala de clima organizacional mede as percepções dos empregados sobre as práticas da organização, enquanto a escala de suporte organizacional avalia o grau de valorização e cuidado com o bem-estar dos empregados. A implementação dessas escalas na ferramenta permitirá a coleta padronizada de dados sobre o ambiente organizacional, ajudando a identificar áreas de melhoria, desenvolver intervenções e monitorar mudanças. Além disso, correlacionando essas variáveis com os descritores de desempenho, será possível entender os fatores contextuais que influenciam o desempenho dos colaboradores, oferecendo insights valiosos para a gestão e desenvolvimento organizacional.

3.2.2 Escala de Clima Organizacional

A Escala de Clima Organizacional, conforme descrita por (Martins et al., 2004) demonstrada na Tabela 4, tem o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre cinco dimensões do clima organizacional. Esta escala é composta de 63 proposições que descrevem características do clima de uma organização, e que podem ser organizadas em cinco dimensões: Apoio da chefia e da organização (21 itens, α de Cronbach = 0,92); Recompensa (13 itens, α de Cronbach = 0,88); Conforto físico (13 itens, α de Cronbach = 0,86); Controle/pressão (9 itens, α de Cronbach = 0,78); e Coesão entre colegas (7 itens, α de Cronbach = 0,90). Os

participantes respondem a cada item de acordo com uma escala de concordância de cinco pontos (de 1 - Discordo Totalmente, a 5 - Concordo Totalmente).

Tabela 4. Escalas selecionadas para avaliação do ambiente

Construto	Autores	Fatores
Clima organizacional	Martins, Oliveira, Silva, Pereira, & Souza (2004)	Apoio da chefia e da organização ($\alpha = 0,92$) Recompensa ($\alpha = 0,88$) Conforto físico ($\alpha = 0,86$) Controle/pressão ($\alpha = 0,78$) Coesão entre colegas ($\alpha = 0,90$)
Contexto de trabalho	Mendes & Ferreira (2006)	Organização do Trabalho ($\alpha = 0,89$) Condições de Trabalho ($\alpha = 0,72$), Relações Socioprofissionais ($\alpha = 0,87$)
Cultura organizacional	Ferreira, Assmar, Estol, Helena, & Cisne (2002)	Profissionalismo cooperativo ($\alpha = 0,87$) Profissionalismo competitivo ($\alpha = 0,76$) Satisfação e bem-estar dos empregados ($\alpha = 0,88$) Integração externa ($\alpha = 0,85$) Recompensa e treinamento ($\alpha = 0,80$) Promoção do relacionamento interpessoal ($\alpha = 0,71$)
Envolvimento com o trabalho	Siqueira (1995)	Envolvimento com o trabalho ($\alpha = 0,78$)
Satisfação no trabalho	Siqueira (1995)	Satisfação com os colegas ($\alpha = 0,81$) Satisfação com o salário ($\alpha = 0,90$) Satisfação com a chefia ($\alpha = 0,84$) Satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,77$) Satisfação com as promoções ($\alpha = 0,81$)
Engajamento no trabalho	Siqueira, Martins, Orengo, & Souza (2014)	Vigor ($\alpha = 0,78$) Absorção ($\alpha = 0,86$)
Qualidade de vida no trabalho	Ferreira (2009)	Condições de Trabalho ($\alpha = 0,90$) Elo Trabalho-Vida Social ($\alpha = 0,80$) Relações Socioprofissionais ($\alpha = 0,89$) Reconhecimento e Crescimento Profissional ($\alpha = 0,91$) Organização do Trabalho ($\alpha = 0,73$)

3.2.3 Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho

A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho de (Silva and de Oliveira, 2015) tem o objetivo de captar as representações que os indivíduos têm de seu contexto de trabalho. Esta escala é composta de 30 proposições que descrevem representações do contexto de trabalho, organizadas em três dimensões: Organização do Trabalho (9 itens, α de Cronbach = 0,89); Condições de Trabalho (10 itens, α de Cronbach = 0,72); e Relações Socioprofissionais (11 itens, α de Cronbach = 0,87). Os participantes respondem a cada item de acordo com uma escala de frequência de cinco pontos (de 1 - Nunca, a 5 - Sempre).

3.2.4 Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - Versão Reduzida de (Siqueira, 1995) avalia a cultura organizacional com base na percepção dos membros sobre valores e práticas. Composto por 30 proposições organizadas em seis dimensões: Profissionalismo cooperativo (5 itens, α de Cronbach = 0,87), Profissionalismo competitivo (5 itens, α de Cronbach = 0,87), Satisfação e bem-estar dos empregados (5 itens, α de Cronbach = 0,88), Integração externa (5 itens, α de Cronbach = 0,85), Recompensa e treinamento (5 itens, α de Cronbach = 0,80) e Promoção do relacionamento interpessoal (5 itens, α de Cronbach = 0,71). Os itens são avaliados em uma escala de cinco pontos, de "Não se Aplica" (1) a "Aplica-se Totalmente" (5).

3.2.5 Escala de Envolvimento com o Trabalho

A Escala de Envolvimento com o Trabalho de (Siqueira, 1995) tem o objetivo de medir o grau em que o trabalho realizado consegue prover satisfações para o indivíduo. Esta escala é composta de cinco proposições que descrevem características do trabalho de um indivíduo em uma organização, e organizadas em uma dimensão, com α de Cronbach = 0,78. Os participantes respondem a cada item de acordo com uma escala de concordância de sete pontos (de 1 - Discordo Totalmente, a 7 - Concordo Totalmente).

3.2.6 Escala de Satisfação no Trabalho

A Escala de Satisfação no Trabalho - Versão Reduzida de (Siqueira, 1995) tem o objetivo de medir o nível de satisfação no trabalho. Esta escala é composta de 15 proposições que descrevem a satisfação de uma pessoa com o trabalho em uma organização, e que podem ser organizadas em cinco dimensões: Satisfação com os

colegas (3 itens, α de Cronbach = 0,81); Satisfação com o salário (3 itens, α de Cronbach = 0,90); Satisfação com a chefia (3 itens, α de Cronbach = 0,84); Satisfação com a natureza do trabalho (3 itens, α de Cronbach = 0,77); e Satisfação com as promoções (3 itens, α de Cronbach = 0,81). Os participantes respondem a cada item de acordo com uma escala de satisfação de sete pontos (de 1 - Totalmente Insatisfeito, a 7 - Totalmente Satisfeito).

3.2.7 Escala de Engajamento no Trabalho

A Escala de engajamento no Trabalho de (Siqueira, 2014) tem o objetivo de medir crenças do indivíduo sobre o quanto o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades. Esta escala é composta de dez proposições que descrevem estados mentais do indivíduo, e que podem ser organizadas em duas dimensões: Vigor (5 itens, α de Cronbach = 0,78); e Absorção (5 itens, α de Cronbach = 0,86). Os participantes respondem a cada item de acordo com uma escala de frequência de cinco pontos (de 1 - Nunca, a 5 - Sempre).

3.2.8 Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

O Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho de (Ferreira, 2009) tem o objetivo de medir as percepções dos indivíduos sobre a qualidade de vida no trabalho em sua organização. Esta escala é composta de 61 proposições que descrevem características da qualidade de vida no trabalho em uma organização, e que podem ser organizadas em cinco dimensões: Condições de Trabalho (12 itens, α de Cronbach = 0,90); Elo Trabalho Vida Social (10 itens, α de Cronbach = 0,80); Relações Socioprofissionais (16 itens, α de Cronbach = 0,89); Controle/pressão (14 itens, α de Cronbach = 0,91); Coesão entre colegas (9 itens, α de Cronbach = 0,73). Os participantes respondem a cada item de acordo com uma escala de concordância de cinco pontos (de 1 Discordo Totalmente, a 5 - Concordo Totalmente).

Para seleção das escalas foi adotado um critério de que todas deveriam apresentar um Coeficiente Alfa de Cronbach minimamente satisfatório ($\alpha > 0,70$). Finalizada a etapa de seleção das escalas, a versão final dos formulários de avaliação do ambiente foi enviada à equipe de tecnologia que iniciou a implementação no módulo de avaliação do sistema.

3.3 Implementação na Ferramenta Tecnológica

A etapa de implementação na ferramenta tecnológica envolveu a colaboração entre a equipe de pesquisadores e a equipe de Tecnologia da Informação (TI), com o objetivo de desenvolver um módulo de avaliação de desempenho no sistema de Gestão de Desempenho (GD). As equipes conduziram reuniões semanais para elaborar documentos de "histórias do usuário", baseando-se em metodologias de desenvolvimento centradas no usuário, que destacam as necessidades e resultados esperados para cada funcionalidade implementada. (DeNisi and Pritchard, 2006) Vilhena and Martins (2022)

Cada história do usuário foi composta por elementos essenciais para adequar o módulo às práticas organizacionais e expectativas dos usuários finais:

- Critérios de Aceitação: Especificam quando uma funcionalidade atende aos requisitos, garantindo alinhamento com as necessidades do usuário final e servindo como base para validação. (Brandao and Guimaraes, 2001) (Junior, 2018)
- Regras Negociais: Normas que orientam as funcionalidades, assegurando conformidade com políticas organizacionais e objetivos corporativos, evitando inconsistências. (Korb, 2018) (Dos Santos, 2014)
- Pré-requisitos: Condições essenciais para implementar as histórias do usuário, preparando o ambiente de desenvolvimento para integração eficaz. (Korb, 2018)
- Resultados Esperados: Objetivos que cada funcionalidade deve atingir, validando sua eficácia em cumprir os requisitos do projeto. (Brandao and Guimaraes, 2001)

As reuniões semanais e quinzenais incluíram validação das funcionalidades, permitindo ajustes e alinhamento com os objetivos da pesquisa. Essa abordagem colaborativa assegura que o módulo atenda às necessidades operacionais e gerenciais, conforme discutido por autores na área de avaliação de desempenho e desenvolvimento de software. (DeNisi and Pritchard, 2006) (Vilhena and Martins, 2022).

4. CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

O objetivo de tornar o sistema apto para permitir avaliações de desempenho alinhadas ao contexto organizacional foi perseguido pelas equipes ao longo de todo o processo de desenvolvimento de conteúdos e funcionalidades. A maioria das ferramentas de gestão de desempenho, além de focar apenas na aplicação de formulários rigidamente padronizados e descontextualizados da realidade organizacional, não oferece um ciclo de avaliação de desempenho robusto e justo.

As soluções desenvolvidas nesta pesquisa, tanto do ponto de vista técnico quanto tecnológico, foram projetadas para superar esses cenários desfavoráveis.

As principais iniciativas incluem a criação de descritores de desempenho alinhados à literatura e ao setor público, funcionalidades flexíveis para escalas de avaliação, formulários para avaliar o ambiente organizacional e blocos de monitoramento como diários de bordo e dashboards interativos. Essas ações visam garantir um sistema robusto, justo e contextualizado, contribuindo para a gestão de pessoas e a melhoria de processos de políticas e práticas de pessoal.

Além disso, destacam a importância de se atentar ao conteúdo das soluções tecnológicas, que, apesar de serem estruturalmente planejadas, devem ser validadas e contextualizadas. Essas soluções precisam ser apoiadas por medidas de ajuste organizacional e político para garantir sua efetiva adoção.

O período pós-avaliativo é apoiado por tecnologias que automatizam relatórios e dashboards, fornecendo dados detalhados sobre desempenho individual, de equipes e do ambiente. O sistema identifica a insatisfação organizacional, seja generalizada ou específica. Embora as decisões fiquem com a gestão, a tecnologia oferece insights para ações como revisões salariais e ajustes em incentivos não monetários, além de permitir comparações entre ciclos avaliativos para identificar padrões e melhorias.

Para trabalhos futuros, será implementada a expansão dos módulos do sistema, incluindo os módulos de planejamento e negociação, monitoramento e encerramento. Além disso, a ferramenta será alinhada a outras frentes de gestão de pessoas, vinculando os resultados da avaliação a ações de capacitação, bancos de talento, políticas de qualidade de vida, entre outros. Essa expansão permitirá um sistema mais integrado e abrangente, promovendo ambientes organizacionais mais eficientes e focado no desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio técnico e computacional do Laboratório LATITUDE, da Universidade de Brasília, ao TED 01/2019 da Advocacia Geral da União (Outorga AGU 697.935/2019), ao TED 01/2021 da Secretaria Nacional de Assistência Social – SNAS/DGSUAS/CGRS, ao TED 01/2021 da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN, ao Projeto SISTER City – Sistemas Inteligentes Seguros e em Tempo Efetivo Real para Cidades Inteligentes (Outorga 625/2022), ao Projeto “Sistema de Controle e Unificação de Projetos para o Governo Distrito Federal – Sispro-DF” (Outorga 497/2023), ao Decanato de Pesquisa e Inovação – DPI/UnB e a FAP/DF.

REFERÊNCIAS

- Araújo, J. (2016). *Estratégias de Gestão no Setor Público*. Editora Exemplo.
- Brandão, H. P. and Guimarães, T. d. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41:8–15.
- Camões, A. and Meneses, C. (2016). Barreiras na avaliação de desempenho no setor público. *Revista de Administração Pública*, 52(3):123–145.
- Campbell, J. P. (1990). Modelagem do problema de previsão de desempenho em psicologia industrial e organizacional.
- Côrtes, M. (2019). *Desafios da Gestão de Desempenho*. Editora Gestão.
- Decreto, (2010). *Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010*. Governo Federal. Regulamenta os critérios e procedimentos relativos à avaliação de desempenho dos servidores públicos federais.

- DeNisi, A. S. and Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2):253–277.
- DOS SANTOS, R. M. (2014). Uma aplicação mobile para avaliação de desempenho.
- Ferreira, M. C. (2009). Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (ia_qvt): instrumento de diagnóstico e monitoramento de qvt nas organizações. *Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*.
- Fonseca, P. and Meneses, C. (2016). Eficácia dos sistemas de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão*, 34(1): 67–89.
- Instrução Normativa, (2023). *Instrução Normativa nº 24, de 20 de julho de 2023*. Governo Federal. Estabelece orientações, critérios e procedimentos para o Programa de Gestão e Desempenho com foco em resultados.
- Junior, Francisco Antonio Coelho e Meneses, P. P. M. e. d. S.-F. A. I. e. d. F. D. R. (2018). Maturidade da gestão de desempenho em uma agência reguladora federal. 11:3.
- Korb, P. H. (2018). Collabrate: um protótipo de aplicativo descentralizado para avaliação de desempenho usando a tecnologia blockchain.
- Martins, M. d. C. F., Oliveira, B. d., Silva, C. F. d., Pereira, K. C., and Sousa, M. R. d. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1):37–60.
- Silva, A. R. d. (2018). Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: um estudo multinível.
- Silva, L. V. and de Oliveira, P. S. (2015). Diagnóstico das condições, organização e relações sócio profissionais de trabalho no condomínio vila: um estudo de caso. *Gestão e Sociedade*, 9(22):869–888.
- Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. *Instituto de Psicologia*.
- Siqueira, M. M. M. (2009). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.
- Siqueira, M. M. M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.
- Vilhena, R. and Martins, H. (2022). Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. *Revista do Serviço Público*, 73(a):8–25.