

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

NILDA APARECIDA DE CARVALHO GONÇALVES

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALFENAS - UNIFAL-MG SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Varginha/MG

2018

NILDA APARECIDA DE CARVALHO GONÇALVES

**A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALFENAS - UNIFAL-MG SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.
Orientador: Hélio Lemes Costa Júnior
Coorientador: Gabriel Rodrigo Gomes Pessanha

Varginha/MG

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfnas
Biblioteca *campus* Varginha

Gonçalves, Nilda Aparecida de Carvalho
G643p A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfnas
- UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho / Nilda
Aparecida de Carvalho Gonçalves. -- Varginha -- MG, 2018.
121 f.: il. --

Orientador: Hélio Lemes Costa Júnior.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal
de Alfnas, campus Varginha, 2018.
Bibliografia.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de Pessoas. I. Costa Júnior, Hélio
Lemes. II. Título.

CDD- 658.312

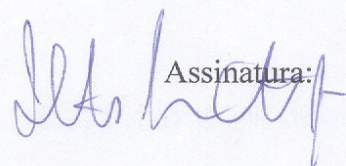
NILDA APARECIDA DE CARVALHO GONÇALVES

**A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALFENAS – UNIFAL-MG SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

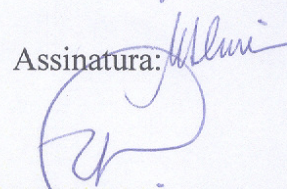
A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 13/04/2018.

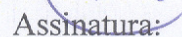
Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Junior
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura: 

Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Curi
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura: 

Prof.^a Dr.^a Virgínia Donizete de Carvalho
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura: 

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente nas horas de angústia; aos meus filhos João Victor e Ana Clara e, ao meu marido João Batista Jr. que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu concluísse mais esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e pela realização deste trabalho.

Agradeço ao meu esposo João Batista, aos meus filhos João Victor e Ana Clara, pela paciência, compreensão e incentivo.

Agradeço à minha mãe pela motivação e pelo apoio durante as minhas ausências.

Agradeço aos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG que prontamente me forneceram informações necessárias para a realização desta pesquisa.

Agradeço ao colega Gabriel por suprir minha ausência, no trabalho, durante o período do meu afastamento.

Agradeço aos colegas da carona, Daniela, Eliane, Marco Aurélio e Marinalva pelo apoio durante a trajetória do mestrado.

Agradeço aos colegas da turma do Mestrado Profissional em Administração Pública 2016/1, à qual tive o privilégio de fazer parte, pelo companheirismo, convívio e incentivo, compartilhando momentos de angústias e alegrias.

Agradeço ao Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Júnior, pela paciência e orientação necessária ao desenvolvimento e concretização desta pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr. Gabriel Rodrigo Pessanha, pela coorientação, pela paciência e incentivos dados nesta pesquisa.

Agradeço aos servidores da UNIFAL-MG, que participaram da pesquisa e em muito contribuíram para o levantamento de dados relativos ao Programa de Avaliação de Desempenho. Também àqueles que não puderam ou não quiseram oferecer informações, pois o empecilho serviu de exigência para efetuar maior esforço de trabalho e superação das dificuldades decorrentes.

“Por vezes sentimos que aquilo que fizemos não é senão uma gota no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

As Universidades Federais Brasileiras, órgãos da Administração Pública Indireta do Poder Executivo da União, estão sujeitas aos princípios e regras que regem a Administração Pública Federal. A partir da publicação da Lei nº 11.091/2005, a avaliação de desempenho passou a ser obrigatória em todas as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. A referida Lei dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE, na qual a progressão por mérito profissional é realizada tendo por base o resultado da Avaliação de Desempenho. De acordo com a legislação, os objetivos dessa avaliação de desempenho consistem em promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos, subsidiar a política de gestão de pessoas das instituições, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento do servidor no cargo e carreira, remuneração e movimentação de pessoas. O presente estudo se propõe a analisar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho no contexto organizacional. Os dados foram obtidos através de questionários, com amostragem não probabilística por conveniência, que consistiram em 371 questionários aplicados junto aos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de cargos de chefia, que participaram do processo de avaliação de desempenho no ano de 2016. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva. Os resultados quantitativos obtidos revelaram que os servidores que participaram da pesquisa conhecem superficialmente os objetivos da Avaliação de Desempenho, sendo que a maioria já participou mais de uma vez do processo e que consideram importante tanto a avaliação de desempenho quanto a autoavaliação. A pesquisa revelou, ainda, que a maior parte dos servidores que participou da pesquisa não recebeu treinamento para a realização da avaliação de desempenho e nem feedback da avaliação. A maioria dos servidores percebem a avaliação de desempenho na UNIFAL-MG como um mero instrumento utilizado para atender à legislação e conceder a progressão por mérito.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão de Pessoas. PCCTAE

ABSTRACT

The Brazilian Federal Universities, organs of the Indirect Public Administration of the Executive Power of the Union, are subject to the principles and rules that govern the Federal Public Administration. Since the publication of Law 11,091 / 2005, the performance evaluation has become mandatory in all Federal Institutions of Higher Education - IFES. The said Law provides for the structuring of the career plan for the Technical-Administrative Positions in Education - PCCTAE, in which progression by professional merit is performed based on the result of the Performance Evaluation. According to the legislation, the objectives of this performance evaluation are to promote the improvement of the quality of public services, to subsidize the personnel management policy of the institutions, mainly in terms of training, server development in the position and career, remuneration and movement of people. The present study proposes to analyze the perception of the servers of the Federal University of Alfenas - UNIFAL-MG on the performance evaluation program in the organizational context. The data were obtained through questionnaires, with non-probabilistic sampling for convenience, which consisted of 371 questionnaires applied to the technical-administrative servers and professors, occupying senior positions, who participated in the performance evaluation process in the year 2016. The Quantitative data analysis was performed using descriptive statistics. The quantitative results obtained revealed that the servers that participated in the survey are superficially familiar with the objectives of the Performance Evaluation. Most of them have already participated more than once in the process and consider both performance evaluation and self-assessment to be important. The survey also revealed that most of the servers that participated in the survey did not receive training to perform the performance evaluation or feedback from the evaluation. Most servers perceive performance evaluation at UNIFAL-MG as a mere tool used to comply with the law and grant progress on merit.

Key words: Performance evaluation. People management. PCCTAE

LISTA DE SIGLAS

AD	- Avaliação de Desempenho
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
CONSUNI	- Conselho Universitário
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	- Emenda Constitucional
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
MARE	- Ministro da Administração e Reforma do Estado
PCCTAE	- Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDRAE	- Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PROGEPE	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROQUALITAE	- Programa de Incentivo à Qualificação dos servidores TAE
TAE	- Técnico-administrativo em educação
UNIFAL-MG	- Universidade Federal de Alfenas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Conceito de desempenho.....	31
Figura 2 -	Formulário de avaliação - escala gráfica.....	39
Figura 3 -	Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Gênero dos avaliadores.....	57
Gráfico 2 -	Gênero dos avaliados.....	58
Gráfico 3 -	Faixa etária dos avaliadores.....	59
Gráfico 4 -	Faixa etária dos avaliados.....	59
Gráfico 5 -	Nível de classificação dos servidores TAEs avaliados.....	60
Gráfico 6 -	Grau de escolaridade dos avaliados.....	61
Gráfico 7 -	Grau de escolaridade dos avaliadores.....	62
Gráfico 8 -	Referente ao tempo de serviço prestado em outras organizações.....	63
Gráfico 9 -	Objetivos/razões da avaliação de desempenho na percepção dos servidores.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Níveis de classificação dos servidores técnico-administrativos em educação – PCCTAE.....	45
Quadro 2 -	Objetivos da avaliação de desempenho na percepção dos servidores.....	67
Quadro 3 -	Aspectos positivos da avaliação de desempenho apresentados pelos servidores.....	78
Quadro 4 -	Sugestões apresentadas pelos servidores, para o aprimoramento da AD.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Tempo de serviço dos servidores na Instituição.....	62
Tabela 2 -	A percepção dos servidores sobre os objetivos da AD.....	43
Tabela 3 -	Escala utilizada na pesquisa.....	69
Tabela 4 -	Resultado da coleta de dados – “objetivos e importância da AD na percepção dos servidores”.....	69
Tabela 5 -	Resultado da coleta de dados – “considerar fatos ocorridos”.....	72
Tabela 6 -	Resultado da coleta de dados – “feedback”	72
Tabela 7 -	Resultado da coleta de dados – “controle das metas/atividades”.....	74
Tabela 8 -	Resultado da coleta de dados – “resultado justo”	75
Tabela 9 -	Resultado da coleta de dados – “autoavaliação, preparado(a) para avaliação e formulário de avaliação”.....	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	18
1.3	OBJETIVOS.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL....	20
2.1.1	Administração Patrimonialista.....	20
2.1.2	Administração Burocrática.....	22
2.1.3	Administração Gerencial.....	24
2.2	A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	27
2.3	ASPECTOS GERAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
2.3.1	Objetivos da Avaliação de Desempenho nas Organizações.....	34
2.3.2	Métodos de Avaliação de Desempenho.....	36
2.3.3	Diretrizes para a implantação da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação nas IFES.....	41
3	BREVE HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS.....	44
3.1	O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIFAL-MG.....	45
4	METODOLOGIA.....	49
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	49
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
4.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	52
4.4	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	54
4.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	55
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	57
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	57

5.2	A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS PRINCIPAIS OBJETIVOS E RAZÕES PARA A EXISTÊNCIA DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNIFAL-MG.....	64
5.3	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	69
5.4	ASPECTOS POSITIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DOS AVALIADORES E AVALIADOS.....	77
5.5	SUGESTÕES DOS AVALIADORES E AVALIADOS PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	79
6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	83
6.1	DIVULGAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	83
6.2	EXPOSIÇÃO DOS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	83
6.3	DEFINIÇÃO DAS METAS.....	84
6.4	FEEDBACK.....	84
6.5	REVISÃO DOS FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	84
6.6	CÁLCULO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	84
6.7	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SUBSIDIAR A GESTÃO.....	85
6.8	CAPACITAÇÃO PARA AVALIADORES E AVALIADOS.....	85
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICES.....	97
	ANEXOS.....	111

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal Brasileira não é prática recente. Desde os anos 1970, múltiplos tipos de avaliação foram normatizados, embasados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho (VELASCO, 2009). A partir de então, instrumentos para implementação dos processos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos, ora vinculados à remuneração ora ao desenvolvimento nas carreiras do Serviço Público Federal (BRASIL, 2013).

As transformações ocorridas no cenário global a partir de 1990 levaram a administração pública a implementar ações para fortalecimento da governança do Estado referente à melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Dessa forma, a administração pública migrou de um modelo de administração burocrática para uma administração gerencial, o que exigiu a definição de políticas focadas na gestão de pessoas e efetivação da avaliação de desempenho.

Na maioria das organizações públicas brasileira, a área da gestão de pessoas ainda se dedica, principalmente, às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolverem algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Esse cenário reflete a carência de ações sistematizadas para orientar a gestão de pessoas na administração pública (SCHIKMANN, 2010).

Para Pontes (2016), a avaliação ou administração de desempenho é:

uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (Pontes, 2016, p. 26).

O autor explica, ainda, que a avaliação de desempenho tem como foco a determinação dos objetivos almejados pelos indivíduos, bem como fornecer *feedback* aos mesmos diante o acompanhamento do trabalho efetivado.

Observa-se nas Instituições Federais de Ensino – IFES, assim como na administração pública geral, uma crescente preocupação em desenvolver e aprimorar ferramentas de gestão de pessoas que busquem a melhoria do desempenho organizacional e humano.

No âmbito público, com relação ao conceito e aos objetivos da avaliação de desempenho, algumas considerações devem ser destacadas. A Lei 11.091/2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE, junto às instituições federais de ensino ligadas ao Ministério da Educação e define um princípio, a partir do qual, a avaliação de desempenho é considerada [...]um processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários [...] (BRASIL, 2005).

Por se tratar de um processo pedagógico, infere-se a necessidade de um exame mais cauteloso sobre as questões relacionadas à avaliação de desempenho. Pelo exposto, o questionamento desta pesquisa é: qual é a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho no contexto organizacional?

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

No Brasil, a partir de 1995, quando foi implantado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, a Administração Pública passou a ser chamada de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados, onde o cidadão se torna cliente dos serviços prestados pelo Estado (PEREIRA, 2015). A Administração Pública Gerencial “rompe” com a Administração Pública Burocrática, entretanto, não nega todos os seus princípios. A principal diferença está na forma de controle, que passa a ser baseada nos resultados e não mais nos processos, e ainda, na conservação de alguns princípios fundamentais como a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático (COSTA, 2008).

Com a reforma administrativa, o Estado pretendia aumentar sua capacidade administrativa, modernizando a administração pública em busca da eficiência e da qualidade no atendimento aos cidadãos. Apesar de representar, ainda, um paradigma em construção, a administração gerencial reúne algumas diretrizes inovadoras, como a avaliação de desempenho individual e institucional, com base em indicadores sistemáticos e novas políticas de pessoal, compreendendo especialmente: regras de promoção baseadas no desempenho, melhorias seletivas de remuneração ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal (BRASIL, 1995).

As Universidades Federais Brasileiras, por serem órgãos da Administração Pública Indireta do Poder Executivo da União, estão sujeitas aos princípios e regras que regem a

Administração Pública Federal, destacando-se a observância do princípio da eficiência. Este princípio foi inserido no art. 37 da Constituição da República de 1988, por meio da Emenda Constitucional - EC nº 19/98, que traçou as principais normas jurídicas da chamada Reforma do Estado, em busca de um novo modelo de administração pública: o gerencialismo (VIANA et.al, 2013).

Dessa maneira, o governo brasileiro, na busca por maior racionalidade e eficiência, implantou nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES modelos de gestão baseados na iniciativa privada, que já vinham sendo usados no serviço público. Assim sendo, buscou-se estabelecer nas IFES um novo perfil dos servidores, visando as práticas gerenciais de modo a atingir maior eficiência do serviço público.

Dentre os novos modelos de gestão, a avaliação de desempenho ganha relevância a partir da publicação da Lei nº 11.091/2005, pois esta passa a ser obrigatória em todas as IFES. A referida Lei dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE, na qual a progressão por mérito profissional deverá ser realizada tendo por base o resultado de sua Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005). Além disso, conforme descrito no PCCTAE, a avaliação de desempenho deverá se relacionar com o processo de desenvolvimento dos servidores Técnico-administrativos em Educação - TAE, juntamente com o dimensionamento e a capacitação, auxiliando a gestão de pessoas na IFES.

Conforme apresentado no PDRAE, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado, sendo, em princípio, o aspecto da administração pública o mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. Outro aspecto relevante, é a inadequada legislação que regula as relações de trabalho no setor público, especialmente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor (BRASIL, 1995).

Segundo Bergue (2010), na Administração Pública há uma preocupação em desenvolver e aperfeiçoar ferramentas de gestão de pessoas na busca por melhor desempenho organizacional e sofisticação dos serviços prestados aos cidadãos. Ademais, o desempenho individual tem sido valorizado através do desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. Assim, a gestão de pessoas é vista como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção dos recursos humanos.

Na maioria das organizações públicas brasileiras, a avaliação de desempenho ainda se configura como instrumento quantitativo com resultados pouco utilizados para o

desenvolvimento organizacional, refletindo, assim, a pouca especialização das ferramentas de Gestão de Pessoas para Administração Pública (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011).

Na Administração Pública, a base legal da avaliação de desempenho está prevista na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais – e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos (BRASIL, 1990). A Constituição Federal, de 1988, em especial no que tange às inovações advindas da Emenda Constitucional nº 19/98, define situações para as quais está prevista a avaliação de desempenho:

- a) perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III), para o servidor estável;
- b) condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º);
- c) avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

No entanto, constatou-se que a avaliação de desempenho, apesar dos aspectos positivos que introduziu ao longo dos anos, acabou por ser utilizada, na maioria das instituições, como simples instrumento de obrigação burocrática, não democrática, não introduzindo as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos (BRASIL, 2013).

Considerando que na UNIFAL-MG, o atual Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação encontra-se implantado desde outubro de 2007, pela Resolução nº 045/2007 do Conselho Superior da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG (UNIFAL, 2007), questiona-se: qual a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho no contexto organizacional?

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, foi escolhida como campo de estudo deste trabalho por ser uma instituição de ensino consolidada, que possui uma estrutura bem definida e por possuir um órgão dedicado e especializado em gestão de pessoas, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE.

Além disso, a UNIFAL-MG tem implantado, desde 2007, o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação. Esse Programa consiste num processo contínuo e sistemático de descrição, análise e avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por servidores técnico-administrativos em educação e por

docentes que atuam em funções administrativa, que permite o planejamento estratégico, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (UNIFAL, 2007).

Salienta-se que durante a revisão bibliográfica para a elaboração deste trabalho, verificou-se uma carência de estudos na área de gestão de pessoas sobre a percepção do servidor público em relação à avaliação de desempenho. De acordo com Pinto (2013), as pesquisas predominantes concebem a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão, onde são enfatizadas as vantagens e desvantagens de sua utilização no alcance de metas e produtividade.

Outros estudos evidenciam que a aplicação da avaliação de desempenho no setor público refere-se a questões relacionadas ao cumprimento de legislação, com objetivo voltado à progressão na carreira, numa perspectiva meritocrática (BARBOSA, 2010).

Assim, acredita-se que os resultados deste trabalho podem gerar benefícios à UNIFAL-MG, identificando a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de função administrativa, sobre o processo de avaliação e suas características. Destarte, espera-se poder aperfeiçoar a prática da avaliação de desempenho e amparar as melhorias da gestão.

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão formulada, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos do estudo.

O objetivo geral foi analisar *a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho no contexto organizacional*.

Para os objetivos específicos foram definidos:

- a) Analisar e descrever o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos adotado na UNIFAL-MG;
- b) Levantar qual é a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e suas chefias imediatas sobre o Programa de Avaliação de Desempenho;
- c) Formular um conjunto de sugestões para aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Após definir os objetivos e a questão de pesquisa, este tópico destina-se à apresentação de fundamentos teóricos para subsidiar a compreensão da temática proposta. Primeiramente, fez-se necessário uma breve apresentação sobre a evolução da Administração Pública Brasileira, conceitos e abordagens de Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho, em seguida serão abordados alguns elementos de avaliação de desempenho.

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Para melhor compreensão do progresso das relações de trabalho na administração pública e evolução das políticas de gestão de pessoas, é indispensável fazer uma breve explanação da evolução da Administração Pública brasileira e das relações de trabalho no Brasil, ao longo do tempo, conforme destaca Costa (2008):

Parte-se do pressuposto de que não é possível entender as recentes transformações do Estado, da organização governamental e da administração pública brasileira sem tentar reconstruir os processos de formação e diferenciação histórica do aparato estatal que se constituiu no Brasil, desde que a empresa da colonização aqui aportou, no alvorecer do século XVI (COSTA, 2008, p. 831).

Partindo-se de uma perspectiva histórica, pode-se verificar que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (BRASIL, 1995).

2.1.1 Administração Patrimonialista

Antes da chegada da família real portuguesa no Rio de Janeiro, em 1808, já havia na colônia uma administração complexa e ramificada, com excesso de cargos e instâncias, do ponto de vista funcional, porém pouco especificada internamente (PRADO JÚNIOR, 1979). Tratava-se de um embaraço de ordenamentos gerais, encargos, atribuições, circunscrições, disposições particulares e missões extraordinárias que não respeitavam os princípios uniformes de divisão de trabalho, simetria e hierarquia, em consequência havia uma confusão de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral e civil (PAULA, 2015). Com a

desordem do legislativo surgiam funções num lugar que não existiam em outros; competências eram dadas a um servidor quando já pertenciam a terceiros; subversão das subordinções diretas da hierarquia que arruinava a autoridade (COSTA, 2008).

Segundo Paula (2015), o Estado brasileiro era caracterizado como uma unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros. A administração não seguia normas gerais, hierárquicas e definições de competências, pois a legislação da colônia era constituída por determinações particulares e casuísticas que não obedeciam a um plano conjunto. O foco primordial do poder central era a arrecadação de tributos, além disso, os cargos públicos não eram profissionalizados, sendo distribuídos aos nobres ou aos burgueses enriquecidos.

De acordo com Costa (2008), até 1808, existia no Brasil e na sede do governo geral (vice-reino) uma administração colonial relativamente adequada. Com a formação do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves e a instalação de sua sede na antiga colônia, tornou-se irreversível a constituição de um novo Estado nacional. Para que a soberania se afirmasse, o Estado se constituísse e o governo pudesse tomar decisões, ditar políticas e agir, foi necessário montar uma estrutura burocrática, paralelamente à administração metropolitana.

As esferas política e econômica se misturavam, transformando a busca do poder político na posse de um 'patrimônio' de alto valor ou no controle de uma fonte de riqueza. Assim se estabelecia um sistema patrimonialista, tornando a organização governamental em um bem a ser explorado e não em uma estrutura funcional a serviço do interesse público. Devido a essa tradição patrimonialista, os empregos e benefícios recebidos do Estado normalmente estavam ligados aos interesses pessoais e não do coletivo. Essa herança colonial, de acordo com Paula (2015), contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem traços distintivos na administração pública brasileira, caracterizando o modelo de gestão patrimonialista.

O aspecto mais relevante na caracterização do patrimonialismo na administração pública consistia na dificuldade que alguns gestores tinham em delimitar a fronteira entre o público e o privado, identificando o patrimônio público do patrimônio do governante. Isso explica o fato de servidores públicos serem considerados "empregados" do administrador e não do ente estatal. Outro traço característico do entendimento patrimonialista é o fato de cargos e funções públicas assumirem caráter de prebenda (BERGUE, 2010).

As estruturas do Estado oligárquico, desgastadas pelos desarranjos do patrimonialismo, já não atendiam às novas formas de intervenção no domínio econômico, social e político, tornando urgente a reforma do Estado, do governo e a administração pública.

Assim, para superação do esquema clientelista e anárquico de administração oligárquica, o governo de Getúlio Vargas iniciou uma série de mudanças, entre elas a de promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal, material e finanças (COSTA, 2008). Dessa maneira surge a burocracia com o intuito de controlar a máquina estatal, desatando o indivíduo da usurpação por parte do governo de bens considerados públicos (GOMES, 2016).

2.1.2 Administração Burocrática

A administração burocrática foi implantada no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, seguindo a burocracia descrita por Max Weber, baseada no princípio do mérito profissional (PEREIRA, 2015). Esse modelo organizacional associa-se com o conceito da burocracia weberiana, favorecendo, em nome da eficiência, a doutrina taylorista-fordista de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos entre outros. A eficiência, a profissionalização e os controles administrativos são alguns atributos que podem ser associados ao modelo burocrático de gestão pública (BERGUE, 2010), porém a meta da eficiência não foi atingida. Esse paradigma organizacional ainda se mostrou lento, sem qualidade e com alto custo pelos serviços prestados ao público e pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Sobre a evolução do modelo burocrático, Bresser Pereira (1996), registrou:

A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista. Com o surgimento do capitalismo e da democracia, veio a se estabelecer uma distinção clara entre *res publica* e bens privados. A democracia e a administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que afirma os direitos políticos de votar e ser votado, que assegura os direitos sociais contra a exploração, e que afirma os direitos públicos em relação à *res publica*. Burocracia é a instituição administrativa que usa como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção — dois traços inerentes à administração patrimonialista —, os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional (PEREIRA, 1996, p. 8).

A partir de 1937, houve uma série de transformações no aparelho de Estado. Na área de pessoal, a Constituição de 1934 introduziu o princípio do mérito. Em 1936 foi promulgada a Lei nº 284, de 28 de outubro, a chamada Lei do Reajustamento, que estabeleceu nova

classificação de cargos, fixou normas básicas e criou o Conselho Federal do Serviço Público Civil e, também instituiu o dia do funcionário público. O Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi efetivamente organizado em 1938, tendo como missão definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão através de concurso público e a capacitação do funcionalismo, promovendo a racionalização de métodos no serviço público e elaboração do orçamento da União (COSTA, 2008).

Além disso, o DASP foi transformado no símbolo da busca de um Estado moderno e de uma burocracia profissionalizada. Sua implantação não só representou a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, como também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica. Em tese, o DASP foi responsável pela organização do Estado nas áreas de planejamento, orçamento e administração de pessoal (PAULA, 2015).

Segundo Costa (2008), a reforma administrativa do Estado Novo foi o primeiro esforço de superação do patrimonialismo, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Pretendia estabelecer uma administração pública mais racional e eficiente. O DASP foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945, quando houve uma série de nomeações sem concurso público para vários órgãos públicos, onde seus próprios estatutos tornavam facultativa a realização do certame.

Conforme descrito por Bergue (2010), esse modelo organizacional associa-se com o conceito da burocracia weberiana, favorecendo, em nome da eficiência, a doutrina taylorista-fordista de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos entre outros. A eficiência, a profissionalização e os controles administrativos são alguns atributos que podem ser associados a esse modelo de gestão pública, porém a meta da eficiência não foi atingida. Pereira (2015) acrescenta que esse paradigma organizacional ainda se mostrou lento, sem qualidade e com alto custo pelos serviços prestados ao público e pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Vale destacar que no governo de Getúlio Vargas (1930-1945), foi criado o Ministério de Educação e Saúde, tendo Francisco Campos como seu primeiro titular, que aprovou o Estatuto das Universidades Brasileiras, vigorando até 1961, onde a universidade poderia ser oficial (pública) ou livre (particular) e ainda deveria incluir três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras. Essas faculdades seriam ligadas, por meio de uma reitoria, por vínculos administrativos, mantendo, porém, a sua autonomia

jurídica (OLIVEN, 2002).

A crise da administração pública burocrática agravou-se a partir da Constituição de 1988, quando a administração pública passa a sofrer um extremo enrijecimento burocrático, onde a sobrevivência do patrimonialismo e da burocracia causaram o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira (PEREIRA, 1996).

Os contornos da administração gerencial foram, pouco a pouco, delineados (PEREIRA, 1996) como resposta à crise da década de 1980 e à globalização da economia (PEREIRA, 1999).

2.1.3 Administração Gerencial

A principal diferença do modelo gerencial para os demais modelos está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos e passa a se basear nos resultados. Cada órgão passa a ter maior autonomia na gestão dos seus recursos e os aspectos de transparência e participação social, também são valorizados. Torna-se primordial a eficiência da administração pública e a melhoria da qualidade dos serviços prestados onde os beneficiários são os cidadãos (BRASIL, 1995)

No Brasil, é antiga a idealização de uma administração pública gerencial. Em 1930 começou a ser delineada, ainda na primeira reforma administrativa, e aconteceu no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, de 1967, como uma tentativa de superar a rigidez do modelo burocrático. Este foi o marco da administração gerencial no Brasil, onde foi dada ênfase à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir da suposição da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. O planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados foram instruídos como princípios de racionalidade administrativa (PEREIRA, 1996).

De acordo com Pereira (2015), o Decreto-Lei 200 teve duas consequências indesejáveis. Primeira, permitiu a contratação de empregados sem concurso público, conservando as práticas patrimonialistas e fisiológicas. Segunda, a de não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, que foi vista como “burocrática” ou rígida, além de não realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores. Assim, a reforma prevista no Decreto-Lei 200 não se concretizou, ficou pela metade e fracassou.

Quando o Estado se transformou no grande Estado social e econômico do século XX, onde assumiu um número crescente de serviços, o problema da eficiência tornou-se essencial.

Contudo, a expansão do Estado refutava às pressões da sociedade e às estratégias de crescimento da própria burocracia. Desta maneira, a necessidade de uma administração pública gerencial desenvolve dos problemas tanto do crescimento e diferenciação de estruturas, como da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania (PEREIRA,1996).

Com a definição do papel do Estado, a década de 1990 ficou marcada como o período que objetivou alterar o rumo político na administração pública brasileira. As práticas gerencialistas passaram a indicar, substancialmente, a aplicação dos princípios e das técnicas de administração por resultados no setor público baseado na flexibilização da burocracia (ZWICK, 2012).

Um dos principais objetivos da administração pública gerencial é a administração voltada para o cidadão. A partir de 1980 teve início no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, a reforma administrativa gerencial, apoiada nos princípios da nova gestão e em 1990 estendeu-se para os Estados Unidos e Brasil. Assim, constituiu-se no contexto democrático, teorias e instrumentos de gestão que, objetivavam modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente (PEREIRA, 1996).

As propostas do modelo gerencial foram concebidas e implementadas no período de 1994 a 2002, no governo de Fernando Henrique Cardoso, tendo a participação do então Ministro da Administração e Reforma do Estado – MARE, Luiz Carlos Bresser Pereira, que lançou em 1995 o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE. A partir deste plano as organizações públicas buscaram a modernização e a desburocratização, através de práticas gerenciais (SANTOS FILHO et al., 2010). Assim, conceitos utilizados na iniciativa privada passaram a ser vistos pelo Governo Brasileiro como opção para a administração pública superar as suas dificuldades e melhorar os serviços oferecidos para a população. Desta forma, técnicas já divulgadas em outros países e em organizações privadas começaram a ganhar relevância na administração pública. (BRASIL, 1995).

A Reforma administrativa no Brasil introduziu as orientações da chamada administração pública gerencial, também conhecida internacionalmente como *new public management*, que representa a experiência teórica e aplicada. O escopo da Reforma Gerencial era substituir, em parte, a administração pública burocrática, misturada a práticas clientelistas ou patrimonialistas por uma administração pública gerencial, que adota os princípios da Nova Gestão Pública (*new public management*).

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado.

É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento (PDRAE, 1995, p. 7).

Um dos objetivos da reforma do aparelho do Estado era aumentar a capacidade administrativa do Estado, modernizar a administração pública, voltando-a para a busca da eficiência e da qualidade no atendimento aos cidadãos. Apesar de representar, ainda, um paradigma em construção, a administração gerencial reúne algumas diretrizes inovadoras, entre elas estão:

- a) avaliação de desempenho individual e institucional, com base em indicadores sistemáticos;
- b) novas políticas de pessoal, compreendendo especialmente: regras de promoção baseadas no desempenho; melhorias seletivas de remuneração; ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal (BRASIL, 1995).

Além disso, com a reorganização da máquina estatal seria possível a profissionalização do servidor o que levaria a uma melhor remuneração. Havia a necessidade de flexibilidade do contrato dos servidores e regimes jurídicos diferenciados e ainda a estruturação de um plano de carreiras para que bons servidores se mantivessem motivados a permanecer no serviço público. (BRASIL, 1995).

Se quisermos avançar na adoção de formas modernas de gestão pública, é imprescindível, também, que os servidores passem a ter uma nova visão de seu papel, pois é no dia a dia do exercício das funções públicas que a mais profunda e verdadeira reforma vai realizar-se (BRASIL, 1995, p. 7).

Para Paula (2015), a administração pública se baseou na “burocracia flexível”, pois o Estado gerencial tende a se negar como uma forma de exercer o poder, mas continua desempenhando esse papel através de mecanismos de controle, onde se misturam consentimento e controle difuso. Embora haja limitações, os partidários da nova administração pública aprovam a adoção desse modelo de gestão na esfera governamental.

Embora a administração gerencial seja o modelo vigente, não se pode negar que ainda existam resquícios dos outros modelos nos órgãos públicos. Conforme destaca Zwick (2012), a administração pública tornou-se uma hibridização dos modelos de gestão, unindo características do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo, formando o que se denomina administração pública flexibilizada, que absorve elementos de vários modelos e experiências ao longo da história no Brasil e no exterior.

De acordo com Siqueira e Mendes (2009) a orientação do modelo gerencialista está mais voltada para as tarefas e pouco para as pessoas, precarizando o trabalho, causando desmotivação no servidor e fazendo com que as tarefas pressionem o indivíduo, dificultando o diálogo e a criatividade.

Destarte, para garantir excelência nas atividades exercidas, a nova gestão pública incrementou seus padrões de qualidade, incluindo novos padrões de desempenho, para torná-los os mais próximos do ideal para o atendimento ao cidadão (BRASIL, 1995).

Assim, com a publicação da Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE, a Avaliação de Desempenho tornou-se obrigatória em todas as IFES, pois a Progressão por Mérito Profissional passou a ser realizada tendo por base o resultado de sua Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005).

Além disso, a avaliação de desempenho é utilizada para analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas tarefas, em razão da necessidade de melhorias nos resultados, tanto em relação ao crescimento organizacional quanto ao desenvolvimento desses colaboradores.

Para levantar aspectos referentes à avaliação de desempenho, é necessário entender o papel da gestão de pessoas nas organizações, como será exposto a seguir.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Pessoas é uma das mais importantes áreas da administração, sem a qual as organizações teriam grandes chances de passar por dificuldades relacionadas aos recursos humanos, pois haveria dificuldades em valorizar o capital intelectual do ser humano (ARANHA, 2015). De acordo com Gil (2007), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas com a organização onde atuam, com vista a alcançar os objetivos tanto organizacionais como individuais

Para Girardi (2008, p. 49), “a Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência

organizacional, pois investe atualmente no capital intelectual, que simboliza a importância do fator humano no século da informação e do conhecimento”. Dessa maneira, “as pessoas já não são vistas mais como meros instrumentos de trabalho e sim como o bem mais precioso das organizações” (JACOBSEN, 2012, p.133).

De acordo com Aranha (2015), os conceitos e práticas de Gestão de Pessoas, utilizados atualmente por empresas privadas, derivam de uma realidade histórica da própria administração pública brasileira, desde 1930, quando predominava a administração pública patrimonialista, sendo percebidos alguns resquícios até os dias de hoje. Esse regime foi herdado do Estado Absolutista europeu, e continha algumas contradições, conforme aponta Silva (2013):

Na visão patrimonialista, a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados. (SILVA, 2013, p. 3).

O termo gestão pode ser entendido como sinônimo de administração. Administrar constitui um complexo processo com diversas definições. Dentre essas definições, pode-se dizer que talvez a mais simples seja “executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo”. Esse processo é resultado da interação constante entre quatro elementos: planejamento, organização, direção e controle (BERGUE, 2010).

Com a evolução das áreas anteriormente designadas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, surgiu a expressão Gestão de Pessoas. Segundo Gil (2001), a Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, sendo esta a mais utilizada nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. A justificativa para a mudança da nomenclatura se dá em razão do termo Administração de Recursos Humanos ser muito restrito, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por esta razão, alguns autores passaram a usar a nomenclatura colaboradores ou parceiros, no lugar de empregados ou funcionários.

De acordo com Dutra (2013), desde 1990 a gestão de pessoas na administração pública passa por intenso processo de renovação. O grande salto em direção à modernização ocorreu na primeira década dos anos 2000, com importantes acontecimentos, tais como gestão do desenvolvimento dos servidores, sistemas de avaliação, revisão de cargos e carreira e, mais recentemente, revisão da remuneração.

Na Administração Pública, a denominada Nova Política de Recursos Humanos se baseava em dois principais pilares: reestruturação das carreiras, por meio da revisão da política de concursos e da política remuneratória das carreiras de Estado; e reorganização das carreiras e cargos e desenvolvimento profissional dos servidores, por meio da consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades e conformação de políticas de capacitação (BRASIL, 1998).

Para Fischer (2002), o termo Gestão de Pessoas não significa simplesmente encontrar um substituto para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso nas organizações, ressalta o caráter da ação: a gestão, onde há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido, ou seja, quando o resultado final não é totalmente previsível e, seu foco de atenção são as pessoas. O autor complementa que o uso do termo gestão, pode significar o resgate do caráter humano, sobrepondo-se ao técnico, para determinar o significado do relacionamento entre pessoas e organização.

No setor público, segundo Bergue (2010), a gestão de pessoas é definida como um esforço orientado para o suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas, conforme a legislação vigente, com vista a atender às suas necessidades e às condições ambientais em que estão inseridas.

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é harmonizar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, ou seja, promover a congruência entre os objetivos individuais e organizacionais dos indivíduos que compõem o contingente de recursos humanos das organizações (PAULISTA, 2004).

A avaliação de desempenho nas organizações públicas está relacionada à atuação da área de gestão de pessoas, sendo esta uma de suas atribuições.

No tópico seguinte, serão expostos os aspectos gerais de avaliação de desempenho, os objetivos e as diretrizes para a implantação da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação nas IFES.

2.3 ASPECTOS GERAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A prática de avaliar, no sentido lato, é tão antiga quanto o próprio homem. Trata-se do exercício de análise e julgamento sobre a natureza, o mundo e as ações humanas (LUCENA, 2004). A autora acrescenta ainda, que a avaliação é a base para contemplar um fato, uma ideia, um resultado e tomar decisão sobre alguma situação que envolva escolha, assim, todo

ato humano é resultado de um processo avaliativo.

A Igreja Católica também desenvolveu um rigoroso sistema de avaliação. Conforme indicam os registros da época, a atuação dos jesuítas que partiam em suas missões religiosas, nos países colonizados, eram avaliadas (LUCENA, 2004). Segundo dados históricos, conforme cita Dutra (1998), antes mesmo da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema de avaliação que consistia em relatórios e notas das atividades desenvolvidas e, principalmente, de uma avaliação do potencial de cada um dos Jesuítas.

Antes de discorrer sobre AD, é interessante entender o significado de desempenho. O desempenho pode ser definido como um duplo conjunto de comportamentos e ações que levam a um resultado, avaliado como satisfatório ou insatisfatório segundo critérios valorativos (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Os autores acrescentam, ainda, que os estudos sobre o desempenho o dividem sob os pontos de vista do processo e do resultado. Do ponto de vista do processo, é analisado o desempenho em termos do comportamento, ou seja, o que as pessoas fazem durante a realização do trabalho (ações). Do ponto de vista do resultado, o desempenho se refere às consequências das ações do indivíduo. Quando alguém realiza alguma ação no trabalho que gera alterações ambientais ou em outras pessoas, estas alterações podem ser avaliadas. O desempenho é uma das principais formas pelas quais os indivíduos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e delas próprias no trabalho.

Peixoto e Caetano (2013), definem avaliação de desempenho como um processo em que gestores e subordinados encontram-se periodicamente para reformular e equacionar o andamento do trabalho realizado, objetivando aprimorar o desempenho do trabalhador ou da equipe, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Assim, não pode ser confundido com outros procedimentos e registros de controle de pessoal, tais como registro de faltas e atrasos, ações disciplinares, registro de qualificação ou treinamento.

De acordo Coelho Jr. (2011), desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos revelados pelo indivíduo, na execução de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a associação de conhecimentos e habilidades orientadas à obtenção do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas. (figura 1).

A seguir, na Figura 1, ilustra o conceito de desempenho:



Figura 1 - Conceito de desempenho
 Fonte: Brasil (2013, p.10)

A avaliação de desempenho surgiu no início dos anos 1900 com a definição de padrões de avaliação dentro do contexto da administração científica proposta por Taylor, onde o desempenho dos trabalhadores e das máquinas eram mensurados da mesma maneira, ou seja, deveriam trabalhar de forma racional e eficiente para atingir os objetivos. Todavia, não se pode comparar a produção de máquinas com a produção humana. De acordo com Barbosa (2014a), a produção de máquinas e linhas de produção podem ser objetivamente medidas, ao contrário da produção humana que possui características difíceis de serem avaliadas objetivamente.

As primeiras tentativas de implantação de avaliação de desempenho, no Brasil, surgiram na década de 1930, por iniciativa do próprio governo, e tinham por objetivo avaliar os servidores públicos federais e militares, conforme previsto nas constituições de 1934 e 1937, e posteriormente na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT em 1947 e se propagaram para Empresas Privadas e Multinacionais em desenvolvimento, durante o Governo de Juscelino Kubitschek (DUTRA, 1998).

A avaliação de desempenho evoluiu de um modelo de avaliação de mão única, na qual o chefe realizava unilateralmente o diagnóstico de pontos fortes e fracos dos seus subordinados, para outros modelos, pois o desempenho pode ser avaliado de muitas maneiras (LUCENA, 1992). Assim, a avaliação de desempenho “pode ser executada por medidas objetivas, com foco no resultado do funcionário [...] ou por meio de medidas subjetivas, baseada na percepção do avaliador sobre os aspectos do avaliado” (RIBAS, 2015, p. 163). “As medidas objetivas são a soma de vários comportamentos ou resultados de comportamento no trabalho. As medidas subjetivas são classificadas por pessoas que tem conhecimento sobre desempenho dos funcionários no trabalho” (SPECTOR, 2012, p.121).

A globalização, as transformações socioeconômicas, o desenvolvimento de tecnologias e das comunicações, a competitividade, dentre outras, fizeram com que as organizações passassem a focar o trabalhador, não somente por sua força de produção, mas como uma pessoa em sua totalidade (Philadelpho e Macêdo, 2007). Assim, para as organizações, as pessoas e as empresas tornaram-se parceiras, visando a garantia, a sobrevivência e a competitividade diante do novo cenário socioeconômico mundial.

A avaliação de desempenho, por ser amplo programa que tem por objetivo fazer o levantamento de dados, deve, antes de tudo, servir como retro informação sobre o desempenho do empregado, com vistas a criação de um clima de diálogo chefe-subordinado e deve servir como instrumento do desenvolvimento da carreira. Para Ribeiro (2005), a avaliação de desempenho é o momento que o funcionário espera que alguém fale de seu desempenho, para que este tome conhecimento de sua atuação na organização.

Desse modo, a gestão de desempenho e outras práticas de Recursos Humanos estariam relacionadas às políticas que são postas em ação, isto é, aos procedimentos descritivos que direcionam o andamento dos trabalhos da organização (PINTO, 2013), além disso, a gestão e o desempenho estão relacionados às políticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento profissional.

Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho é definida como uma ferramenta que busca conhecer e mensurar o desempenho dos indivíduos na organização, onde se estabelece uma comparação entre a meta esperada e o resultado apresentado por esses indivíduos, assim, toda organização necessita de avaliação do trabalho realizado para manter sua sustentabilidade e competitividade. É através da avaliação do que é produzido que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver aos ambientes turbulentos e mutáveis (GUIMARÃES, 1998).

Abbad et.al. (1996), estimam que para haver sucesso no modelo de avaliação de desempenho, este deve respeitar as características culturais da organização que o adota. Se as práticas informais de avaliação forem inadequadas, até mesmo os modelos mais avançados podem fracassar. Além disso, podem ocorrer os sentimentos de injustiça e desigualdade nas organizações onde há cultura de leniência, pois o empregado competente, o comprometido, o indiferente, o descomprometido, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Isto pode resultar em desmotivação e redução da produtividade, especialmente dos trabalhadores mais comprometidos com a organização.

Para Brandão e Guimarães (2001) a avaliação de desempenho de pessoal deve ser vista como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre

o executado e o que foi planejado. Guimarães, Nader e Ramagen (1998), corroboram que o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

A avaliação de desempenho deve ser executada nos vários níveis da organização, do corporativo ao individual, pois como observam Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não só das competências inerentes ao indivíduo como também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Conforme exposto, a gestão de desempenho é parte integrante de um processo maior de gestão organizacional, pois permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, com objetivo de corrigir desvios e dar sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Na década de 1990 houve um aumento, de forma considerável, de estudos sobre os sistemas de avaliação de desempenho. Verifica-se, também, nas últimas décadas o crescente discurso salientando a importância das pessoas para as organizações, onde o Sistema de Avaliação de Desempenho passou a ser a principal ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar seus funcionários, desenvolver suas competências, auxiliar na tomada de decisões quanto à promoção, treinamento e recompensas (VALADARES; SILVA, 2009).

Segundo Pinto (2013) a avaliação de desempenho pode ser considerada como um instrumento específico utilizado para mensurar a produtividade do trabalhador, ou seja, o desempenho frente às atividades desenvolvidas. Desse modo, a gestão de desempenho e outras práticas de Recursos Humanos estariam relacionadas às políticas que são postas em ação, isto é, aos procedimentos descritivos que direcionam o andamento dos trabalhos da organização.

Embora as primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho na administração pública brasileira remontem a 1936 (Lei nº 284/1936) e até 1995 terem sido regulamentados no mínimo três outros sistemas de avaliação (1966, 1977 e 1980), os resultados alcançados são bastante questionados, embora não sejam utilizados para o desenvolvimento e implementação de avaliação (ODELIUS, 2000).

Assim, a avaliação não deve se restringir simplesmente ao preenchimento de formulários, pois “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho” (RIBEIRO, 2005, p. 295). No entendimento de Lucena (1992), os resultados obtidos com o preenchimento de formulários, deverão nortear a elaboração de um planejamento sistêmico de ações corretivas, para assegurar o desempenho pleno, que poderá ser por readaptação, remanejamento, transferência e o desenvolvimento de

políticas comportamentais do indivíduo, além de subsidiar os processos de promoção, progressão e ascensão funcional.

Hipólito e Reis (2002), consideram a AD como uma das formas de mensurar os resultados de gestão de recursos humanos e asseguram que essa tem como escopo examinar como o profissional se adapta aos objetivos da organização e às demandas e exigências do trabalho. Pois, “para a alta administração, a implantação da meritocracia é a solução imaginada para o aumento dos resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado. É mais uma questão de estratégia do que de valores” (Barbosa, 2014b, p. 81).

Nas discussões sobre avaliação e desempenho, aparece dissolvida a ideia de meritocracia, que, de acordo com Barbosa (1999, p.22) poderia ser definida, “no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”. Chaves e Cançado (2013), corroboram que a meritocracia refere-se a valores que rejeitam os privilégios hereditários e/ou corporativos, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentes de suas trajetórias e biografias sociais.

Na avaliação de desempenho, aplicada no serviço público, é comum a prática da leniência ou superavaliação, que pode ser muito desastrosa e prejudicial à organização como um todo. Assim, esta influência exercida sobre a avaliação de desempenho deve ser eliminada ou minimizada. Para eliminar esses problemas, ou seja, os efeitos danosos de tais práticas, principalmente sobre os mais comprometidos e empenhados, é necessário sensibilizar as chefias (Abbad et. al., 1996).

Peixoto e Caetano (2013), advertem que não há um melhor método universal para a realização de uma avaliação de desempenho efetivo. O que existe é um conjunto de princípios e regras que pode ser observado durante sua aplicação. Dessa maneira, as organizações utilizam diferentes modelos de avaliação do desempenho dos seus funcionários no trabalho e desenvolvem métodos que mais atendem aos seus interesses e finalidades e vão de encontro com os objetivos pretendidos.

A seguir serão abordados os objetivos da avaliação de desempenho nas organizações.

2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho nas Organizações

Qualquer sistema de avaliação de desempenho tem o objetivo geral, idêntico no sentido que se propõe usualmente a aperfeiçoar o desempenho e a produtividade do

trabalhador e da organização. Todavia, podem ter os objetivos específicos distintos, pois uns focalizam as recompensas, outros as promoções e a mobilidade interna e ainda aqueles que preocupam-se com o desenvolvimento profissional dos empregados (PEIXOTO; CAETANO, 2013).

Bergamini e Beraldo (2012), definem avaliação de desempenho humano como um processo que fornece oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, indicando a revisão e atualização mais constante do seu próprio comportamento.

Para Marras (2016), a avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desempenho dos funcionários durante o período de permanência destes na organização. Dutra (1998), salienta que a avaliação de desempenho pode ser empregada nos programas de valorização dos trabalhadores, além de poder auxiliar na implementação de ações que induzam à valorização do ser humano e do potencial de cada trabalhador, consentindo, através de dados e informações coletadas, que privilégios sejam dificultados.

Conforme destaca Peixoto e Caetano (2013), ao longo do tempo, os estudos referentes a avaliação de desempenho ampliaram seu escopo, onde foram incluídos quatro elementos que impactam o processo de forma significativa, portanto pode-se afirmar que na AD profissional é necessário considerar quatro elementos básicos: o avaliado, o julgamento (do desempenho), o avaliador e o contexto (no qual os comportamentos ocorrem).

A AD, como método de gestão de pessoas, parte da hipótese de que os indivíduos são os principais responsáveis por seu desempenho. Vale salientar que o desempenho do empregado em grande parte depende também do próprio sistema organizacional e do trabalho no qual os avaliados estão envolvidos (PEIXOTO; CAETANO, 2013).

Bergue (2010), afirma que há uma certa resistência tanto do avaliador quanto do avaliado, em realizar o processo de avaliação de desempenho, o que tem dificultado a aferição do desempenho funcional, tornando-o menos efetivo.

Há também algumas limitações que dificultam a implantação do processo de avaliação de desempenho, como descrevem Suzuki e Gabbi (2009):

Significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Não dispõe, por exemplo, da mesma flexibilidade na gestão de recursos humanos que o setor privado. Além disso, a administração pública não possui um único objetivo (no setor privado, o lucro), mas uma miríade de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade (SUZUKI; GABBI, 2009, p. 6).

Nas Instituições Federais de Ensino - IFES, conforme previsto no Decreto nº 5.825/2006, a Avaliação de Desempenho, objetiva promover o desenvolvimento da instituição, auxiliando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Além disso, auxilia a política de gestão de pessoas, quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou carreira, à remuneração e à movimentação de pessoas (BRASIL, 2009).

Ressalta-se que na Administração Pública, de acordo com o art. 41 da Constituição Federal, inserido pela EC nº 19/98, o servidor público estável poderá ser demitido mediante insuficiência de desempenho, por meio da avaliação periódica de desempenho, assegurando a este a ampla defesa (BRASIL, 1998).

Ao se implementar um sistema de avaliação de desempenho criam-se diversas perspectivas para a organização. A primeira é o desenvolvimento de uma cultura de gestão, dirigida para os resultados com bases em objetivos; segundo é a mobilização de servidores em torno da missão essencial da organização, além de permitir o reconhecimento do mérito, através da diferenciação e valorização dos variados níveis de desempenho. Além disso, melhora a comunicação entre as hierarquias, promove a solidariedade, o companheirismo, o trabalho em equipe e o desenvolvimento dos servidores, através da identificação de necessidades de capacitação (BRASIL, 2009).

Após a apresentação dos objetivos da avaliação de desempenho, parte-se para a apresentação dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações.

2.3.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Há diversos métodos de avaliação de desempenho, cada qual com suas prerrogativas. Para escolher o método, a organização deve observar o que deseja e espera dessa avaliação, pois os métodos empregados podem e necessitam ser empregados de acordo com as características dos avaliados, nivelada às características dos avaliadores, aspirando um bom funcionamento e uma precisa obtenção de resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A definição da técnica a ser utilizada pela organização é muito importante, considerando que esta é uma das variáveis que influencia as opiniões e atitudes dos usuários de avaliação e, aspectos distintos devem ser analisados para a escolha de um instrumento (ODELIUS, 2000).

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações. Assim destacam-se os seguintes: escalas gráficas, incidentes críticos, método comparativo,

escolha forçada, pesquisa de campo e método de avaliação 360 graus, sendo este o instrumento mais utilizado pelas organizações modernas (MARRAS, 2016). O autor complementa que o método de avaliação 360 graus pode ser utilizado em combinação com algum outro método. Alguns desses métodos de avaliação de desempenho humano no trabalho foram oriundos das experiências em organizações militares, tais como a escolha forçada e o método dos incidentes críticos

Conforme destaca Odelius (2000), vários formatos de instrumentos de avaliação de desempenho têm sido desenvolvidos visando a redução dos erros de avaliação e/ou padronização do processo de julgamento e observação do desempenho do empregado avaliado.

Pontes (2016), classifica os métodos de avaliação de desempenho em dois grupos: métodos individuais e métodos de equipe. Podem ser divididos em clássicos, mais antigos e contemporâneos. E ainda podem ser classificados pela ênfase da avaliação: passado, futuro ou ainda passado e futuro, ou seja, se os métodos focam o comportamento no que passou ou no comportamento futuro. Os métodos com ênfase da avaliação no passado são: Pesquisa de Campo; Incidentes Críticos; Frases Descritivas; Escala Gráfica; Escolha Forçada; Comparação Binária e Atribuição de Graus. Os métodos com ênfase da avaliação no futuro são: por Objetivos; Atividades e Acompanhamento e Avaliação de Resultados.

Nascimento e Bernardim (2007), apresentam a pesquisa de campo e avaliação 360 graus. Já Souza e outros (2009), reiteram que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são escalas gráficas de classificação, escolha e distribuição forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação de pares, autoavaliação, relatório de performance, avaliação por objetivos e avaliação por resultados.

Schultz e Schultz (2006, apud Peixoto; Caetano, 2013) apresentam basicamente seis fontes distintas de avaliação que podem ser utilizadas pelos gestores em um processo de avaliação de desempenho: avaliação pelo superior hierárquico, avaliação pelos pares, avaliação pelo subordinado, autoavaliação, avaliação 360 graus e centros de avaliação.

Deste modo, são apresentados os principais métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações.

a) Avaliação pelo superior hierárquico

É um método simples, comumente aplicado nas organizações, no qual o empregado é avaliado pelo superior hierárquico, como o próprio nome sugere, é aplicado exclusivamente

pelo chefe imediato. Geralmente sua forma de aplicação consiste em uma redação, na qual a chefia imediata descreve as características mais relevantes do seu subordinado. Há também a forma menos utilizada, que consiste no preenchimento um formulário padronizado. É a forma menos utilizada para avaliar gerentes (Peixoto; Caetano, 2013).

b) Avaliação pelos pares

Tem a forma normalmente voltada para avaliar gerentes. Neste tipo de avaliação, pessoas de mesmo nível hierárquico se avaliam entre si em relação ao desempenho no trabalho, ao relacionamento com os colegas e à qualidade do trabalho efetivado.

Um ponto negativo neste tipo de avaliação é a forte tendência à “inflação de medidas”, pois há uma forte tendência do avaliador não querer se indispor com o avaliado, porém esse problema não inviabiliza ou prejudica a sua utilização (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Ao contrário, conforme pesquisas de Greguras e Robie (1998, apud Peixoto; Caetano, 2013), a avaliação pelos pares é a fonte mais segura de informações sobre o desempenho do indivíduo, em seguida vem a avaliação pelos subordinados e depois pelos superiores.

c) Escala gráfica

A escala Gráfica é um método que tem sido muito utilizado pelas organizações. Consiste em um formulário de dupla entrada, sendo que, no sentido horizontal, são mostrados os fatores/competências que servirão para efetuar a avaliação das pessoas. Os graus de avaliação são conceitos entre “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “fraco” ou a atribuição de pontos, podendo haver uma última coluna com a somatória dos pontos (MARRAS; TOSE, 2012).

Este método permite a avaliação dos trabalhadores através de características ou fatores previamente estabelecidos, que classificam o trabalho do indivíduo entre ruim e excelente (GIL, 2001). Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

Este modelo foi utilizado para a avaliação dos servidores civis do Poder Executivo na década de 1960, após a publicação da Lei nº 3.780/1960 e, também na década de 1980 a partir do Decreto nº 84.669/1980 (DUTRA, 1998). O autor complementa que este é o método mais adotado na administração pública em razão de sua objetividade, onde sua validade é aceita

devido à avaliação quantificada do comportamento do trabalhador, porém, é um dos mais criticados.

Entre as críticas a esse método, as mais constantes, de acordo com Marras e Tosé (2012), são: ausência da participação ativa do avaliado; restrição da avaliação ao desempenho passado; estar sujeito à interferência subjetiva e pessoal do avaliador; homogeneidade do tratamento às pessoas independente do cargo exercido e rigidez do instrumento, impedindo a flexibilidade do avaliador em relação às características do avaliado. A seguir, um exemplo de formulário de avaliação utilizando o método de escala gráfica (Figura 2).

NOME DA EMPRESA					
FUNCIONÁRIO:					
DEPARTAMENTO:			CARGO:		
DATA DA AVALIAÇÃO:					
RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:	<input type="checkbox"/> AUTOAVALIAÇÃO	<input type="checkbox"/> SUPERIOR	<input type="checkbox"/> COLEGA DE TRABALHO	<input type="checkbox"/> GERENTE	
DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO				
COMPETÊNCIAS GENÉRICAS	5	4	3	2	1
1. Comportamento ético					
2. Autodesenvolvimento					
3. Foco no cliente					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
1. Comunicação					
2. Relacionamento interpessoal					
3. Capacidade de resolução de problema					
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS					
1. Gestão de Pessoas					
2. Marketing					
3. Atendimento ao Cliente					
INDICADORES DE DESEMPENHO					
5 – Ótimo 4 – Muito bom 3 – Bom 2 – Regular 1 - Fraco					
Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.					

Figura 2 - Formulário de avaliação – Escala Gráfica.

Fonte: Adaptado de Marras e Tosé (2012, p.60-62).

Os graus de avaliação são conceitos entre “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “fraco” ou a atribuição de pontos, podendo haver uma última coluna com a somatória dos pontos.

d) Avaliação 360 graus

Muito em destaque nos últimos anos, a avaliação 360 graus consiste na utilização de variadas fontes para avaliar um empregado: superior, subordinados, colegas e a ele próprio (autoavaliação) (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Para Marras (2012, p.143), “trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que o cercam e tenham contato com ele: integrantes da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc.”

A avaliação 360 graus, é também conhecida como *feedback* com Múltiplas Fontes, *feedback* 360 graus, Avaliação Multivisão, dentre outros (REIS, 2000). É um método em que todas as pessoas que possuem alguma interação com o trabalhador o avaliam: “o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes externos e internos e os fornecedores” (GIL, 2001, p. 153).

Segundo Lepsinger e Lucia (2009), é importante a participação dos subordinados na avaliação 360 graus, além da chefia, para que se possam atingir os objetivos organizacionais. Além disso, há um aumento do comprometimento dos indivíduos sem que haja a necessidade da cobrança de uma autoridade direta. Além disso, através deste método é possível que o empregado descubra como os outros enxergam o seu desempenho, através de observações feitas sobre as habilidades, conhecimentos e estilo do indivíduo. Porém Pagès et. al. (2008), adverte que a técnica de avaliação 360 graus pode trazer complicações para os atores, pois, o avaliado ao participar de sua própria avaliação pode se resguardar das regras estabelecidas pela organização, podendo assim penalizar-se ou exaltar-se, no processo de avaliação.

Lepsinger e Lucia (2009) acrescentam ainda que a avaliação de 360 graus permite criar programas de treinamento e desenvolvimento, alinhados com as necessidades da organização, por meio dos resultados observados.

A principal vantagem dessa modalidade consiste na oportunidade de o avaliado receber *feedback* sobre as variadas dimensões de seu desempenho segundo a perspectiva dos diversos atores organizacionais, o que poderá lhe permitir conhecer os efeitos de seu comportamento sobre os variados grupos de pessoas e sobre as variadas atividades sob sua influência (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Considerando que a avaliação advém de várias fontes, o instrumento é enriquecido tornando mais legítimas as informações em relação ao desempenho do avaliado (PONTES, 2016).

Os *feedbacks* são incontestavelmente positivos para o desenvolvimento individual, pois é através deles é que as pessoas conseguem perceber seus aspectos positivos e aqueles que necessitam de aperfeiçoamento ou de melhorias. Este é o ponto em que a avaliação 360 graus tem seu maior mérito, pois proporciona o confronto da autopercepção com a percepção de outros e não somente com a de seu superior (PONTES, 2016).

Na literatura disponível, em estudos realizados sobre as técnicas de avaliação, a Avaliação 360 graus se destaca como a mais utilizada, por fornecer um “leque” de mensuração do desempenho do avaliado, uma vez que traz informações de diversas fontes.

e) Autoavaliação

A autoavaliação é um processo que aumenta a participação do funcionário no processo, pois gera reflexão do desempenho pela própria pessoa. A autoavaliação normalmente se completa com a avaliação pelo gestor, o que facilita muito o processo de condução da entrevista, pois passa a existir troca de observações e facilita a concordância quanto ao final da avaliação tornando o processo mais consistente (PONTES, 2016).

Geralmente o empregado preenche um formulário antes da entrevista de avaliação. Esse método é utilizado quando se busca uma maior envoltura dos indivíduos no processo avaliativo, pois este busca estimular a reflexão sobre os pontos fortes e fracos dos indivíduos. É habitual que depois da autoavaliação, avaliador e avaliado debatam os principais elementos da avaliação e cheguem a um consenso sobre seu conteúdo. Os defensores desse modelo sugerem que ele seja empregado em associação com outra modalidade (PEIXOTO; CAETANO, 2013).

No tópico a seguir serão abordadas as diretrizes que regulamentam a avaliação de desempenho nas IFES.

2.3.3 Diretrizes para a implantação da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação nas IFES

A Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, em consonância com a Constituição Federal - CF, estabelece a avaliação de desempenho como condição para o servidor público concursado adquirir a estabilidade. Além disso, a CF estabelece que o servidor estável poderá

perder o cargo na hipótese de insuficiência de desempenho, assegurado ao servidor a ampla defesa e o contraditório, sendo este inciso incluído pela EC 19/98 (BRASIL, 1998).

O instrumento de avaliação de desempenho foi implantado nas Instituições Federais de Ensino Superior através do Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987 (BRASIL, 1987). Baseado nas diretrizes do referido decreto, cada instituição teve autonomia para estabelecer um método próprio de avaliação de desempenho.

A partir da publicação da Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE (BRASIL, 2005), a avaliação de desempenho tornou-se obrigatória. Assim, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, haverá progressão por mérito profissional, ou seja, haverá a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, observado o respectivo nível de capacitação.

De acordo com o Art. 5º da Lei 11.091/2005, os conceitos aplicados são os seguintes:

- I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;
- II – nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;
- III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;
- IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;
- V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso.

Considerada um instrumento gerencial, é a avaliação de desempenho que permite ao administrador medir os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos definidos pelas metas institucionais, previamente acordadas entre o servidor e a Instituição Federal de Ensino, para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

No ano seguinte à publicação da Lei nº 11.091/2005, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto definiu que os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor necessitam

ser complementares entre si (BRASIL, 2006a)

Em 29 de junho de 2006 foi publicado o Decreto nº 5.825, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. Uma das diretrizes do referido decreto, é incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a progressão funcional, assegurando a participação do servidor nessas atividades, sejam interna ou externas à Instituição (BRASIL, 2006b)

Para as demais carreiras da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, foi publicada a Lei nº 11.784/2008, que instituiu a sistemática de avaliação de desempenho. Diferentemente dos servidores técnico-administrativos das IFES, onde a avaliação de desempenho é pré-requisito para obtenção da progressão por mérito, às demais carreiras acompanhadas por essa legislação foi instituída uma gratificação complementar integrada à avaliação de desempenho, de modo que só fazem jus a essa gratificação os servidores que atingem as metas de desempenho individual e institucional. Essa legislação, alinha a avaliação de desempenho dos servidores às metas institucionais (BRASIL, 2008).

Os servidores técnico-administrativos em educação são avaliados em duas situações, a saber, durante o período do estágio probatório, conforme previsto na Lei nº 8.112/1990 e Constituição Federal e durante o efetivo exercício, de acordo com o previsto nas Leis nº 11.091/2005 e 11.784/2008 e nos Decretos nº 5.707/2006 e 5.825/2006, sendo esta o foco deste estudo.

O próximo capítulo apresenta a Instituição estudada e o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativo em educação da UNIFAL-MG.

3 BREVE HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

A Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, originalmente Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (EFOA), foi fundada no dia 3 de abril de 1914 e reconhecida pela Lei Estadual nº 657, de 11 de setembro de 1915. O reconhecimento nacional foi realizado em 11 de abril de 1931, através do Decreto 19.851.

Em 23 de março de 1932, com a aprovação do novo regulamento enquadrou-a nas disposições das leis federais. Através da Lei nº 3.854, de 18 de dezembro de 1960, foi federalizada e em 07 de junho de 1972, foi transformada em Autarquia de Regime Especial, por meio do Decreto nº 70.686. Transformou-se em Centro Universitário Federal (Efoa/Ceufe), através da Portaria do MEC nº 2.101, de 1º de outubro de 2001, após as ampliações de novos cursos.

Em 29 de julho de 2005, a Instituição foi transformada em Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, pela Lei nº 11.154/2005. Em atendimento às políticas nacionais para a expansão do ensino superior foram implantados outros cursos de graduação e ampliado o número de vagas em cursos já existentes. Além da ampliação e em atendimento às tendências de expansão das Instituições Federais de Ensino Superior, foram criados os campi nas cidades de Varginha e Poços de Caldas e de uma nova unidade em Alfenas (Unidade Educacional Santa Clara).

Atualmente, a UNIFAL – MG oferta 33 cursos de graduação presencial, sendo 22 no campus de Alfenas, 4 no campus de Varginha e outros 4 no campus de Poços de Caldas, além de 3 cursos de graduação na modalidade a distância. Também são ofertados cursos de pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu que, juntos, totalizam 25 cursos.

De acordo com dados obtidos junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, até 2017 a UNIFAL-MG contava com 326 servidores técnico-administrativos em educação, sendo 16 servidores do nível “C”, 181 do nível “D” e 129 do nível “E”.

A Lei nº 11.091/2005 estruturou os cargos dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES em 5 (cinco) níveis de classificação: A, B, C, D e E, de acordo com a escolaridade, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Níveis de classificação dos servidores técnico-administrativos em educação – PCCTAE.

Nível de Classificação	Nível de escolaridade
A	Ensino fundamental incompleto
B	Ensino fundamental incompleto ou fundamental completo em praticamente todos os cargos
C	Ensino fundamental completo, sendo a exigência máxima o ensino médio completo com curso profissionalizante
D	Ensino médio completo ou profissionalizante
E	Profissionais de nível superior ou ensino médio completo em conhecimento especializado na área de atuação ou carta específica.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Lei nº 11.091/2005.

Conforme estabelecido pela legislação, a UNIFAL-MG possui, desde 2007, um Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UNIFAL-MG, aprovado pela Resolução nº 045/2007 do Conselho Superior - Efoa/Ceufe. Encontra-se implementado em consonância com as diretrizes nacionais, de acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 e toda legislação complementar do Ministério da Educação (UNIFAL, 2007).

Os servidores TAEs estão enquadrados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE, estabelecido pela na Lei nº 11.091/2005, que reza que as progressões podem ocorrer por mérito ou por capacitação profissional. Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, mediante avaliação de desempenho do servidor, enquanto a outra está atrelada à obtenção de certificado em cursos de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida. Ambas têm que respeitar o interstício de 18 (dezoito) meses.

3.1 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIFAL-MG

A UNIFAL-MG implantou o atual modelo de avaliação de desempenho, a partir da publicação da Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE.

É um processo que visa identificar, diagnosticar e analisar o comportamento, bem

como a efetivação de progressão funcional por mérito com base nos resultados obtidos do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação.

A Lei nº 11.091/2005 também estabelece que o plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, obedecendo, dentre outros, os seguintes princípios e diretrizes: dimensionamento das necessidades institucionais com a devida alocação de vagas, programa de capacitação e aperfeiçoamento, e avaliação de desempenho.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UNIFAL-MG foi aprovado pela Resolução nº 045/2007 do Conselho Superior - Efoa/Ceufe e encontra-se implementado em consonância com as diretrizes nacionais, de acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 e toda legislação complementar do Ministério da Educação. Consiste num processo contínuo e sistemático de descrição, análise e avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por servidores técnico-administrativos em educação e por docentes que atuam em funções administrativas, para subsidiar o planejamento estratégico e a política de desenvolvimento institucional e do servidor (UNIFAL, 2007).

De acordo com a Resolução nº 045/2007 do Conselho Universitário da UNIFAL-MG (UNIFAL, 2007b), o Programa de Avaliação de Desempenho da UNIFAL-MG apresenta os seguintes objetivos:

- a) propiciar a reflexão individual e estimular a análise conjunta de chefias e subordinados sobre as questões relacionadas ao desempenho e à competência;
- b) efetivar as progressões funcionais por mérito com base nos resultados objetivos do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;
- c) promover a participação do servidor no planejamento e execução das ações do setor ou unidade em que se encontra lotado;
- d) possibilitar acompanhamento gerencial dos resultados dos processos de trabalho e sua melhoria no níveis operacional, tático e estratégico, identificando os aspectos do trabalho que facilitam ou dificultam o desempenho do servidor;
- e) compatibilizar as expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional, assim como da gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento institucional (UNIFAL, 2007b, p. 3).

O órgão responsável pelo Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE, através do Setor de Desenvolvimento e Capacitação, conforme ilustrado na figura 3.

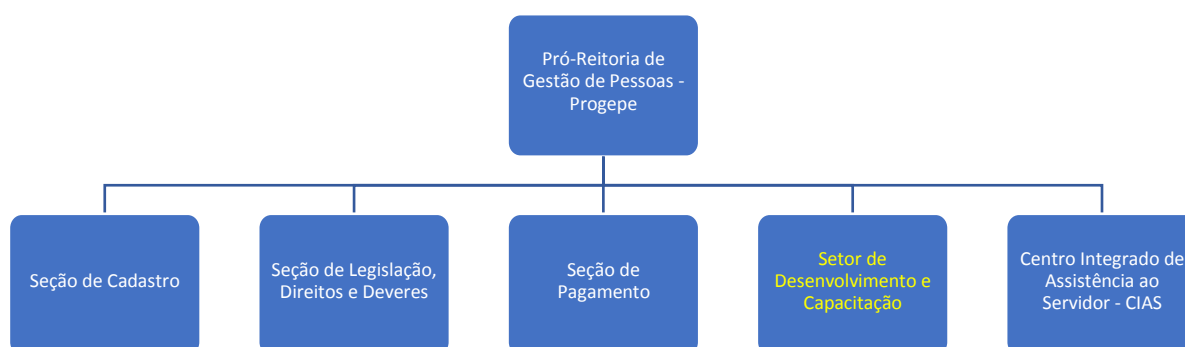


Figura 3 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progepe da UNIFAL-MG
Fonte: UNIFAL-MG/PROGEPE, 2010.

Participam da avaliação de desempenho todos os servidores técnicos administrativos em educação, ocupantes de cargo efetivo ou em estágio probatório e docentes ocupantes de cargo administrativo. Os prestadores de serviço, estagiários, bolsistas, bem como os usuários internos e externos da Instituição participam como avaliadores. Trata-se do modelo de avaliação 360 graus.

Os modelos de formulários utilizados na avaliação de desempenho são o de escala gráfica (quantitativo) e pesquisa (qualitativo). Os resultados são mensurados a partir das notas quantitativas e relatórios qualitativos. As notas quantitativas são aferidas para gerar a progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos.

O Setor de Desenvolvimento e Capacitação da UNIFAL-MG disponibiliza o formulário da avaliação através de um *link*, encaminhado por e-mail, informando ao público alvo que a avaliação de desempenho está inicializando, assim como o prazo para a devolução de todos os formulários. Para que haja participação de todo público é esclarecido que os formulários não respondidos, bem como os não devolvidos fará com que o servidor não realize sua progressão por mérito.

Na realização da avaliação de desempenho são utilizados cinco tipos de formulários, sendo eles: o de autoavaliação (Anexo A), avaliação do servidor pela chefia imediata (Anexo B), avaliação da chefia pela equipe de trabalho (Anexo C), avaliação do servidor pela equipe de trabalho (Anexo D) e avaliação das condições de trabalho (Anexo E). Salienta-se que não há distinção de formulários de avaliação por cargo, ou seja, todos os servidores técnico-administrativos são avaliados pelos mesmos modelos de formulários.

Considera-se equipe de trabalho somente as pessoas que têm relação direta com o servidor, são os pares. É necessário exercer atribuições que tenham relações diretas entre si e

ter a mesma chefia imediata. Assim não é considerado como equipe aqueles que somente desempenham atividades no mesmo ambiente físico.

Na avaliação das condições de trabalho é colocado o espaço físico, as condições dos equipamentos, de concentração, humanas, ou seja, o que a Instituição proporciona ao servidor para atuar de forma produtiva.

Ao final do prazo estipulado, com posse de todos os formulários é feito primeiramente a compilação dos dados quantitativos, depois de analisado e mensurado tais dados, é feita uma lista de nomes de servidores que atingiram a quantidade de pontos para a progressão, a nota é obtida através da média aritmética dos pontos totais da avaliação, não podendo ser inferior a 60% (sessenta por cento).

O processo de avaliação de desempenho é realizado anualmente no mês de outubro, para todos os servidores técnico-administrativos, independente da data que completar o interstício, ou seja, período que compreende 18 meses de efetivo exercício no cargo.

Em 2013 foi criado o Programa de Incentivo à Qualificação dos servidores TAE (PROQUALITAE), aprovado pela Resolução nº 029/2013, alterada pela nº 098/2014, do CONSUNI, que incentiva a educação formal dos servidores TAEs, com a finalidade de dar continuidade à política de valorização dos servidores, em consonância com a política e com as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. O apoio à qualificação por meio do auxílio financeiro, além de proporcionar o desenvolvimento dos servidores, possibilita o desenvolvimento institucional da UNIFAL-MG e a conseqüente melhoria da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados.

4 METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, desde a caracterização, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, procedimentos para a coleta de dados, análise dos dados e limitações do estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo que, a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa, visou responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos com a finalidade de analisar a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho.

A pesquisa foi exploratória, pois teve como propósito buscar informações detalhadas sobre o assunto investigado, o Programa de Avaliação de Desempenho, com intuito de familiarizar-se e de obter uma nova percepção dos fenômenos, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). Admitiu uma natureza descritiva à medida que teve como objetivo identificar a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho implantado na UNIFAL-MG. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas contribuem para este estudo ao admitir a descrição das características de determinado grupo ou acontecimento, fornecendo a possibilidade de trazer contribuições aos estudos realizados, sendo empregadas metodologias padronizadas de coleta de dados, além de serem estudadas as características grupais, elas prestam a enumerar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma determinada população. Conforme Prodanov e Freitas (2013), este tipo de pesquisa utiliza-se de técnicas padronizadas como o questionário, o formulário, a entrevista para a coleta de dados. Esses mesmos autores acrescentam que “as pesquisas descritivas se aproximam das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Para iniciar a produção de dados que pudesse contribuir para a elaboração desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa documental na legislação e nas resoluções que dispõem sobre a avaliação de desempenho na instituição estudada, a fim de contextualizar o fenômeno de estudo, pois, de acordo com Vergara (2005, p. 48), “uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer

natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros”.

As resoluções são de domínio público, disponíveis na página da UNIFAL-MG (www.unifal-mg.edu.br). A análise documental foi importante para a compreensão da legislação em vigor que trata da avaliação de desempenho, bem como para compreender as normas estabelecidas pela UNIFAL-MG para adequar-se à legislação federal. Dessa forma foi possível levantar e descrever o atual modelo de avaliação de desempenho da instituição analisada.

Quanto à abordagem, foram utilizados os métodos tanto quantitativos quanto qualitativos. A pesquisa quantitativa prioriza a medição e a enumeração de eventos. Na pesquisa quantitativa, as opiniões e informações são expressas em número para serem classificadas e analisadas, enquanto a pesquisa qualitativa não utiliza instrumentos estatísticos (SOUZA et.al, 2007). Prodanov e Freitas (2013) apontam que, na pesquisa qualitativa, os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva, sendo o processo e seu significado os focos principais de abordagem. Segundo esses autores, as duas abordagens estão interligadas e são complementares.

Gil (2010) aponta que o mais importante para a identificação do delineamento de uma pesquisa é o procedimento para a coleta de dados, que pode ser definido em dois grandes grupos:

- a) dados fornecidos por fontes bibliográficas – as possibilidades de delineamento podem ser a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental;
- b) dados fornecidos por pessoas - as possibilidades de delineamento podem ser: a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento (*survey*), o estudo de campo e o estudo de caso.

O levantamento, ou *survey*, pode ser definido da seguinte maneira:

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2010, p. 55).

O locus estudado foi a Universidade Federal de Alfenas e a escolha desta Instituição ocorreu devido ao fato desta possuir um Programa de Avaliação de Desempenho implantado, de acordo com a Lei 11.091/2005 e pelo fato da autora ser servidora da Instituição.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa são chamados de universo ou população. Sobre ela se pretende tirar conclusões. Amostra é a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa, ou seja, é o subconjunto da população (KAUARK et. al., 2010). Neste trabalho, a população é formada pelos servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E que participaram do processo de avaliação de desempenho no período de janeiro a dezembro de 2016 e que permanecem atuando na UNIFAL-MG. Salienta-se que o período de 2017 não foi incluído nesta pesquisa porque os dados ainda não estavam disponíveis na data da coleta de dados. Os servidores da classe A e B foram excluídos visto que os cargos destas classes estão extintos, conforme disposto nas Leis nº 9.632/1998¹ e nº 12.677/2012².

Também foram excluídos da pesquisa 25 servidores não estáveis, ou seja, os que estão em estágio probatório, por estes passarem por avaliação de desempenho especial a cada seis meses, até o limite de 30 meses. Assim, a população convidada a participar da pesquisa foi de 301 servidores técnico-administrativos em educação e 70 servidores TAEs e docentes, ocupantes de cargos de chefia na instituição, totalizando 371 servidores (avaliadores e avaliados).

Nesta pesquisa foram utilizadas amostras não probabilísticas por conveniência. Essas “constituem o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo são destituídas de qualquer rigor estatístico” (PRODANOV; FREITAS, 2013, pág. 98). De acordo com Gil (2010), nesse tipo de amostra, os sujeitos são escolhidos de modo a facilitar o acesso à informação pelo pesquisador, admitindo, em certa medida, que os participantes representarão o universo.

A amostra não probabilística contou com uma taxa de retorno de 30% de avaliadores e 38% de avaliados, o que contabiliza um total de 136 respondentes. De acordo com Marconi e Lakatos (2009) em média, os questionários enviados pelo pesquisador alcançam 25% de

¹ A Lei nº 9.632/1998, dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

² A Lei nº 12.677/2012, dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino.

restituição. Desta forma, a taxa de retorno dos questionários está acima da média definida pelas autoras.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para técnica de coletas de dados foram aplicados questionários semiestruturados, elaborados especificamente para esse fim (Apêndices D e E). O questionário é um instrumento de coleta de dados, cuja confecção é feita pelo pesquisador e o preenchimento é realizado pelo informante (KAUARK et. al., 2010).

Para a coleta de dados primários, foram aplicados questionários semiestruturados. Conforme descrevem Martins e Theóphilo (2009), os questionários são instrumentos de coleta de dados utilizados em pesquisas sociais contendo perguntas sobre variáveis e ou situações a serem compreendidas. Geralmente, sua aplicação se dá em estudos onde o pesquisador não tem condições de alcançar os dados por si só.

De acordo com Gil (2010), o questionário objetiva-se a obter informações dos respondentes por escrito. É um elemento de coleta de dados constituído de uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Os questionários podem ser apresentados de modo impresso ou por meio eletrônico e podem, ainda, integrar escalas sociais e de atitude, como a do tipo *Likert*. Nos dois casos, recomenda-se a realização de um pré-teste, em uma parcela de 3 (três) a 10 (dez) indivíduos, antes da aplicação definitiva do questionário (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

A validação do instrumento de coleta de dados contou com a aplicação de 3 (três) questionários como pré-teste, junto aos servidores da UNIFAL-MG, propondo identificar e corrigir erros de formulação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com o objetivo de verificar a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs, sob suas próprias óticas, utilizou-se nesta pesquisa questionários elaborados especificamente para esse fim (Apêndices D e E). Os questionários são compostos de questões múltiplas, tendo como referencial os questionários aplicados por Silva (2001), Santos e Feuerschütte (2011), Pinto (2013), Feitosa (2015), em outras organizações.

Ao enviar o questionário, foi apresentada uma carta com os objetivos da pesquisa (Apêndice C), informando a necessidade e importância da participação do respondente, instruções e incentivo para preenchimento e agradecimento.

Conforme destaca Prodanov e Freitas (2013, pág. 108) “o questionário deverá ser construído em blocos temáticos, obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas”, assim os questionários foram subdivididos em 4 blocos:

- a) Bloco 1 - composto pelos dados de identificação dos respondentes (categoria, gênero, ano de ingresso na UNIFAL-MG, cargo, nível de classificação, escolaridade, lotação, idade, estado civil, informação se possui outra fonte de rendimentos além do emprego na UNIFAL-MG e se já teve outro emprego antes de ingressar na UNIFAL-MG;
- b) Bloco 2 - composto por 9 assertivas relativas aos principais objetivos/razões para a existência de uma avaliação de desempenho na UNIFAL-MG, na percepção dos servidores. Os respondentes deveriam assinalar quantas questões fossem necessárias. Havia também a opção “outros” para que os participantes incluíssem algum objetivo/razão diverso dos indicados.
- c) Bloco 3 – composto por 16 afirmativas sobre a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho na UNIFAL-MG. É relevante conhecer essa percepção, pois, na maioria das vezes, os próprios servidores têm a ideia de que a avaliação de desempenho se restringe a aumentos salariais ou como apontam Bergamini e Beraldo (2012), a avaliação, na maioria das empresas tem por objetivo processar os aumentos salariais, subsidiar promoções e transferências e desligamentos com bases mais consistente. Para análise da percepção dos servidores foi utilizada a escala Likert, de cinco pontos (sendo 1: discordo plenamente; 2: Discordo parcialmente; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo parcialmente e 5: concordo plenamente). A escala Likert versa em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações conexas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2011). De acordo com Feitosa (2015), a qual este trabalho se baseia para a aplicação do instrumento de pesquisa, a escala Likert é técnica de escalonamento que melhor se adequa à análise de questionários.
- d) Bloco 4 – composto de 2 questões abertas: aspectos positivos da avaliação de desempenho e sugestões para o aprimoramento da avaliação de desempenho, são questões “que permite que o informante responda livremente” (PRODANOV; FREITAS, 2013, pág. 109).

Foram elaborados dois modelos de questionários, sendo um para os servidores avaliadores, o qual foi denominado “questionariochefia” (Apêndice E), e outro para os servidores avaliados que foi denominado “questionariotae” (Apêndice D). Assim que os questionários foram “criados”, foi enviado um “convite”, via endereço eletrônico, a cada servidor da UNIFAL-MG. Os endereços eletrônicos foram fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG.

A partir de agora, os servidores técnico-administrativos em educação que participaram deste estudo serão chamados de “AVALIADOS” e os servidores ocupantes dos cargos de chefia que também participaram serão chamados de “AVALIADORES”.

4.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Com o objetivo de coletar as informações necessárias para a pesquisa, foram aplicados questionários tendo como suporte o *software* online Question Pro³. Este *software* possibilitou a criação e distribuição de questionários na *web*, abordando em uma interface intuitiva para a criação do instrumento de pesquisa, ferramentas para a sua distribuição e para proceder a organização e visualização dos dados coletados.

A utilização do ambiente virtual para a aplicação e tabulação dos questionários apresentou vantagem para a pesquisa, em razão da economia de tempo para aplicação e tabulação dos dados; capacidade de imparcialidade e anonimato não expõem os participantes à influência do pesquisador; maior adequação à disponibilidade dos participantes que respondem ao instrumento no momento que lhes é mais apropriado, além da pesquisadora poder controlar o número de questionários preenchidos em tempo real (FALEIROS et.al, 2016).

A seguir serão apresentadas as limitações do estudo.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor organização e análise dos dados, estes serão apresentadas de acordo com os blocos temáticos propostos:

- a) Bloco 1 - neste bloco foi utilizada a comparação de frequência por percentagem. A percentagem permite transformar qualquer frequência relativa em frequência

³ www.questionpro.com

- percentual, bastando multiplicá-la por 100 (CALLEGARI-JACQUES, 2009). Justifica-se a utilização da percentagem, por esta dar forma numérica às características qualitativas e assim reduzir distribuições (quesitos) por frequência a uma base comum, simplificando a comparação (MARCONI; LAKATOS, 2009);
- b) Bloco 2 - por se tratar de questões de múltipla escolha, neste bloco também foi utilizada a comparação de frequência por percentagem;
 - c) Bloco 3 – para análise dos dados foram utilizados cálculos que apontam a frequência absoluta e relativa das respostas. O tratamento dos dados foi realizado de forma univariada, onde é analisada cada variável de forma isolada. Neste método, as respostas são analisadas de forma individual (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Para análise dos dados foram utilizados cálculos que apontam a frequência absoluta e relativa das respostas.
 - d) Bloco 4 – para as questões deste bloco foi utilizada a análise descritiva simples, pois esta pode ser entendida como um mecanismo básico para a análise de dados qualitativos. Através de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das respostas dos participantes, é possível entender conhecimentos relativos à percepção dos mesmos sobre o objeto que está sob investigação (MARCONI; LAKATOS, 2009). Para o tratamento e tabulação dos dados foi empregada a estatística descritiva, com análise da distribuição de frequência das variáveis, pois esta orienta a coleta, a apresentação, a organização, a análise e interpretação dos dados, de forma que estes podem ser organizados em Gráficos ou tabelas. (CALLEGARI-JACQUES, 2009). No tópico seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa.

A seguir serão apresentadas as limitações do estudo.

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do uso de questionários, como instrumentos de coleta de dados, apresentar vantagens, a sua utilização pode apresentar restrições à pesquisa. A principal restrição encontrada neste estudo foi no retorno dos questionários respondidos pelos servidores participantes.

Outro fator limitante pode ser atribuído à impossibilidade em auxiliar os respondentes em questões mal compreendidas, pois a aplicação do instrumento de coleta de dados não

ocorreu de forma presencial (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A seguir apresentam-se os resultados e discussão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão do presente estudo serão apresentados em forma de tabelas, de gráficos e de quadros, da análise descritiva das variáveis.

Os resultados a seguir, evidenciam a percepção dos participantes da pesquisa, quais sejam, os servidores avaliadores e avaliados.

5.1 Caracterização dos Respondentes

Neste tópico buscou-se fazer uma caracterização dos respondentes da pesquisa, de forma a melhor identificar o perfil dos participantes. São apresentadas informações sócio culturais dos respondentes, objetivando evidenciar características relacionadas à participação por idade, gênero, grau de instrução e tempo de serviço na instituição e anterior a ela. Nota-se que os fatores sociais são relevantes e devem ser considerados como tal, em razão de existirem diferenças entre as pessoas e essas diferenças podem influenciar em seus respectivos comportamentos o que, segundo Tiffin apud Bergamini e Beraldo (2012), acarreta no reconhecimento de variáveis individuais como, aptidões, características físicas, interesse, idade, sexo, instrução e experiência. Como os questionários foram separados em duas categorias, avaliadores e avaliados, aqui serão expostos os perfis de cada categoria.

Na categoria de avaliadores, dos 21 servidores que responderam ao questionário, 8 deles (38,10%) são do gênero feminino e 13 (61,9%) pertencem ao gênero masculino (Gráfico 1).



Gráfico 1 – Gênero dos avaliadores.
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 1 pode-se observar que houve uma maior participação da chefia do gênero masculino na pesquisa em questão, ou seja, 61,9% dos respondentes. Deve-se considerar que a amostra selecionada apresenta 56% de chefes do gênero masculino e 44% de chefes do gênero feminino, o que pode justificar uma maior participação dos chefes do gênero masculino nesta pesquisa.

Na categoria de avaliados, dos 115 participantes que responderam ao questionário, 64 deles (56,14%) são do gênero feminino e 51 (43,86%) pertencem ao gênero masculino. Na categoria de avaliados houve uma maior participação de servidores, do gênero feminino (Gráfico 2).



Gráfico 2 – Gênero dos avaliados.
Fonte: Dados da pesquisa.

Vale ressaltar que a amostra selecionada apresenta 53,16% de servidores do gênero feminino e 46,84% de servidores do gênero masculino, o que também pode justificar uma maior participação de servidores do gênero feminino nesta pesquisa.

Quanto à faixa etária, na categoria de avaliadores, 38,10% possuem idade entre 31 a 40 anos, 28,57% possuem idade entre 41 e 50 anos, 28,57% possuem idade entre 51 e 60 anos. Apenas um servidor participante da pesquisa possui idade acima de 60 anos, o que representa 4,76% e não há servidor ocupante de cargo de chefia com idade entre 21 e 30 anos. Com relação aos avaliados, 50,88% possuem idade entre 31 e 40 anos; 22,81% possuem idade entre 41 e 50 anos; 17,54% possuem idade entre 51 e 60 anos; 7,89% possuem idade entre 21 e 30 anos. Apenas um avaliado possui idade acima de 60 anos, representando 0,88% do total.

As porcentagens correspondentes a cada faixa etária dos avaliadores são apresentadas na Gráfico 3.

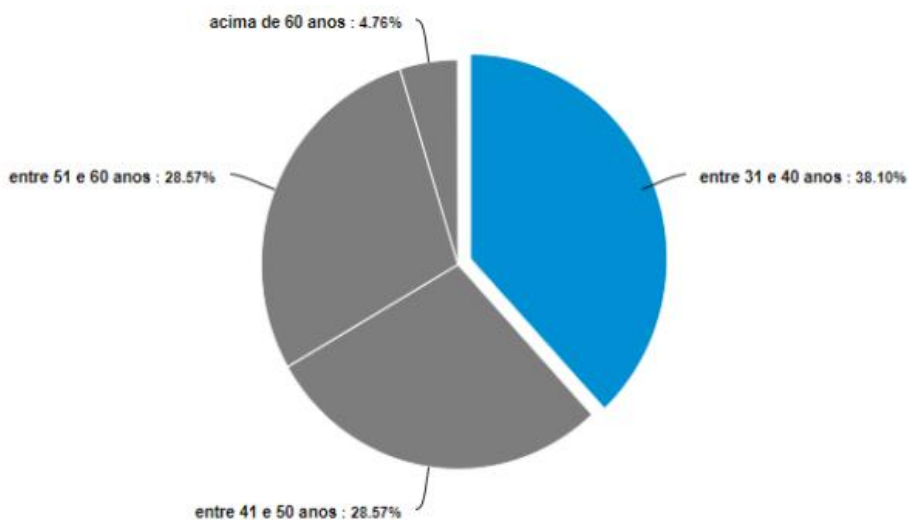


Gráfico 3 – Faixa etária dos avaliadores.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos avaliados, 50,43% possuem idade entre 31 e 40 anos; 23,48% possuem idade entre 41 e 50 anos; 17,39% possuem idade entre 51 e 60 anos; 7,83% possuem idade entre 21 e 30 anos. Apenas um avaliado possui idade acima de 60 anos, representando 0,87% do total. As porcentagens correspondentes a cada faixa etária dos avaliados são apresentadas na Gráfico 4.

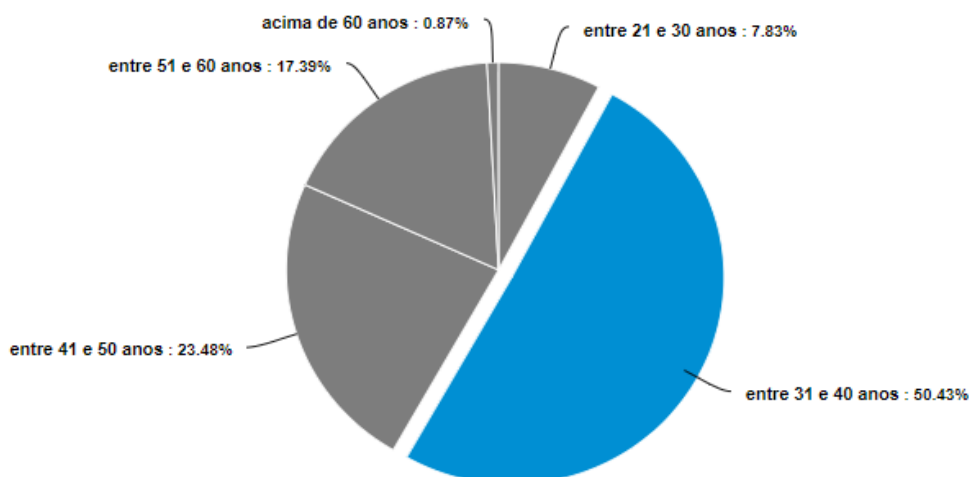


Gráfico 4 - Faixa etária dos avaliados.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no Gráfico 4, que mais de 50% da amostra de avaliados está na faixa etária entre 31 e 40 , além de possuírem menos de 10 anos de serviço na UNIFAL-MG, o que evidencia que já passaram e passarão ainda por algumas avaliações de desempenho durante sua permanência na UNIFAL-MG.

É interessante conhecer a faixa etária e o tempo que os servidores ainda permanecerão na Instituição para que seja possível elaborar um planejamento de recursos humanos, pois de acordo com Pontes (2016), é através do planejamento de recursos humanos que a administração se prepara para ter as pessoas certas, nos lugares certos, para que sejam cumpridos tantos objetivos individuais quanto institucionais. Pois, conforme destacam Hipólito e Reis (2002), a avaliação deve ser vista como um instrumento de gestão, aliado a outras funções de recursos humanos, não se restringindo a um recurso que auxilia no insulamento, na observação, na mensuração, na formulação e na recompensa de desempenhos.

Com relação aos cargos de chefia ocupados na instituição, 61,9% dos respondentes são docentes e 38,10% são técnico-administrativos em educação.

Nos questionários enviados aos avaliados (questionariotae – Apêndice D) havia uma questão referente ao nível de classificação do cargo ocupado. De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, nível de classificação é o “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. Os níveis de classificação existentes na UNIFAL-MG são: “nível E”, cargos de nível superior; “nível D”, cargos de nível intermediários; e “nível C”, cargos de apoios. Dentre os respondentes da pesquisa, 54,87% são ocupantes do nível D; 41,59% ocupam o nível E e 3,54% são ocupantes do nível C (Gráfico 5).

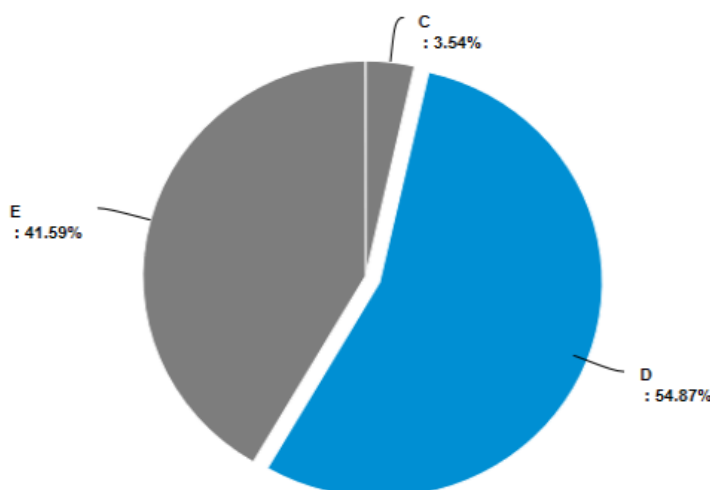


Gráfico 5 – Nível de classificação dos servidores TAEs (avaliados).
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado no Gráfico 5, houve uma maior participação dos servidores técnico-administrativos de nível D (54,87%). O nível D apresenta diversos cargos. Nesta

pesquisa, houve uma maior participação de servidores ocupantes dos cargos de assistente em administração e técnico de laboratório.

Uma outra interpretação possível de ser alcançada, com base nas informações obtidas, refere-se ao grau de instrução dos servidores avaliados (Gráfico 6). Verifica-se que há a predominância da formação em nível superior completo, alcançando o percentual acumulado de 99,12%, se somados os percentuais dos que informaram possuir somente graduação (7,89%), especialização (49,12%), mestrado (36,84%) e doutorado (5,26%). O Gráfico 5 ilustra o grau de escolaridades dos avaliados.

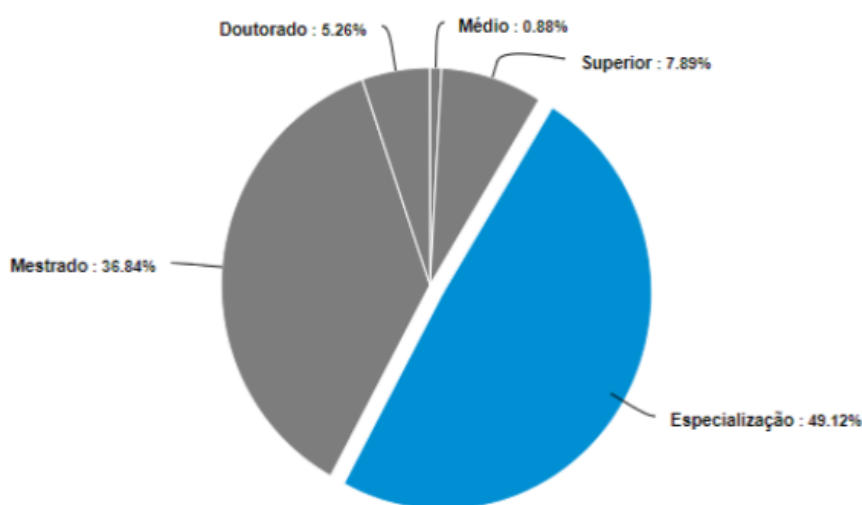


Gráfico 6 – Grau de escolaridade dos avaliados.
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao confrontar o grau de escolaridade dos servidores avaliados, ocupantes de cargos do nível “D” com o grau de instrução informado, pode-se concluir que 99,12% desses servidores apresentam escolaridade superior à exigida pela legislação, conforme demonstrado no Gráfico 6. De acordo com o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE (BRASIL, 2005), a escolaridade do servidor impacta diretamente em sua remuneração, ou seja, quanto maior for sua escolaridade, maior será sua remuneração. Esta pode ser razão para os servidores possuírem níveis de escolaridade acima no exigido no cargo ao qual ocupam. Esse incentivo é chamado de Incentivo à Qualificação.

Na análise do grau de instrução dos avaliadores, verifica-se que 57,14% da amostra possui doutorado; 14,29% possui mestrado; 19,05% apresenta alguma especialização e 9,52% apresenta somente graduação (Gráfico 7).

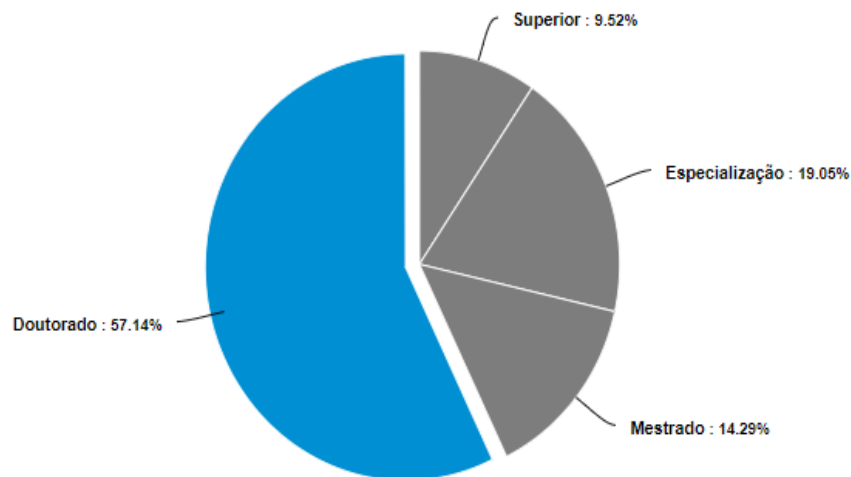


Gráfico 7 – Grau de escolaridade dos avaliadores.
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado no Gráfico (7), 57,14% da amostra possui doutorado. Isto se justifica pelo fato da amostra apresentar 61,9% de docentes ocupantes do cargo de chefia. Aos docentes que apresentam título de doutor é concedida Retribuição por Titulação – RT, o que não será tratado nesta pesquisa.

Na sequência foi perguntado aos avaliadores e avaliados, qual é o local de lotação. Houve a participação de servidores de todos os campi da UNIFAL-MG. O campus sede apresenta o maior percentual, 85% dentre os avaliadores e 60% dentre os avaliados. Os campi de Poços de Caldas, Varginha e Unidade II apresenta 4,76% da amostra, cada. Dentre os avaliados, 19,13% são do campus de Poços de Caldas; 14,78% do campus Varginha e 3,48% da Unidade II Alfenas.

No questionário foi perguntado o ano de ingresso do servidor, na UNIFAL-MG. Para melhor análise, as respostas foram agrupadas em: “menos de 10 anos”, “entre 11 a 15 anos”, “entre 16 a 20 anos” e “mais de 20 anos”. O tempo de serviço dos servidores é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tempo de serviço dos servidores na Instituição.

Tempo de serviço \ Perfil	Menos de 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Entre 16 e 20 anos	Mais de 20 anos
Avaliadores	38%	29%	-	33%
Avaliados	78%	7%	-	15%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 1, nota-se que um percentual significativo de servidores possui menos de 10 anos de serviço na Instituição (38% de avaliadores e 78% de avaliados). Embora esses dados possam traduzir um número considerável de servidores novos na Instituição, eles podem significar que houve a abertura de vagas no serviço público, seja em razão da expansão universitária ou em função de aposentadorias.

Quanto ao estado civil, observa-se dentre os avaliados, 60% são casados, 28,7% são solteiros, 1,74% são viúvos e 9,57% outro estado civil. Os avaliadores não foram consultados quanto ao estado civil.

Aos servidores avaliados foi perguntado se estes tiveram outros empregos antes de ingressar na UNIFAL-MG. Da amostra, 41,23% respondeu que teve outro emprego anteriormente na iniciativa privada; 35,96% respondeu que já trabalhou anteriormente, tanto na iniciativa privada quanto no serviço público; 13,16% respondeu ter trabalhado em outro órgão público e 9,65% declarou que este é seu primeiro emprego (Gráfico 8).

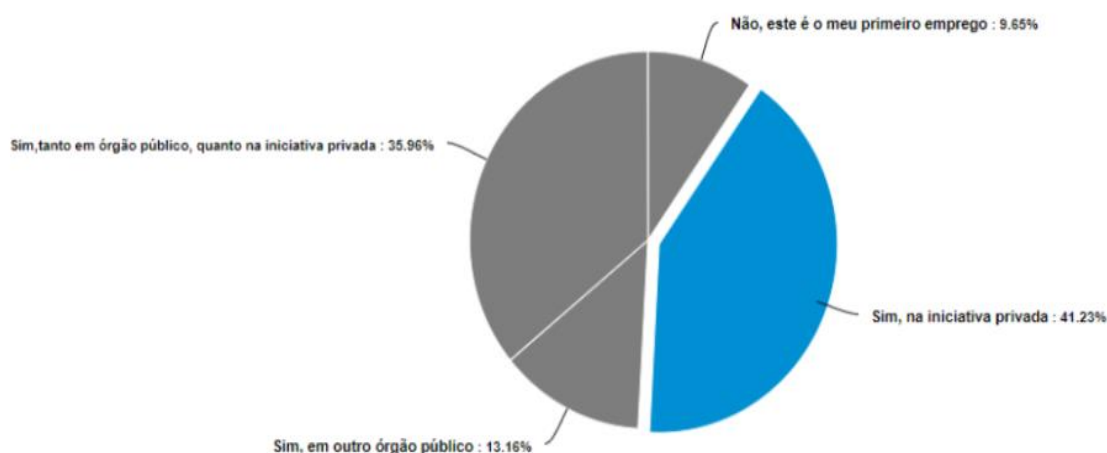


Gráfico 8: Referente ao tempo de serviço prestado em outras organizações.
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se pelo Gráfico 8, que a maior parte dos avaliados, ou seja 41,23% da amostra, é procedente da iniciativa privada e para 9,65% da amostra, a UNIFAL-MG é o primeiro empregador. Ao analisarmos o restante da amostra, verifica-se que 13,16% declara já ter trabalhado em outro órgão público e 35,96% declara ter trabalhado tanto na iniciativa privada quanto na administração pública, ou seja, um total acumulado de 49,12% de servidores que já trabalharam no serviço público, o que justifica terem algum conhecimento dos objetivos da avaliação de desempenho.

Ao analisar as respostas referentes a possuir outra fonte de renda, constata-se que somente 12,39% da amostra possui outra fonte e para 87,61% a UNIFAL-MG é a única fonte de renda. Esta pergunta foi direcionada aos avaliados.

De uma forma sintetizada, quanto ao perfil dos avaliados, nota-se que a maior parte do gênero da amostra é feminino, com menos de 10 anos de serviço na Instituição, ocupantes de cargos do “nível D”, com alguma pós-graduação e idade entre 31 e 40 anos. Quanto aos avaliadores, a maior parte, 61,9% é do gênero masculino, são docentes, com idade entre 31 e 40 anos e menos de 10 anos de serviço na UNIFAL-MG.

A seguir serão apresentadas as respostas referentes às questões que investigaram a percepção dos servidores quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho da UNIFAL-MG.

5.2 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS PRINCIPAIS OBJETIVOS E RAZÕES PARA A EXISTÊNCIA DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNIFAL-MG

Diferentes estudiosos apontam os usos da avaliação de desempenho como ferramenta para fornecer informações relevantes para tomada de decisões relativas à administração de pessoas como: aumento de salário, indicações para promoções, transferências e demissões; identificação da necessidade de treinamento e capacitação; *feedback* do desempenho; identificação dos pontos fortes e identificação de aspectos que possam estar interferindo no desempenho do empregado e definição de plano de ações (ODELIUS, 2010).

Para compreender a percepção dos servidores sobre os objetivos da avaliação de desempenho na UNIFAL-MG e se este processo vai ao encontro do conceito e dos objetivos referenciados anteriormente, aos respondentes foi solicitado que apontassem o que entendiam como objetivos da avaliação de desempenho.

Apresenta-se na tabela 2 a percepção dos servidores sobre os objetivos e razões para a utilização do Programa de Avaliação de Desempenho na UNIFAL-MG.

Tabela 2 – A percepção dos servidores sobre os objetivos da AD

Assertivas	(continuação)	
	Avaliadores	Avaliados
1. Planejamento de ações	10.71%	12.87%
2. Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação.	16.07%	16.73%

Tabela 2 – A percepção dos servidores sobre os objetivos da AD

Assertivas	(conclusão)	
	Avaliadores	Avaliados
3. Acompanhamento do desempenho dos servidores.	15.18%	15.81%
4. Verificar se as metas de cada unidade/setor foram atendidas.	4.46%	7.17%
5. Verificar o nível de trabalho em equipe da organização.	14.29%	8.46%
6. Planejamento da carreira.	6.25%	5.15%
7. Promoção salarial.	7.14%	6.8%
8. Melhorias no local de trabalho.	13.39%	13.42%
9. Adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo.	12.5%	10.85%
10. Outros	0%	2.76%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 mostra que não houve um consenso pelos respondentes, de modo que os servidores, tanto avaliadores como avaliados, demonstram ter ideias diversas sobre os objetivos da avaliação de desempenho.

Ao analisar a Tabela 2, verifica-se que tanto avaliadores como avaliados apontaram, como principal objetivo/razão da avaliação de desempenho, a assertiva “Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação”. Conforme previsto na legislação, a avaliação de desempenho, de fato, auxilia a política de gestão de pessoas, quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou carreira, à remuneração e à movimentação de pessoas (BRASIL, 2009).

Nota-se uma grande diferença no percentual da afirmativa “Verificar o nível de trabalho em equipe da organização”. Para os avaliadores esta apresentou 14,29% e para os avaliados 8,46% dentre as mais indicadas. Isto evidencia que os avaliados não percebem essa afirmativa como um dos principais objetivos da avaliação, ao contrário dos avaliadores. Este é um dos objetivos da avaliação de desempenho, de acordo com a Resolução nº 045/2007 do Conselho Universitário da UNIFAL-MG (UNIFAL,2007b). Este episódio pode ser visto como uma falta orientação e divulgação aos servidores da UNIFAL-MG sobre como é realizado o processo de avaliação de desempenho na Instituição.

A assertiva “*melhorias do local de trabalho*”, pode ser identificada como um aspecto que pode interferir no desempenho do servidor. Esta assertiva foi apontada pelos avaliadores e avaliados como um dos principais objetivos da avaliação (13,39% e 13,42% respectivamente). Esta assertiva pode ser apontada como um indicador da Qualidade de Vida, pois de acordo

Walton (1973), o local de trabalho não deve oferecer riscos ao trabalhador e ainda devem existir normas e legislação que garantam sua segurança e integridade física, o que não será tratado nesta pesquisa.

A assertiva “*melhorias do local de trabalho*” foi inserida no rol de objetivos da avaliação de desempenho, levando em conta que este é um item constante do Formulário de Avaliação das Condições do Trabalho pelo Servidor(a) (Anexo E), o que pode ter levado os avaliados a eleger essa alternativa, dentre outras. Além disso, muitas pessoas confundem a avaliação de desempenho com gestão de desempenho. Esta é definida por Bohlander e Snell (2013) como sendo o processo de se proporcionar um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam desempenhar de forma mais adequada suas atividades e desenvolver melhor suas capacidades. Além disso, resgatando o referencial teórico, salienta-se que o desempenho do servidor na maioria das vezes depende também do sistema organizacional e do trabalho no qual os avaliados estão envolvidos (PEIXOTO; CAETANO, 2013).

A avaliação de desempenho deve ser considerada um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que dificultam ou impedem o completo e adequado aproveitamento do recurso humano, na organização (BERGAMINI; BERALDO, 2012),

Entre os avaliados, a afirmativa “promoção salarial” aparece com 6,8%, o que demonstra que os servidores técnico-administrativos não percebem a avaliação de desempenho apenas como condição para obter a progressão por mérito, embora este seja um requisito. Salienta-se que a PROGEPE, através do Setor de Desenvolvimento e Capacitação, ao enviar os formulários de avaliação dos servidores faz um alerta: “o servidor que não participar do processo, não sendo avaliado e/ou não fazendo a sua autoavaliação, não obterá a sua Progressão por Mérito na data de seu interstício”.

Outra assertiva pouco apontada pelos avaliados foi “Verificar se as metas de cada unidade/setor foram atendidas” (4,46%). Isto pode ser justificado pela ausência de um plano de metas na UNIFAL-MG, voltado para ações administrativas e operacionais (UNIFAL, 2015). De acordo com Pontes (2016), a avaliação de desempenho visa estabelecer um ajuste entre os funcionários referente aos resultados almejados pela organização e avaliação dos resultados alcançados.

No quadro 2 são apresentados os objetivos/razões da avaliação de desempenho, na ordem em que foram indicados pelos avaliadores e avaliados.

Quadro 2 – Objetivos da avaliação de desempenho na percepção dos servidores.

Avaliadores (chefia)	1º - Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação
	2º - Acompanhamento do desempenho dos servidores
	3º - Verificar o nível de trabalho em equipe da organização
	4º - Melhorias no local de trabalho
	5º - Adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo
	6º - Planejamento de ações
	7º - Promoção salarial
	8º - Planejamento de carreira
	9º - Verificar se as metas de cada unidade/setor foram atendidas
	Avaliados (TAEs)
2º - Acompanhamento do desempenho dos servidores	
3º - Melhorias no local de trabalho	
4º - Planejamento de ações	
5º - Adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo	
6º - Verificar o nível de trabalho em equipe da organização	
7º - Verificar se as metas de cada unidade/setor foram atendidas	
8º - Promoção salarial	
9º - Planejamento de carreira	
10º - Outros:	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Verifica-se que todos os objetivos da AD constantes no Quadro 2 foram indicados pelos servidores, embora não ter havido consenso. Adverte-se que a aplicação prática da avaliação de desempenho exige conhecimentos e práticas que vão além do conhecimento teórico.

Para melhor visualização, os objetivos/razões da avaliação de desempenho, de acordo com a percepção dos servidores, estão expostas no Gráfico 9.

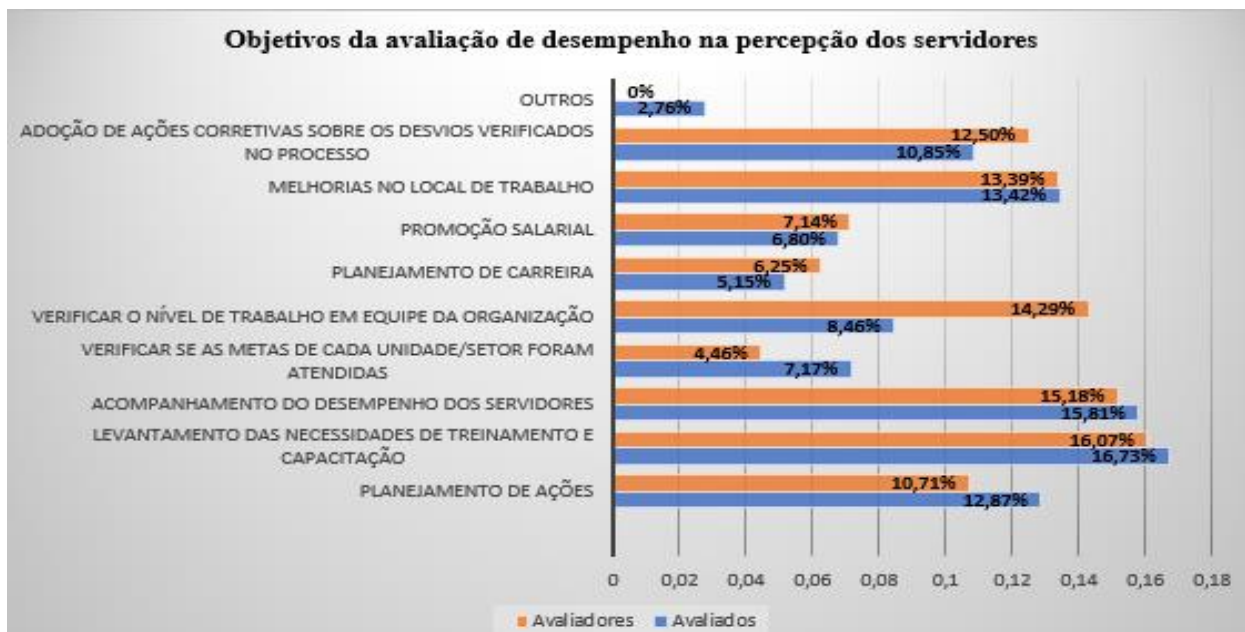


Gráfico 9 - Objetivos/razões da avaliação de desempenho na percepção dos servidores.
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado no Gráfico 9, não houve consenso dos objetivos da avaliação de desempenho na percepção dos servidores. De acordo com Leme (2006), os programas de avaliação de desempenho são fundamentalmente planejados apresentando razões para sua existência e orientações para o seu desenvolvimento e execução. Pelos objetivos apresentados pelos servidores, há evidências de que estes não receberam orientações sobre o programa de avaliação de desempenho da UNIFAL-MG.

No questionário havia a opção “outros”, para que os participantes respondessem algum objetivo/razão diverso dos indicados. Dentre os servidores “avaliadores” não houve preenchimento dessa opção. Dos servidores “avaliados”, 2,76% da amostra respondeu, em síntese, que a avaliação de desempenho na UNIFAL-MG existe para atender a legislação vigente, sendo esta apenas uma formalidade e preenchimento de formulários. Dessa forma, alguns servidores técnicos administrativos em educação não conhecem ou não entendem a avaliação de desempenho como uma ferramenta da gestão.

A seguir serão apresentados resultados da análise das 16 afirmativas referentes ao Bloco 3, que trata do processo de avaliação de desempenho da UNIFAL-MG.

5.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após a exposição dos dados demográficos, tem-se a apresentação e discussão dos resultados da análise dos questionários aplicados, com base nas Tabelas a seguir, bem como a contribuição da literatura sobre o tema proposto.

Tabela 3 – Escala utilizada na pesquisa

Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Silva Júnior e Costa (2011, p.4)

As assertivas do questionário foram analisadas com foco no objetivo geral do trabalho, ou seja, analisar a percepção dos servidores sobre o Programa de Avaliação de Desempenho no contexto organizacional.

Para melhor entendimento, houve agrupamento de algumas questões, por categoria, as demais foram analisadas uma a uma, portanto as respostas serão apresentadas uma a uma, pois a análise foi feita de forma individual (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

Tabela 4 – Resultado da coleta de dados - “objetivos e importância da AD, na percepção dos servidores”

Itens		1	2	3	4	5	(continua)
							Não respondeu
1. Conheço os objetivos da avaliação de desempenho aplicada na UNIFAL-MG	Avaliadores	4,76%	0	0	61,90%	33,33%	0
	Avaliados	12,17%	13,91%	13,91%	39,13%	20,00%	0,87%
2. Considero importante a avaliação de desempenho	Avaliadores	0	4,76%	0	19,05%	76,19%	0
	Avaliados	2,61%	0	8,70%	20,87%	65,22%	2,61%

Tabela 4 – Resultado da coleta de dados - “objetivos e importância da AD, na percepção dos servidores”

Itens							(conclusão)
		1	2	3	4	5	Não respondeu
3. Recebi treinamento para realizar a avaliação de desempenho	Avaliadores	66,67%	9,52%	19,05%	0	0	0
	Avaliados	65,22%	16,52%	7,83%	6,96%	1,74%	1,74%
4. As perguntas do formulário de avaliação de desempenho são claras e objetivas	Avaliadores	0	19,05%	19,05%	33,33%	28,57%	0
	Avaliados	11,30%	13,04%	13,91%	36,52%	24,35%	0,87%
5. Me sinto motivado(a) em participar da avaliação de desempenho	Avaliadores	0	33,33%	19,05%	42,86%	4,76%	0
	Avaliados	25,22%	20,00%	19,13%	20,87%	14,78%	0
6. Já participei de mais de uma avaliação de desempenho	Avaliadores	0	0	5%	10%	85%	0
	Avaliados	3,48%	0,00%	2,61%	8,70%	85,22%	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Na categoria “objetivos e importância da AD, na percepção dos servidores” foram agrupadas as questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Analisando os dados coletados verifica-se que a maioria dos respondentes (61,9% de avaliadores e 39,13% de avaliados) concorda parcialmente conhecer os objetivos da avaliação de desempenho (questão 1), enquanto 33,33% de avaliadores e 20% de avaliados concorda plenamente. Isto ratifica a análise do Bloco 3, onde não houve consenso entre os servidores quanto aos objetivos da avaliação de desempenho. Embora os servidores terem declarado conhecer parcialmente os objetivos da avaliação de desempenho, verifica-se 76,19% de avaliadores e 62,22% de avaliados concordam plenamente com a importância deste instrumento (questão 2). Verifica-se, ainda, que 66,67% de avaliadores e 65,22% de avaliados discordam totalmente ter recebido treinamento para realizar a avaliação de desempenho (questão 3).

Conforme destaca Alves (2015), os profissionais carecem de esclarecimento sobre as normas e critérios da AD dentro do setor público e para que essa deixe de ser um instrumento

burocrático, há necessidade de um olhar mais criterioso por parte da Instituição, avaliadores e avaliados, a fim de que sua realização não se limite simplesmente ao preenchimento de formulários e distribuição de notas.

Na questão 4, não houve consenso entre os respondentes. A maior parte dos avaliadores e avaliados (33,33% e 36,52%, respectivamente) concordaram parcialmente que as perguntas do formulário de avaliação de desempenho são claras e objetivas, enquanto 11,30% dos avaliados discordaram plenamente. Pode-se verificar, ainda, que 28,57% de avaliadores e 24,35% dos avaliados concordam plenamente que as questões são claras e objetivas. Essa divergência de respostas pode ser atribuída à diversidade de cargos e níveis de classificação dos servidores avaliados, componentes da amostra (nível C: 3,54%; D: 54,87% e E: 41,59%), pois os modelos de formulários de avaliação utilizados na UNIFAL-MG são os mesmo para todos os cargos (Anexos A-E).

Quanto à motivação em participar da avaliação de desempenho (questão 5), 42,86% dos avaliadores concordaram parcialmente, enquanto 25,22% dos avaliados discordaram plenamente. Verifica-se que, embora a maior parte dos servidores, tanto avaliadores como avaliados, reconhecerem a importância da avaliação de desempenho, 25,22% dos servidores avaliados demonstram não se sentirem motivados. Outro dado apurado é que nenhum avaliador se sentiu desmotivado, ou seja, ninguém discordou totalmente

Ao analisar se os servidores já participaram de mais de uma avaliação de desempenho (questão 6), 85% dos avaliadores e 85,22% dos avaliados concordaram plenamente. Salienta-se que nesta pesquisa só participaram servidores que passaram por pelo menos um processo de avaliação e ainda, que a avaliação de desempenho é requisito para que os servidores avaliados TAEs obtenham progressão por mérito, o que pode justificar a participação destes, embora desmotivados.

Diante da análise, salienta-se que cabe ao gestor de pessoas da Universidade o desafio de tornar a avaliação de desempenho, para toda a comunidade universitária, um instrumento com objetivos claros e definidos, visando maior conscientização e envolvimento de todos no processo (SANTOS; FEUERSCHÜTTEB, 2011).

Tabela 5 – Resultado da coleta de dados - “considerar fatos ocorridos”

Ítems		1	2	3	4	5	Não respondeu
7. A avaliação deve considerar todos os fatos ocorridos desde a última avaliação, quando for o caso, e não apenas os últimos acontecimentos	Avaliadores	0	4,76%	4,76%	23,81%	66,67%	0
	Avaliados	1,74%	0,87%	6,96%	10,43%	80,00%	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da questão 7 “A avaliação deve considerar todos os fatos ocorridos desde a última avaliação, quando for o caso, e não apenas os últimos acontecimentos”, verifica-se que 66,67% dos avaliadores e 80% dos avaliados concordam plenamente. Dentre os avaliados, apenas 1,74% discorda plenamente. Este resultado demonstra maturidade dos respondentes, considerando que 100% da amostra de avaliadores e 92,17% da amostra de avaliados possui idade acima de 31 anos.

Conforme expõem Bergamini e Beraldo (2012), quando se avalia o desempenho de uma pessoa não se deve levar em consideração um ajustamento de contas, mas sim um retrato fiel do comportamento de cada um em ocasião do trabalho para que a organização conheça seu capital humano, e este reconheça o que agrega positiva e negativamente para a organização.

Tabela 6 – Resultado da coleta de dados - “feedback”

Ítems		1	2	3	4	5	(continua) Não respondeu
8. Recebi o feedback, ou seja, tomei conhecimento de como fui avaliado(a).	Avaliadores	47,62%	19,05%	19,05%	4,76%	9,52%	0
	Avaliados	64,35%	6,09%	9,57%	10,43%	7,83%	1,74%

Tabela 6 – Resultado da coleta de dados - “*feedback*”

							(conclusão)
Itens		1	2	3	4	5	Não respondeu
9. Tomei conhecimento da nota que recebi na avaliação de desempenho	Avaliadores	50,00%	18,18%	18,18%	4,55%	9,09%	0
	Avaliados	62,50%	5,36%	8,04%	9,82%	14,29%	0
10. Questiono a nota que recebo na avaliação de desempenho	Avaliadores	42,86%	4,76%	38,10%	9,52%	4,76%	0
	Avaliados	30,43%	4,35%	46,96%	7,83%	6,09%	4,35%
11. Os meus pontos fortes são valorizados na avaliação de desempenho	Avaliadores	9,52%	14,29	28,57%	33,33%	9,52%	4,76%
	Avaliados	15,65%	1,74%	46,09%	16,52%	15,65%	4,35%

Fonte: Dados da pesquisa

As questões 8, 9, 10 e 11 foram agrupadas na categoria “*feedback*”. Tanto avaliadores (47,62%) como avaliados (64,35%) discordam plenamente com a assertiva “Recebi o *feedback*, ou seja, tomei conhecimento de como fui avaliado(a)”. Dentre os avaliadores 19,05% responderam discordar parcialmente ou não concordam nem discordam, 4,76% concordam parcialmente e 9,52% concordam plenamente. Já os avaliados, 6,09% discordam parcialmente, 9,57% não concordam nem discordam, 10,43% concordam parcialmente, 7,83% concorda plenamente e 1,74% não respondeu. Este resultado demonstra que apenas alguns servidores receberam o *feedback* da avaliação. Em consequência desta falta do *feedback* da avaliação, 50,00% de avaliadores e 62,50% e avaliados discordam plenamente com a assertiva “Tomei conhecimento da nota que recebi na avaliação de desempenho”, questão 9. Assim também ocorreu com a assertiva “Questiono a nota que recebo na avaliação de desempenho”, onde não houve uma uniformidade nas respostas, ou seja, 38,10% de avaliadores e 60,87% discordam totalmente.

Diante das respostas é possível inferir que o *feedback* da avaliação de desempenho não é uma prática usual na UNIFAL-MG, pois somente 9,52% de avaliadores e 7,83% dos avaliados concordam plenamente com a assertiva “Recebi o *feedback*, ou seja, tomei conhecimento de como fui avaliado(a)”.

Considerando que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode auxiliar no aprendizado e desenvolvimento tanto das pessoas como da organização, é necessário que esta ferramenta esteja bem ajustada e o diagnóstico obtido pelo uso desta sirva para gerar as mudanças necessárias, pois se a empresa se desenvolve, desenvolve as pessoas e conseqüentemente as pessoas ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa” (DUTRA, 2013).

Ao analisar a resposta para a questão 11 “Os meus pontos fortes são valorizados na avaliação de desempenho”, verifica-se que não houve harmonia nas respostas. A maioria dos avaliadores (33,33%) discordaram parcialmente e 46,09% dos avaliados, não concordaram nem discordaram. Nota-se que as estas respostas vão de encontro com à questão 8, pois se não há feedback, não há como os servidores analisarem se houve valorização dos pontos fortes.

A UNIFAL-MG utiliza o modelo 360 graus para avaliação de desempenho dos servidores. Neste modelo o feedback é o ponto onde a avaliação de desempenho tem o seu maior mérito, pois proporciona o confronto entre a autopercepção com a percepção de outros e não somente com a do seu superior. Além disso, ajuda na manutenção dos comportamentos desejáveis e orienta para novos comportamentos (PONTES, 2016).

Considerando que a avaliação de desempenho, conforme resume Ribeiro (2005), é o momento em que ocorre o feedback entre o empregado e a organização, onde cada um toma conhecimento de como seu trabalho é visto, possibilitando que o chefe esclareça todas as realizações e pontos positivos, salientando novos desafios e identificando pontos a serem melhorados, todos os avaliadores e avaliados da UNIFAL-MG deveriam receber o feedback de suas avaliações.

Tabela 7 – Resultado da coleta de dados - “controle das metas/atividades”

Itens		1	2	3	4	5	Não respondeu
12. A partir da avaliação de desempenho, existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas	Avaliadores	23,81%	19,05%	28,57%	61,90%	28,57%	0
	Avaliados	36,52%	16,52%	23,48%	13,91%	6,09%	3,48%

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 12 mostra um resultado bastante divergente, pois ao questionar se “A partir da avaliação de desempenho, existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas”, 61,90% dos avaliadores concordam parcialmente, enquanto 36,52% dos avaliados discordam totalmente. Essa divergência entre as respostas pode ser atribuída ao fato da amostra de avaliadores ser composta de 61,9% de docentes, que normalmente são substituídos a cada 2 anos, e 38,10% de técnico-administrativos em educação, que normalmente permanecem mais tempo na função de chefia. Corroborando que nenhum deles recebeu treinamento para realizar a avaliação de desempenho, conforme respondido na questão 3.

Conforme demonstrado no Gráfico 5, houve uma maior participação dos servidores técnico-administrativos de nível D (54,87%). O nível D apresenta diversos cargos. Nesta pesquisa, os cargos que mais apareceram foram os de assistente em administração e técnico de laboratório. Pode-se concluir que os servidores avaliados não percebem a avaliação de desempenho como controle de metas e atividades.

Tabela 8 – Resultado da coleta de dados - “resultado justo”

Itens		1	2	3	4	5	Não respondeu
13. A avaliação apresenta resultado justo, concedendo progressão a quem merece	Avaliadores	23,81%	23,81%	33,33%	19,05%	19,05%	0
	Avaliados	33,04%	11,30%	28,70%	13,91%	9,57%	3,48%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 13, 33,33% de avaliadores não concordam nem discordam com a assertiva “A avaliação apresenta resultado justo, concedendo progressão a quem merece”, enquanto 33,04% discordam plenamente. A resposta apresentada pelos avaliados pode justificar a resposta da questão 5, onde 25,22% dos avaliados responderam não se sentirem motivados em participar da avaliação de desempenho.

De acordo com Abbad et.al. (1996), na avaliação de desempenho, aplicada no serviço público, é comum a prática da leniência ou superavaliação, podendo ocorrer os sentimentos de injustiça e desigualdade, pois tanto o empregado competente, o comprometido, o indiferente, o descomprometido, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Isto pode resultar em desmotivação e redução da produtividade, especialmente dos trabalhadores mais comprometidos com a organização.

Conforme informações obtidas com o Setor de Desenvolvimento e Capacitação da UNIFAL-MG, não há registro de que algum servidor tenha deixado de receber a progressão por mérito. Este pode ser o motivo dos servidores avaliados não se sentirem motivados a participar da avaliação de desempenho e discordarem que o resultado apresentado da avaliação é justo e concede progressão a quem merece.

Tabela 9 – Resultado da coleta de dados - “autoavaliação, preparado(a) para avaliação e formulário de avaliação”

Itens		1	2	3	4	5	Não respondeu
14. Considero importante a autoavaliação	Avaliados	3,48%	0,87%	6,96%	18,26%	67,83%	2,61%
15. Estou preparado(a) para realizar a avaliação de desempenho dos servidores sob minha supervisão	Avaliadores	4,76%	0	9,52%	71,43%	14,29%	0
16. Um único modelo de formulário de avaliação é suficiente para avaliar todos os servidores do seu setor	Avaliadores	28,75%	14,29%	4,76%	28,57%	23,81%	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 14 foi apresentada somente aos avaliados e as questões 15 e 16 foram apresentadas somente aos avaliadores.

A questão 14 “Considero importante a autoavaliação” foi aplicada somente aos servidores avaliados, onde 67,83% dos respondentes concordam plenamente. Os avaliados consideram a autoavaliação mais importante quanto a avaliação de desempenho (questão 2), que apresentou percentual de 65,22%. Na autoavaliação há a possibilidade dos avaliados se colocarem em posição defensiva, fazendo com que a mesma seja inflada. Um dos problemas da autoavaliação é que esta pode levar o avaliado de deturpar sua avaliação de maneira a não

se prejudicar (ODELIUS, 2000). Estes motivos podem justificar o porquê dos avaliados considerarem a autoavaliação mais importante do que a própria avaliação de desempenho.

Na questão 15 “Estou preparado(a) para realizar a avaliação de desempenho dos servidores sob minha supervisão” 71,43% concordam parcialmente e 14,29% concordam plenamente com a assertiva. Apesar dos avaliadores não terem recebido treinamento para realizar a avaliação de desempenho (questão 3), estes se consideram preparados. Esta questão ratifica a questão 1, pois 61,9% dos avaliadores concordam parcialmente que conhecem os objetivos da avaliação de desempenho, concluindo que os avaliadores não estão totalmente preparados.

Na questão 16 “Um único modelo de formulário de avaliação é suficiente para avaliar todos os servidores do seu setor”, 28,75% discordam plenamente, enquanto 28,57% concordam parcialmente. Não houve um consenso na resposta. Considerando que na amostra de avaliadores predomina o cargo de docentes, e que os cargos dos servidores avaliados são diversos, pode-se concluir que com um único modelo de formulário de avaliação não atende a todos os avaliados. Corroborando, Odélius (2010, p. 153), afirma que um dos problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho é o “uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários”.

5.4 ASPECTOS POSITIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DOS AVALIADORES E AVALIADOS

Com o objetivo de realizar uma análise mais precisa da avaliação de desempenho na UNIFAL-MG e posterior levantamento de sugestões e recomendações, foi necessário fazer a descrição de seus aspectos positivos apresentados pelos respondentes. Assim, o Quadro 3 aborda os principais aspectos levantados.

Quadro 3 - Aspectos positivos da avaliação de desempenho apresentados pelos servidores

Avaliadores	Avaliados
Interação entre os objetivos institucionais e os servidores	Concessão da progressão por mérito
Acompanhamento do desempenho individual e da equipe	Saber o que a equipe de trabalho considera importante para o desempenho
Permitir que o servidor reflita sobre a importância do cumprimento de seus deveres para fazer jus à progressão	Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação
São obtidas informações importantes para a gestão	Refletir sobre o trabalho realizado e analisar o que pode ser melhorado
Importante para valorizar o trabalho dos que efetivamente trabalham	Verificar o que pode estar prejudicando o desempenho Autoavaliação Controle das atividades e metas Apontar os pontos fortes e fracos

Fonte: Dados da pesquisa

Os aspectos positivos apontados pelos avaliadores e avaliados foram muito diversificados. Dentre os avaliados, o aspecto mais relevante foi a utilização da avaliação de desempenho para melhorias do trabalho e do local de trabalho. Dentre os avaliadores destaca-se o acompanhamento do desempenho individual e da equipe. Esses aspectos coincidem com os objetivos da avaliação de desempenho apontados pelos respondentes no Bloco 1 de questões.

Ao analisar as respostas dos avaliados, percebe-se uma certa insatisfação quanto à política de gestão de pessoas na Universidade. Parte desse descontentamento pode ser atribuído ao fato de não visualizarem mudanças após a realização da avaliação, conforme destacado nas respostas de alguns avaliados:

“A avaliação é fundamental para melhorias de condições de trabalho, de capacitação de servidores, de planejamento de metas e de verificação de desempenho dos servidores. Mas, na minha opinião, da forma como é conduzida, só serve para atender uma formalidade legal” (Avaliado 1).

“Não entendo o motivo da avaliação de desempenho na UNIFAL-MG, pois não vejo quaisquer diferenças tomadas pela administração nos anos subsequentes. Acredito que seja apenas para cumprir as normas para a progressão, que é exigida por lei” (Avaliado 2).

Pode-se entender essa ausência de resultados da avaliação de desempenho, conforme Bergue (2010), devido a resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais eficaz, em razão da cultura organizacional predominante no setor público estar associada à falta de cobrança por melhores níveis de desempenho. Além disso, quando há um sistema de avaliação, este não pode ser unilateral, mas uma forma de estabelecer uma relação integrada entre o avaliador e o avaliado.

Observa-se que alguns avaliados destacaram, como aspecto negativo, a utilização da avaliação de desempenho para progressão funcional. Estes avaliados percebem a avaliação de desempenho apenas como um procedimento legal. A respeito de tal ajuizamento, é imprescindível saber que a gestão na administração pública obedece aos princípios constitucionais e legais. Embora haja o aspecto legal, a gestão pode estar articulada com as necessidades e condições do ambiente onde estão inseridas (BERGUE, 2010).

Com a análise dos dados foi possível aferir que a maioria dos avaliados não percebe a avaliação de desempenho individual como uma ferramenta de gestão dentro da Instituição e ainda, que o referido tipo de avaliação não é percebido como um insumo para os processos da área de gestão de pessoas.

De modo geral, conclui-se que os aspectos identificados como positivos e negativos não são resultantes apenas de problemas ou falhas do sistema organizacional ou dos indivíduos, mas sim de ambos os fatores, pois, conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 12), o “desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”.

5.5 SUGESTÕES DOS AVALIADORES E AVALIADOS PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As sugestões para aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, apresentadas pelos avaliadores e avaliados, foram descritas em um quadro, para melhor entendimento e exposição. Assim, o Quadro 4 aborda as sugestões.

Quadro 4 – Sugestões apresentadas pelos servidores, para o aprimoramento da AD

Avaliadores	Avaliados
Realizar treinamento para todos os envolvidos no processo de avaliação de desempenho, expondo a importância e os objetivos dessa ferramenta para a gestão.	Feedback da avaliação para que os avaliados tomem conhecimentos dos pontos que precisam ser aprimorados.
Alinhamento da avaliação de desempenho com as metas e objetivos de cada setor.	Adoção de melhorias nos locais de trabalho, apontados pelos servidores, pois ambiente inadequado prejudica o desempenho.
As demandas por melhorias do local de trabalho, apresentadas na avaliação de desempenho, devem ser consideradas pela PROGEPE.	Alinhamento da avaliação de desempenho com as metas institucionais.
Rever os critérios utilizados na avaliação de desempenho.	Diálogo entre o avaliador e o avaliado.
Os cursos de capacitação deveriam ser ofertados, baseados nas falhas apresentadas na avaliação de desempenho.	Os cursos de capacitação deveriam ser ofertados, baseados nas falhas apresentadas na avaliação de desempenho.
Revisão dos formulários. Formulários específicos para cada setor ou para cada cargo da Universidade.	A avaliação deve ser realizada de forma contínua, no decorrer do período, não apenas no final do ano.
A avaliação deve ser periódica e contínua durante o ano. Deve-se estabelecer metas no início de cada novo período para que possam ser verificadas no final.	Sensibilização dos avaliadores e avaliados sobre a importância da avaliação de desempenho. A avaliação deve estar atrelada às metas e objetivos de cada setor. Revisão dos formulários de avaliação.

Fonte: Dados da pesquisa

Sugestões para o aprimoramento da avaliação de desempenho foram apresentadas, tanto pelos avaliadores como pelos avaliados (Quadro 4), havendo uma convergência entre as sugestões. Ambos sugerem treinamento para a realização da avaliação de desempenho, além de sugerirem o feedback da avaliação. De acordo com Pontes (2016, p. 188), “o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho”. Todo ser humano tem interesse em conhecer a opinião alheia, saber se seu esforço está na direção dos objetivos da empresa, sendo que o feedback é a ferramenta que orienta os funcionários. Quando os resultados da avaliação não são satisfatórios o feedback orienta no sentido de contribuir com a melhoria

desse desempenho e quando os resultados são positivos ele contribui com a consolidação desse desempenho (PONTES, 2016).

As sugestões apresentadas vão de encontro com as questões apresentadas no Bloco 3, onde os respondentes afirmam não terem recebido treinamento para a realização da avaliação de desempenho e nem terem recebido o feedback da mesma.

De acordo com Dias (2010), quando os avaliadores estão preparados para fornecer o feedback, estabelecer objetivos de desempenho e discutir os resultados das avaliações com os avaliados, é percebido o aumento da satisfação tanto dos avaliados quanto dos avaliados em relação aos procedimentos de avaliação. Dessa forma, os avaliadores e avaliados consideram que as avaliações são mais proveitosas.

Tanto avaliadores como avaliados sugerem que a avaliação de desempenho seja alinhada com as metas e objetivos institucionais. Este é um dos objetivos da Avaliação de Desempenho, de acordo com a Resolução nº 45/2007 do Consuni da UNIFAL-MG que traz em seu parágrafo IV – “possibilitar acompanhamento gerencial dos resultados dos processos de trabalho e sua melhoria nos níveis operacional, tático e estratégico, identificando os aspectos do trabalho que facilitam ou dificultam o desempenho do servidor”. Neste parágrafo da Resolução nº 45/2007, se encaixa uma outra sugestão, onde avaliadores e avaliados recomendaram que as demandas por melhorias do local de trabalho, apresentadas na avaliação de desempenho, devam ser consideradas pela PROGEPE. Além disso, sugeriram que a avaliação deve ser periódica, não apenas uma por ano.

Quanto aos formulários de avaliação, avaliadores e avaliados indicaram que os formulários deverão ser revistos e adotados modelos específicos por cargo ou setor. Salienta-se que, hoje, na UNIFAL-MG, há 27 diferentes cargos de nível “E”, 19 cargos de nível “D” e 7 cargos de nível “C”, de acordo com o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA). Esta sugestão ratifica a resposta dos avaliados para a questão 16 (“Um único modelo de formulário de avaliação é suficiente para avaliar todos os servidores do seu setor”), pois de acordo com Odelius (2010), a utilização de um único modelo de formulário ou a utilização de diversos pode resultar em problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho.

Outra sugestão apresentada, diz respeito à progressão por mérito, que se encaixa dentro de “Revisão dos formulários de avaliação” (Quadro 4), onde o Avaliado 15 sugere.

[...] que a progressão somente deveria ser concedida àqueles servidores que recebessem satisfatória avaliação de desempenho, considerando não a

autoavaliação (passível de um olhar benevolente em benefício próprio), mas com base na avaliação da chefia e de colegas de trabalho. Assim, haveria motivação para que os servidores se empenhassem em desempenhar um trabalho satisfatório” (Avaliado 15).

Considerar a autoavaliação de desempenho para a concessão de progressão por mérito pode apresentar problemas. De acordo com Odellius (2000), um dos problemas da autoavaliação é que o avaliado poderá deturpar a avaliação para não ser prejudicado na avaliação geral. Conforme observado na análise das questões do Bloco 3, os servidores avaliados consideram a autoavaliação mais importante que a própria avaliação de desempenho, embora não tenham considerado o aumento salarial, neste caso a progressão por mérito, como um dos principais objetivos da avaliação de desempenho na Instituição.

Outra sugestão apresentada pelos avaliadores e avaliados, é a utilização do resultado da avaliação de desempenho para descobrir falhas do servidor e oferecer cursos de capacitação para suprir essa carência. Destacam-se as sugestões do Avaliador 10 e do Avaliado 25.

“Uma avaliação que pudesse trazer um feedback para ações voltadas à capacitação e ao mesmo tempo identificar os pontos fracos a serem trabalhados, bem como a conscientização dos servidores sobre a necessidade de se avaliar não só para progressão” (Avaliador 10).

“A avaliação de desempenho poderia ser instrumento para auxiliar na oferta de cursos de capacitação” (Avaliado 25).

As sugestões apresentadas vão de encontro com a opinião de Lepsinger e Lucia (2009), que dizem que o resultado da avaliação de desempenho permite subsidiar a criação de programas de treinamento e desenvolvimento, alinhados com as necessidades da organização.

Além das sugestões apresentadas, avaliadores e avaliados sugeriram que todos os envolvidos no processo de avaliação de desempenho devem receber treinamento para realizá-la e que a PROGEPE deve sensibilizar toda a comunidade sobre a importância da avaliação de desempenho e de que forma essa ferramenta, bem utilizada, pode auxiliar a gestão.

Com base em todas as respostas verificou-se que a maioria dos servidores não tem um conhecimento profundo dos objetivos da avaliação de desempenho na UNIFAL-MG, embora considerem que este seja um importante instrumento da gestão. Dentre as diversas sugestões apresentadas, o treinamento e a sensibilização de todos os servidores envolvidos no processo de avaliação, supririam essa lacuna referente aos objetivos do programa de avaliação de desempenho da UNIFAL-MG.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nas análises dos dados apresentados, que resultaram da pesquisa realizada, e das sugestões apresentadas pelos participantes, serão apresentadas algumas propostas no intuito de contribuir para o aprimoramento da Avaliação de Desempenho Individual da UNIFAL-MG.

Salienta-se que não houve mudanças no Programa de Avaliação de Desempenho da UNIFAL-MG implantado em 2007. A única alteração que houve foi a substituição do formulário impresso por formulário eletrônico.

Considerando que, de acordo com os dados da pesquisa, grande parte dos servidores TAEs possuem menos de 10 anos de serviço na Instituição, esta proposta poderá contribuir para divulgação e aprimoramento da Avaliação de Desempenho na UNIFAL-MG.

As propostas são apresentadas a seguir.

6.1 DIVULGAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com objetivo de preparar os avaliadores (TAEs e docentes ocupantes de cargo de chefia) e os demais servidores que participarão da Avaliação de Desempenho, deverá ser feita uma campanha de divulgação e conscientização da importância da Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da UNIFAL-MG. A divulgação poderá ser feita através de folder ou por meio eletrônico.

6.2 EXPOSIÇÃO DOS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Expor aos servidores quais são objetivos da Avaliação de Desempenho, mostrando que não se trata apenas de um instrumento utilizado para atender à legislação e conceder progressão por mérito profissional. De uma forma sintetizada, a Avaliação de Desempenho no âmbito da UNIFAL-MG, deverá:

- a) fornecer indicadores para subsidiar o planejamento institucional;
- b) favorecer o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da instituição;
- c) identificar falhas e avaliar o desempenho do servidor no cargo;
- d) indicar meios que possibilitem ações visando à melhoria dos processos de trabalho;

- e) subsidiar a elaboração dos programas de capacitação;
- f) criar os canais de comunicação entre as equipes de trabalho;
- g) subsidiar a concessão da progressão por mérito profissional.

6.3 DEFINIÇÃO DAS METAS

A chefia imediata deverá estabelecer, juntamente com a equipe de trabalho ou com o subordinado, as atividades a serem desenvolvidas e as metas a serem alcançadas, considerando as tarefas inerentes a cada cargo. Assim, a chefia imediata avaliará o desempenho de cada servidor de acordo com as metas de trabalho definidas, durante o período de um ano. No decorrer do período, o chefe deverá conversar, individualmente, com cada servidor, sobre o resultado de seu desempenho (feedback) objetivando a melhoria contínua do trabalho realizado.

6.4 FEEDBACK

O feedback é importante e constitui um canal de comunicação entre o avaliador e o avaliado. Esse canal de comunicação, quando bem utilizado, evita incompreensões e serve para propiciar sugestões de melhoria. Para que o feedback sobre o desempenho do servidor avaliado não seja considerado a “hora da advertência”, deverá haver treinamento aos avaliadores para que se tenha o efeito esperado.

6.5 REVISÃO DOS FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Deverão ser adotados formulários específicos por cargo, dada a diversidade de cargos existentes na Instituição. Os formulários devem ser adequados às peculiaridades do cargo/função do avaliado.

6.6 CÁLCULO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para fins de cálculo do resultado individual da Avaliação de Desempenho, a autoavaliação deverá ter um peso menor que a avaliação pela chefia imediata e pela equipe, evitando que o servidor deturpe a avaliação para não ser prejudicado na avaliação geral.

6.7 RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SUBSIDIAR A GESTÃO

O resultado da Avaliação de Desempenho deverá ser divulgado ao avaliado (feedback) possibilitando que o avaliador elucide os pontos positivos e apontem os pontos que precisam ser melhorados, assim poderão ser oferecidos cursos de capacitação específicos para o aprimoramento do trabalho.

O avaliador deverá, ainda, analisar se o desempenho do avaliado está sendo afetado por condições materiais e/ou ambientais inadequadas. Em caso positivo, solicitar melhorias das condições de trabalho.

6.8 CAPACITAÇÃO PARA AVALIADORES E AVALIADOS

Para capacitar os avaliadores e avaliados para realização da Avaliação de Desempenho deverá ser oferecido curso de capacitação, onde a Avaliação de Desempenho deverá ser focada como um processo que objetiva o desenvolvimento profissional e institucional como um todo. Os objetivos e a importância da Avaliação de Desempenho para a UNIFAL-MG deverão ser salientados.

As intervenções propostas, não apresentam custos para a sua execução. Sugere-se à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a constituição de uma comissão destinada a estudar a viabilidade de aplicação dessas propostas e/ou aperfeiçoamento das mesmas visando algum tipo de mudança no atual modelo de Avaliação de Desempenho. Essa comissão deverá ser composta de servidores de diversos níveis funcionais (C, D e E) e de servidores ocupantes de cargos de chefia, para que as decisões sejam bem deliberadas e implementadas.

De acordo com Silva (2001),

Manter um sistema de avaliação de desempenho cujo objetivo se resume quase que única e exclusivamente a subsidiar a progressão por mérito [...] é um desperdício de dinheiro, tempo, informações e, mais do que tudo de oportunidades de desenvolvimento de recursos humanos (SILVA, 2001, p.16),

Sabe-se que toda mudança tropeça em resistências e na cultura organizacional já estabelecida, no entanto, diante dos resultados desta pesquisa, acredita-se que intervenções poderão melhorar a percepção dos servidores em relação a Avaliação de Desempenho Individual.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho individual apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, na medida em que disponibiliza informações necessárias ao planejamento e elaboração de políticas voltadas ao desenvolvimento da mesma. É um tema bastante complexo, sendo alvo de discussões e críticas na literatura especializada.

As técnicas de avaliação de desempenho evoluíram muito ao longo do tempo, porém na prática a avaliação ainda é um desafio para as organizações, vez que os programas implantados, frequentemente, produzem resultados insatisfatórios e decepcionantes.

Embora existam inúmeras críticas e problemas enfrentados, paralelamente, encontra-se a opinião de que a avaliação de desempenho é necessária em qualquer administração, pois é através do que ela produz é que a organização consegue sobreviver aos ambientes turbulentos.

O objetivo deste trabalho foi analisar a percepção dos servidores técnico-administrativo em educação sobre o programa de avaliação de desempenho implantado na UNIFAL-MG conforme determinado pela Lei nº 11.091/2005 e regulamentado pela Resolução nº 45/2007 do Consuni da UNIFAL-MG. O questionamento central do trabalho pode ser respondido através da abrangência dos objetivos específicos, obtidos através do posicionamento dos avaliadores e avaliados, diante das interrogações que abordaram o grau de conhecimento destes em relação aos instrumentos norteadores do programa de avaliação de desempenho desenvolvido e implantado na UNIFAL-MG, bem como seu grau de entendimento sobre os objetivos deste.

Com relação ao instrumento da pesquisa, salienta-se que este contribuiu satisfatoriamente no alcance da amostra necessária, a inferência dos dados, conforme definido na metodologia do trabalho. As perguntas dos questionários foram agrupadas em blocos, proporcionando o entendimento dos servidores, avaliadores e avaliados, em relação aos instrumentos que normalizam e orientam o programa de avaliação, além da sua percepção sobre o mesmo.

No âmbito da Instituição estudada, com fundamento nos dados obtidos no decorrer da pesquisa realizada, percebeu-se que a aplicação da avaliação de desempenho, em geral, tem sido orientada ao atendimento da legislação. A percepção dos servidores em relação a avaliação de desempenho passa pelo entendimento de que se trata de uma tática utilizada para justificar a concessão da progressão por mérito profissional, conforme determinado pela Lei

nº 11.091/2005 e regulamentado pela Resolução nº 45/2007 do Consuni da UNIFAL-MG, ratificando os estudos de Barbosa (2010), que aponta que outros estudiosos corroboram que a aplicação da avaliação de desempenho no setor público refere-se ao cumprimento de legislação, com objetivo voltado à progressão na carreira, numa perspectiva meritocrática.

Há também a percepção de que os resultados nem sempre são divulgados, e quando são, isto se restringe ao servidor e a chefia imediata, ficando o feedback comprometido, pois limita as possibilidades de melhorias estruturais e de aprimoramentos do desempenho, dependendo do caso. Isto compromete o programa de avaliação de desempenho individual, pois, conforme aponta Pontes (2016), o feedback é incontestavelmente positivo para o desenvolvimento do servidor, pois é através dele que as pessoas percebem os aspectos positivos e aqueles que precisam ser aprimorados ou melhorados. Além disso, o modelo de programa de avaliação de desempenho utilizado na UNIFAL-MG, é o modelo 360 graus, sendo que o feedback é o ponto em que a avaliação tem seu maior valor, por proporcionar o confronto da autopercepção com a percepção de outros avaliadores (PONTES, 2016).

Segundo o que foi verificado nos questionários, embora o atual programa de avaliação de desempenho já esteja implantado na Instituição desde 2007, é que há necessidade de preparação e treinamento dos servidores envolvidos no processo, especialmente no tocante ao feedback mencionado anteriormente.

A avaliação de desempenho é percebida pelos servidores como algo aplicado para cumprir protocolo, pois mesmo esta sendo aplicada a cada período de 12 meses, a perspectiva dos servidores é de que nada tem sido feito para efetuar mudanças apontadas na mencionada avaliação. Embora seja uma ferramenta contestada por muitos servidores, esta faz parte da rotina administrativa da instituição utilizada para definição dos aumentos salariais, ou seja, concessão da progressão por mérito.

Os servidores defendem que a avaliação de desempenho não pode ser entendida como atividade isolada, desconexa com as situações que agregam as variáveis relacionadas com a eficiência do ser humano na atividade laboral. Fatores como escolaridade, treinamento, experiência, tempo de serviço, constituem aspectos evidentes dessas variáveis, mas não são os únicos fatores que devem ser considerados no tocante ao aprimoramento do programa de avaliação de desempenho. O desempenho do servidor pode ser influenciado por elementos como: clima organizacional; missão, visão e valores da instituição; procedimentos e padrões de trabalho; condições de trabalho; políticas de gestão de pessoas; comunicação; salário; relacionamento interpessoal entre outros.

Acredita-se que ações práticas devam ser executadas, como a identificação de servidores que precisam de treinamento em detrimento da área de atuação, definição das metas e objetivos institucionais e avaliação das condições de trabalho e motivação ao potencial de cada servidor. Essas iniciativas, se colocadas em prática logo após a efetivação da avaliação, tendem a facilitar a obtenção de resultados mais adequados.

O Setor de Desenvolvimento e Capacitação da UNIFAL-MG, responsável pela aplicação da Avaliação de Desempenho, conta, hoje, com apenas dois servidores, o que torna inviável a aplicação dessa ferramenta de forma efetiva. Para se obter um resultado mais satisfatório, é necessário capacitar os gestores para que esses consigam aplicar a ferramenta de forma mais efetiva, sem medo de fornecer *feedbacks*, pois problemas de comunicação entre avaliador e avaliado, bem como o desconhecimento dos avaliadores, podem comprometer o resultado esperado.

Por fim, os dados apresentados na pesquisa realizada trazem à tona percepções importantes sobre a avaliação de desempenho, tanto da parte dos avaliadores como dos avaliados. Acredita-se que os objetivos propostos inicialmente tenham sido alcançados. Contudo, não se pode esgotar o assunto, sendo este o prelúdio de estudos posteriores mais extensivos. Estudos que viabilizem uma nova metodologia de avaliação de desempenho, devem ser consideradas para o aperfeiçoamento do assunto e conseqüente progresso da metodologia orientada para o desenvolvimento da avaliação de desempenho individual.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, Belo Horizonte, v. 14, n. 20, 2015.
- ARANHA, J. G. T. **Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino**. 2015. 131f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2015.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.
- _____. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, n. 3, p. 58-102, 2014a.
- _____. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 80-85, 2014b.
- BARBOSA, X. A. **A avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-84.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm> Acesso em: 1º mai 2017.

_____. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.** Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2013. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view> Acesso em: 25 nov 2017

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 24 fev. 2006. Seção I, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> . Acesso em: 1º mai 2017.

_____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006b.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 21 abr 2017.

_____. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.** Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em: 12 set 2017.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19501969/L3780.htm> . Acesso em: 21 abr 2017.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 5 jan 2017.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei no 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005 [...]. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 13 out 2016.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

_____. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009. **A democratização das relações de trabalho**: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: Secretaria de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

CALLEGARI-JACQUES, S. M. **Bioestatística**: princípios e aplicações. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

CHAVES, N. M. D.; CANÇADO, V. L. Meritocracia: a influência de traços da cultura brasileira na avaliação de desempenho e na atribuição do mérito. In: EnGPR 2013, 2013, Brasília. **Anais EnGPR 2013**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. v. 1. p. 1-16.

COELHO JR., F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho**: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo professor Francisco Coelho/FACE em 31 ago 2011. Disponível em: <<http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao-do-desempenho-humanoe-organizacional>> Publicada em: 13 de set de 2011. Acesso em: 30 de nov. de 2017.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública** - Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

DIAS, M. I. M. E. A Identificação de Fatores Críticos à Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma Instituição Pública. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. ENAP, 2010. p. 177-194.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração-SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. 1998. 459f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

FALEIROS, F.; KÄPPLER, C., PONTES, F. A. R., SILVA, S. S. C.; GOES, F. S. N.; DIAS, C. C. Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 25, n. 4, 2016.

FEITOSA, C. M. C. **Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho**. 2015. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSM, Santa Maria, 2015.

FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas. In: DUTRA, J. S. (org) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, p.1-30, jun 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 jan 2018.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: Consultoria Interna de Recursos Humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOMES, J. A. V. **Eficiência do gasto público em educação superior**: um estudo sobre as universidades federais do estado de Minas Gerais. 2016. 74f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP), Universidade Federal de Viçosa, Florestal, 2016.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal**: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. 1998.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 306.

JACOBSEN, A. L.; CERQUEIRA, R. L. B.; LIOTTO, M.; ALMEIDA, S. M.; PEREIRA, M.; SILVA, J. M. Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 129-157, 2012.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEPSINGER, R; LUCIA, A. D. **The art and science of 360° feedback**. 2. ed. San Francisco: Josey-Bass, 2009.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

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

_____. **Planejamento estratégico e gestão de desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, J. P.; TOSÉ, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ODELIUS, C. C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Caderno ENAP, Brasília**, n. 19, 2000.

_____. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. ENAP, 2010. p. 145-174

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**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. **A educação superior no Brasil**, p. 31-42, 2002.

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PAULISTA, J. E. S. **A motivação dos servidores públicos federais, no âmbito dos ministérios, frente às premissas de valorização firmadas no plano diretor da reforma do aparelho do estado, de 1995, e às consequentes ações de gestão de recursos humanos**. 2004. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, 2004.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-554.

PEREIRA, L. C. B. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p. 237-270.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 27-40, 2007.

PINTO, J. F. **Abordagem Crítica da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2013. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. UFES, Vitória, 2013.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTr, 2016.

PRADO JÚNIOR, C. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale., 2013. Disponível em: <www.feevale.br/editora>. Acesso em: 25 jan 2018.

REIS, G. G. **A utilização de feedbacks com múltiplas fontes em programas de desenvolvimento de lideranças**. 2000. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2000.

RIBAS, A. L. E. S. **Gestão de pessoas para concursos**. Leya, 2015.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. Saraiva, 2005.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise – Revista de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, 2011.

SANTOS FILHO, N. G. et al. Mudança organizacional no Legislativo brasileiro: discutindo as possibilidades de aplicação do institucionalismo sociológico na análise da modernização da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4., 2010, Vitória. **Anais EnAPG**, Vitória, 2010.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : **ENAP**, 2010.

SILVA, A.C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. **Revista Contemporânea de Negócios**, Cuiabá, v. 6, n. 1, 2013.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, 2014.

SILVA, M. V. **Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei (FUNREI)**. 2001. 201f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; NILO, O. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis, Visual Books, 2007.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L; ALVES, R. C. S. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora, FGV, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva, 2012.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L.V. B. Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília. **Anais**.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL-MG. **Estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG**. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/estrutura>>. Acesso em: 26 abr 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Alfenas, 2015. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/sites/default/files/proplan/PDI/2016-2020.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2017.

_____. **Plano de Metas 2015**. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/sites/default/files/Plano%20de%20Metas%202015.pdf>> Acesso em: 26 de jan de 2018.

_____. CONSELHO UNIVERSITÁRIO UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL-MG, **Resolução nº 029/2013**. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2013/Resolucao_029-2013.pdf>. Acesso em: 21 abr 2017.

_____. CONSELHO UNIVERSITÁRIO UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL-MG, **Resolução nº 045/2007**. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Conselho_Superior/2007/Res45CS2007.pdf>. Acesso em: 21 abr 2017.

VALADARES, R. C.; SILVA, J. R. G. A influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho Sobre o Comprometimento dos Indivíduos no Atual Contexto das Organizações. **Gestão & Planejamento-G&P**, Santos, v. 8, nº 1, p. 51-67, 2009.

VELASCO, S. M. V. **Carreira e gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal**. Monografia. Brasília. ENAP, 2009.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, T. C. T.; HORNINK, G. G.; SANT'ANA, T. D. Planejamento Estratégico Na Gestão Universitária: o Processo de Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional sob a Perspectiva dos Modelos Gerencial e Societal de Administração Pública. In: **13 Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**, Florianópolis: 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114694/2013144%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20na%20gest%C3%A3o.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 nov 2017

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, nº 1, p.11-21, dez. 1973.

ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. D. R.; PEREIRA, J. R.; BOAS, A. A. V. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 248-301, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido – TCLT

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa “A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL-MG SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO”, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento.

Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Caso queira, você receberá uma cópia deste termo. Onde consta o telefone e endereço da pesquisadora principal, você poderá tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

TÍTULO DA PESQUISA: A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho.

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Nilda Aparecida de Carvalho Gonçalves

ENDEREÇO: Rua xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

TELEFONE: (xx) xxxxx-xxxx

PESQUISADORES PARTICIPANTES: Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Júnior

PATROCINADOR: não há

OBJETIVOS: A pesquisa tem por objetivo geral analisar a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho no contexto organizacional.

JUSTIFICATIVA: Acredita-se que os resultados deste trabalho possam gerar benefícios à UNIFAL-MG, identificando a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de função administrativa, sobre o processo de avaliação e suas características. Deste modo, espera-se poder aperfeiçoar a prática da avaliação de desempenho e amparar as melhorias da gestão.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: A pesquisa será realizada junto a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG, com análise documental, e aplicação de um questionário semiestruturado aos servidores técnico-administrativos em educação dos “níveis C, D e E” e às chefias imediatas.

RISCOS E DESCONFORTOS: Os riscos da pesquisa que eventualmente venham a ocorrer, serão de ordem subjetiva. Algum servidor pode se achar prejudicado em responder ao questionário e nesse caso será excluído da pesquisa. Ao final do estudo, a UNIFAL-MG, Setor de Desenvolvimento e Capacitação, receberá uma cópia do resultado desta pesquisa e espera-se que se beneficie dessa análise podendo aperfeiçoar a prática da avaliação de desempenho e amparar as melhorias da gestão.

BENEFÍCIOS: Não há benefício direto para o participante deste estudo. O benefício será indireto através de sugestões para possíveis melhorias no processo de avaliação dos servidores da Instituição

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: não haverá nenhum gasto com sua participação. Você também não receberá nenhum pagamento com a sua participação. Em pesquisas onde o sujeito está sob qualquer forma de tratamento, assistência, cuidado, ou acompanhamento, apresentar a garantia expressa de liberdade de retirar o consentimento, sem qualquer prejuízo da continuidade do acompanhamento/tratamento usual.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: A confidencialidade dos sujeitos da pesquisa será mantida. Em nenhum momento ou por quaisquer meios existirá a possibilidade de divulgação pública dos resultados que permita identificar os dados do sujeito da pesquisa.

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Eu, _____, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pela pesquisadora Nilda Aparecida de Carvalho Gonçalves dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado) ou o CEP-UNIFAL-MG, com endereço na Universidade Federal de Alfenas, Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, CEP -37130-000, Fone: (35) 3299-1318, no e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

LOCAL E DATA: nome da cidade, data, ano.

(Nome por extenso) (Assinatura)

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (resumido)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (resumido)

Análise da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Nilda Aparecida de Carvalho Gonçalves – Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap da UNIFAL-MG

Aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIFAL-MG– nº 67024217.2.0000.5142

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), deste estudo que tem com o objetivo avaliar a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho no contexto organizacional.

Os participantes desta pesquisa serão os servidores técnico-administrativos em educação da UNIFAL-MG e as chefias imediatas, que participaram do processo de avaliação de desempenho no ano de 2016.

Você está sendo convidado a preencher o questionário a seguir, que avaliará a percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho no contexto organizacional. A estimativa de tempo necessária para respondê-lo é de aproximadamente 10 (dez) minutos.

A participação nesta pesquisa não oferece riscos ou benefícios diretos, mas esperamos poder aperfeiçoar a prática da avaliação de desempenho e amparar as melhorias da gestão na UNIFAL-MG. Você tem a garantia de que a sua identidade será mantida em sigilo. Os dados desta pesquisa poderão ser utilizados apenas pela equipe de pesquisadores, podendo auxiliar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no aperfeiçoamento das práticas da avaliação de desempenho, produções acadêmicas e de validação dos instrumentos. Na divulgação dos resultados deste estudo, o nome de nenhuma pessoa participante será citado.

() Concordo participar

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a) Servidor (a) da UNIFAL-MG,

sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública - ProfiAp da UNIFAL-MG, campus Varginha e estou realizando uma pesquisa sobre o programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UNIFAL-MG, sob a orientação do Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Júnior.

Para a realização desta pesquisa, necessito da sua colaboração respondendo a este questionário online enviado aos servidores da UNIFAL-MG que participaram do processo de avaliação de desempenho no ano de 2016.

Solicito que o mesmo seja preenchido até o dia **24 de janeiro de 2018** para que eu possa atender aos prazos de conclusão deste estudo.

Para sua orientação, as respostas ao questionário devem ser baseadas na sua visão sobre o atual modelo de Avaliação de Desempenho, implantado pela UNIFAL-MG em 2007.

Para responder, basta clicar em "iniciar pesquisa", que está logo abaixo do meu nome.

Conto com a sua colaboração para o sucesso desta pesquisa, esclarecendo que não há necessidade de você se identificar ao responder o questionário.

Antecipadamente agradeço a sua participação e me coloco a disposição para quaisquer esclarecimentos.

Caso você já tenha respondido, por favor desconsidere essa mensagem.

Cordialmente,

Nilda Aparecida de Carvalho Gonçalves

nilda.unifal@gmail.com

(35) 99908-8395

Qualquer dúvida, contactar com nilda.unifal@gmail.com

Obrigada

APÊNDICE D – Questionário Semiestruturado - Servidores Técnico-administrativos em Educação – Avaliados – questionariotae - Questões

Dados de caracterização
<p>Categoria: () TAE () Chefia</p> <p>Gênero: () M () F</p> <p>Ano de ingresso na UNIFAL-MG: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Nível de classificação: () C () D () E</p> <p>Escolaridade:</p> <p>() Fundamental</p> <p>() Médio</p> <p>() Superior</p> <p>() Especialização</p> <p>() Mestrado</p> <p>() Doutorado</p> <p>Lotação: () Sede () campus 2 () campus Poços de Caldas () campus Varginha</p> <p>Idade:</p> <p>() entre 21 e 30 ano</p> <p>() entre 31 e 40 anos</p> <p>() entre 41 e 50 anos</p> <p>() entre 51 e 60 anos</p> <p>() acima de 60 anos</p>

Quanto ao trabalho
<p>Você possui outra fonte de rendimentos além do emprego nesta Instituição?</p> <p>() Sim () Não</p>

Você teve outro emprego antes de ingressar na UNIFAL-MG?

- () Não, este é o meu primeiro emprego.
- () Sim, na iniciativa privada.
- () Sim, em outro órgão público
- () Sim, tanto em órgão público, quanto na iniciativa privada.

Percepção sobre o objetivo/razão da utilização da Avaliação de Desempenho

Entre as alternativas abaixo marque aquelas que você considera serem os principais objetivos/razões para a utilização da uma avaliação de desempenho na UNIFAL-MG. Marque tantas respostas quanto achar necessário.

- () Planejamento de ações
- () Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação.
- () Acompanhamento do desempenho dos servidores.
- () Verificar se as metas de cada unidade/setor foram atendidas.
- () Verificar o nível de trabalho em equipe da organização.
- () Planejamento de carreira.
- () Promoção salarial.
- () Melhorias no local de trabalho.
- () Adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo.
- () Outro: _____.

Escala utilizada na pesquisa

Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1	2	3	4	5

Tabela xx – Resultado da coleta de dados (continua)

Itens	1	2	3	4	5	Não respondeu

1. Conheço os objetivos da avaliação de desempenho aplicada na UNIFAL-MG							
2. Considero importante a avaliação de desempenho							
3. Recebi treinamento para realizar a avaliação de desempenho							
4. As perguntas do formulário de avaliação de desempenho são claras e objetivas							
5. Me sinto motivado(a) em participar da avaliação de desempenho							
6. Já participei de mais de uma avaliação de desempenho							
7. A avaliação deve considerar todos os fatos ocorridos desde a última avaliação, quando for o caso, e não apenas os últimos acontecimentos							

8. Recebi o <i>feedback</i> , ou seja, tomei conhecimento de como fui avaliado(a).							
9. Tomei conhecimento da nota que recebi na avaliação de desempenho							
10. Questiono a nota que recebo na avaliação de desempenho							
11. Os meus pontos fortes são valorizados na avaliação de desempenho							
12. A partir da avaliação de desempenho, existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas							
13. A avaliação apresenta resultado justo, concedendo progressão a quem merece							
14. Estou preparado(a) para realizar a avaliação de desempenho dos servidores sob minha supervisão	Avaliadores						

15. Um único modelo de formulário de avaliação é suficiente para avaliar todos os servidores do seu setor	Avaliadores						
16. Considero importante a autoavaliação	Avaliados						

17. Descreva os aspectos positivos da avaliação de desempenho.

18. Quais sugestões você apontaria para que a Progepe pudesse aprimorar o processo de avaliação de desempenho?

APÊNDICE E: Questionário Semiestruturado - Chefias Imediatas – questionariochefia -
Questões

Dados de caracterização
<p>Categoria: () TAE () Chefia</p> <p>Gênero: () M () F</p> <p>Ano de ingresso na UNIFAL-MG: _____</p> <p>Função: _____</p> <p>Nível de classificação: () C () D () E () Docente</p> <p>Escolaridade:</p> <p>() Fundamental</p> <p>() Médio</p> <p>() Superior</p> <p>() Especialização</p> <p>() Mestrado</p> <p>() Doutorado</p> <p>Lotação: () Sede () campus 2 () campus Poços de Caldas () campus Varginha</p> <p>Idade:</p> <p>() entre 21 e 30 anos</p> <p>() entre 31 e 40 anos</p> <p>() entre 41 e 50 anos</p> <p>() entre 51 e 60 anos</p> <p>() acima de 60 anos</p>

Percepção sobre o objetivo/razão da Avaliação de Desempenho

Entre as alternativas abaixo marque aquelas que você considera serem os principais objetivos/razões para a existência de uma avaliação de desempenho dentro da UNIFAL-MG. Marque tantas respostas quanto achar necessário.

- () Planejamento de ações
- () Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação.
- () Acompanhamento do desempenho dos servidores.
- () Verificar se as metas de cada unidade/setor foram atendidas.
- () Verificar o nível de trabalho em equipe da organização.
- () Planejamento de carreira.
- () Promoção salarial.
- () Melhorias no local de trabalho.
- () Adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo.
- () Outro: _____.

Avaliação de desempenho na UNIFAL-MG

Marque com X as linhas da tabela abaixo, avaliando a sua concordância com as questões abaixo:

Tabela xx – Escala utilizada na pesquisa

Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1	2	3	4	5

Itens	1	2	3	4	5	Não respondeu
1. Conheço os objetivos da avaliação de desempenho aplicada na UNIFAL-MG						
2. Considero importante a avaliação de desempenho						
3. Recebi treinamento para realizar a avaliação de desempenho						

4. As perguntas do formulário de avaliação de desempenho são claras e objetivas							
5. Me sinto motivado(a) em participar da avaliação de desempenho							
6. Já participei de mais de uma avaliação de desempenho							
7. A avaliação deve considerar todos os fatos ocorridos desde a última avaliação, quando for o caso, e não apenas os últimos acontecimentos							
8. Recebi o <i>feedback</i> , ou seja, tomei conhecimento de como fui avaliado(a).							
9. Tomei conhecimento da nota que recebi na avaliação de desempenho							
10. Questiono a nota que recebo na avaliação de desempenho							

11. Os meus pontos fortes são valorizados na avaliação de desempenho							
12. A partir da avaliação de desempenho, existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas							
13. A avaliação apresenta resultado justo, concedendo progressão a quem merece							
14. Estou preparado(a) para realizar a avaliação de desempenho dos servidores sob minha supervisão	Avaliadores						
15. Um único modelo de formulário de avaliação é suficiente para avaliar todos os servidores do seu setor	Avaliadores						
16. Considero importante a autoavaliação	Avaliados						

17. Descreva os aspectos positivos da avaliação de desempenho.

18. Quais sugestões você apontaria para que a Progepe pudesse melhorar o processo de avaliação de desempenho?

ANEXOS

ANEXO A: Formulário de autoavaliação

FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO

NOME DO(A) SERVIDOR(A):
CARGO:
LOTAÇÃO:

Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	PONTOS
Credibilidade e Confiança	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob sua responsabilidade.	
Compartilhamento das Atividades	É a capacidade de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
Trabalho em Equipe	É a capacidade de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.	
Disponibilidade	São as atitudes no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
Comprometimento	É a pré-disposição para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
Flexibilidade	É a forma como compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
Capacidade para Resolver Problemas	É a capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento /experiência, para alcançar os objetivos esperados.	
Criação ou Inovação	É a capacidade de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
Qualidade do trabalho	É a capacidade de realizar atividades de forma organizada, clara, consistente e objetiva atingindo objetivos pré-estabelecidos.	
Planejamento	É a capacidade de visualizar e organizar as sequências de ações necessárias para atingir os objetivos/metas e estimar prazos e recursos requeridos.	
Capacidade de Agregar Valor	É a capacidade de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos.	
Foco no usuário de sua atividade /serviço	É o interesse em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
Comunicação	É a capacidade de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir os objetivos.	
Administração de Conflitos	É a capacidade de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
Comportamento Ético	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	

Relacionamento Interpessoal	É a capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
	Com a Chefia Imediata	
	Com a equipe de trabalho	
Organização do Tempo e Trabalho - Prioridade	Assiduidade	
	Pontualidade	
	Programações quanto aos prazos para a realização das atividades.	
Aplicação do Conhecimento	É a aplicação do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	É o interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos	É a capacidade de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
Adaptabilidade às Mudanças	É a capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
TOTAL DE PONTOS		

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) Servidor(a)

QUESTÕES ABERTAS = AUTO AVALIAÇÃO

Nome do(a) servidor(a): _____

Lotação: _____

Esse espaço pode ser utilizado para informações que julgar necessárias e relevantes:

Com relação ao seu desempenho, suas principais qualidades para o desenvolvimento das atividades, suas principais deficiências para o desenvolvimento das mesmas e com relação às condições de trabalho (eventuais condições que considera inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas):

Data da Avaliação: ____ / ____ / ____

Assinatura do(a) Servidor (a): _____

ANEXO B: Formulário de avaliação do servidor pela chefia imediata

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR PELA CHEFIA IMEDIATA

NOME DO(A) SERVIDOR(A) AVALIADO(A):
LOTAÇÃO:
NOME DO(A) AVALIADOR(A):
CARGO OU FUNÇÃO DO(A) AVALIADOR(A):

Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	PONTOS
Credibilidade e Confiança	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob a responsabilidade do(a) servidor(a).	
Compartilhamento das Atividades	É a capacidade do(a) servidor(a) de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
Trabalho em Equipe	É a capacidade do(a) servidor(a) de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.	
Disponibilidade	São as atitudes do(a) servidor(a) no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
Comprometimento	É a pré-disposição do(a) servidor(a) para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
Flexibilidade	É a forma como o(a) servidor(a) compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
Capacidade para Resolver Problemas	É a capacidade do(a) servidor(a) de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento /experiência, para alcançar os objetivos esperados.	
Criação ou Inovação	É a capacidade do(a) servidor(a) de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
Qualidade do trabalho	É a capacidade do(a) servidor(a) de realizar atividades de forma organizada, clara, consistente e objetiva atingindo objetivos pré-estabelecidos.	
Planejamento	É a capacidade do(a) servidor(a) de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metas e estimar prazos e recursos requeridos.	
Capacidade de Agregar Valor	É a capacidade do(a) servidor(a) de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos.	
Foco no usuário de sua atividade/serviço	É o interesse do(a) servidor(a) em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
Comunicação	É a capacidade do(a) servidor(a) de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir os objetivos.	
Administração de Conflitos	É a capacidade do(a) servidor(a) de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
Comportamento Ético	É a atitude do(a) servidor(a), pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
Relacionamento Interpessoal	É a capacidade do(a) servidor(a) de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	

	Do(a) Servidor(a) com a Chefia Imediata	
	Do(a) Servidor(a) com a equipe de trabalho	
Organização do Tempo e Trabalho - Prioridade	Assiduidade do(a) servidor(a)	
	Pontualidade do(a) servidor(a)	
	Programações do(a) servidor(a) quanto aos prazos para a realização das atividades.	
Aplicação do Conhecimento	É a aplicação pelo(a) servidor(a) do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	É o interesse do(a) servidor(a) pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos	É a capacidade do(a) servidor(a) de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
Adaptabilidade às Mudanças	É a capacidade do(a) servidor(a) de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
TOTAL DE PONTOS		

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) Servidor(a)

QUESTÕES ABERTAS - AVALIAÇÃO PELA CHEFIA IMEDIATA

Nome do(a) servidor(a) Avaliado(a): _____

Lotação: _____

Esse espaço pode ser utilizado para informações que julgar necessárias e relevantes:

Com relação ao desempenho do(a) servidor(a), suas principais qualidades para o desenvolvimento das atividades, suas principais deficiências para o desenvolvimento das mesmas e com relação às condições de trabalho (eventuais condições que considera inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas): _____

Data da Avaliação: ____ / ____ / ____

Assinatura do(a) Servidor (a): _____

ANEXO C: Formulário de avaliação da chefia imediata pela equipe de trabalho

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CHEFIA PELA EQUIPE DE TRABALHO

NOME DO(A) CHEFE AVALIADO(A):
CARGO OU FUNÇÃO:

Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	
Credibilidade e Confiança	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob sua responsabilidade.	
Compartilhamento das Atividades	É a capacidade de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
Trabalho em Equipe	É a capacidade de interagir e coordenar a equipe de trabalho na unidade sob sua gestão.	
Disponibilidade	São as atitudes no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
Comprometimento	É a pré-disposição para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
Flexibilidade	É a forma como compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
Capacidade para Resolver Problemas	É a capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, tomar decisões para alcançar os objetivos esperados da unidade.	
Criação ou Inovação	É a capacidade de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
Qualidade do trabalho	É a capacidade de domínio do processo de trabalho e planejamento das ações no âmbito de sua gestão.	
Planejamento	É a capacidade de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metasp e estimar prazos e recursos requeridos.	
Capacidade de Agregar Valor	É a capacidade de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos.	
Foco no usuário de sua atividade/serviço	É o interesse em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
Comunicação	É a capacidade de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir os objetivos.	
Administração de Conflitos	É a capacidade de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
Comportamento Ético	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
Relacionamento Interpessoal	É a capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
	Com o público	
	Com a equipe de trabalho	

Organização do Tempo e Trabalho - Prioridade	Assiduidade	
	Pontualidade	
	Programações quanto aos prazos para a realização das atividades.	
Aplicação do Conhecimento	É a aplicação do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	É o interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
Gerenciamento de Recursos	É a capacidade de utilizar e forma de aproveitamento dos recursos humanos e materiais, da unidade sob sua gestão.	
Adaptabilidade às Mudanças	É a capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos etc, respondendo às demandas.	
TOTAL DE PONTOS		

Nome do Servidor: _____

Cargo: _____ Lotação: _____

_____ de _____ de _____

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliador(a): _____

ANEXO D: Formulário de avaliação do servidor pela equipe de trabalho

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR PELA EQUIPE DE TRABALHO

NOME DO(A) SERVIDOR(A) AVALIADO(A):
LOTAÇÃO:
NOME DO(A) AVALIADOR(A):

Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	
Credibilidade e Confiança	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob a responsabilidade do(a) servidor(a).	
Compartilhamento das Atividades	É a capacidade do(a) servidor(a) de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
Trabalho em Equipe	É a capacidade do(a) servidor(a) de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.	
Disponibilidade	São as atitudes do(a) servidor(a) no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
Comprometimento	É a pré-disposição do(a) servidor(a) para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
Flexibilidade	É a forma como o(a) servidor(a) compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de	
Capacidade para Resolver Problemas	É a capacidade do(a) servidor(a) de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento /experiência, para alcançar os objetivos esperados.	
Criação ou Inovação	É a capacidade do(a) servidor(a) de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
Qualidade do trabalho	É a capacidade do(a) servidor(a) de realizar atividades de forma organizada, clara, consistente e objetiva atingindo objetivos pré-estabelecidos.	
Planejamento	É a capacidade do(a) servidor(a) de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metastas e estimar prazos e recursos requeridos.	
Capacidade de Agregar Valor	É a capacidade do(a) servidor(a) de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de	
Foco no usuário de sua atividade/serviço	É o interesse do(a) servidor(a) em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
Comunicação	É a capacidade do(a) servidor(a) de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo	
Administração de Conflitos	É a capacidade do(a) servidor(a) de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
Comportamento Ético	É a atitude do(a) servidor(a), pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
Relacionamento Interpessoal	É a capacidade do(a) servidor(a) de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
	Do(a) Servidor(a) com a Chefia Imediata	
	Do(a) Servidor(a) com a equipe de trabalho	
Organização do Tempo e	Assiduidade do(a) servidor(a)	

Trabalho – Prioridade	Pontualidade do(a) servidor(a)	
	Programações do(a) servidor(a) quanto aos prazos para a realização das atividades.	
Aplicação do Conhecimento	É a aplicação pelo(a) servidor(a) do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	É o interesse do(a) servidor(a) pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos	É a capacidade do(a) servidor(a) de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
Adaptabilidade às Mudanças	É a capacidade do(a) servidor(a) de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
TOTAL DE PONTOS		

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliador(a): _____

QUESTÕES ABERTAS - AVALIAÇÃO PELA EQUIPE DE TRABALHO

Nome do(a) servidor(a) Avaliado(a): _____

Lotação: _____

Nome do(a) Avaliador(a): _____

Esse espaço pode ser utilizado para informações que julgar necessárias e relevantes: com relação ao desempenho da equipe, ações de desenvolvimento que, na sua opinião, devem ser adotadas para melhorar o desempenho e com relação às condições de trabalho (eventuais condições que considera inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas):

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliador(a): _____

ANEXO E: Formulário de avaliação das condições de trabalho pelo(a) servidor(a):

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PELO(A) SERVIDOR(A)

NOME DO(A) SERVIDOR(A):
CARGO:
LOTAÇÃO:

TEMPO DE LOTAÇÃO NESTA UNIDADE: _____

AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES FÍSICAS:			
1	Equipamentos e Materiais necessários.	() Adequado	() Inadequado
2	Instalação de Trabalho (espaço físico).	() Adequado	() Inadequado
3	Iluminação, Temperatura e Ventilação.	() Adequado	() Inadequado
4	Limpeza e Higiene no local de trabalho.	() Adequado	() Inadequado
5	Condições para concentração.	() Adequado	() Inadequado
6	Interferência das condições oferecidas no seu desempenho.	() Positivo	() Negativo
AVALIAÇÃO DO AMBIENTE:			
7	Oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades.	() Suficiente	() Insuficiente
8	Oportunidade para usar meus conhecimentos e habilidades.	() Suficiente	() Insuficiente
9	Possibilidade de tomar decisões em relação às tarefas que executo.	() Suficiente	() Insuficiente
10	Valorização do meu trabalho para atingir os objetivos da Instituição.	() Suficiente	() Insuficiente
11	Reconhecimento dado ao meu trabalho, quando bem executado.	() Suficiente	() Insuficiente
12	Variedade de tarefas para realizar.	() Adequado	() Inadequado
13	Divisão das tarefas entre a equipe de trabalho.	() Adequado	() Inadequado
14	Relacionamento com a Chefia Imediata	() Positivo	() Negativo
15	Relacionamento com a Equipe de Trabalho	() Positivo	() Negativo
16	Relacionamento entre as pessoas do setor de trabalho	() Positivo	() Negativo
17	Horário de trabalho.	() Adequado	() Inadequado
18	Flexibilidade no horário de trabalho.	() Adequado	() Inadequado

1. Se você acha que as condições de trabalho oferecidas interferem negativamente no seu desempenho, aponte onde você se sente prejudicado: _____

2. Aponte a principal causa de insatisfação e/ou a principal causa de satisfação com seu trabalho: _____

3. Esse espaço pode ser utilizado para outras informações que julgar necessárias e relevantes: _____
 _____, ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliador(a): _____