

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL**

FELIPE CARVALHO SILVA DE JESUS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL POR MÚLTIPLAS FONTES: UM
MODELO PROPOSTO AOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE / MS

2019

FELIPE CARVALHO SILVA DE JESUS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL POR MÚLTIPLAS FONTES: UM
MODELO PROPOSTO AOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

CAMPO GRANDE / MS

2019

FELIPE CARVALHO SILVA DE JESUS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL POR MÚLTIPLAS FONTES: UM
MODELO PROPOSTO AOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) - da Escola de Administração e Negócios (Esan), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini
Coordenador do Profiap / UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora Composta Pelos Professores:

Prof. Dr. Marco Antônio Costa Da Silva
(UFMS – Naviraí / MS)
Presidente

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
(UFMS – Paranaíba / MS)
Membro Titular Interno

Prof. Dr. Daniel Henrique Lopes
(UFMS – Campo Grande / MS)
Membro Titular Externo

Prof. Dr. Rosemar José Hall
(UFGD – Campo Grande / MS)
Membro Titular Externo do Profiap

Prof. Dra. Telma Romilda Duarte Vaz
(UFMS – Campo Grande / MS)
Membro Titular Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais Renato e Ezalba pelo amor que me fornecem e que sempre deram tudo de si para que eu pudesse ter uma vida digna.

À minha esposa Flavia e minha filha Giovana pelo amor e significado que dão a minha vida e também pelo apoio incondicional desde a ideia inicial do Mestrado.

Aos meus irmãos Daniel, Samuel, Viviane, minha cunhada Tahenee, meu cunhado Jefersson e minha sobrinha Manuela que sempre me alegram nos momentos de família e por sempre poder contar com todos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva, pelo aprendizado compartilhado e pelo exemplo de dedicação às aulas ministradas.

Aos professores Dr. Geraldino Carneiro de Araújo, Dr. Daniel Henrique Lopes, Dr. Rosemar Jose Hall e Dra. Telma Romilda Duarte Vaz que aceitaram o convite para participar da minha banca de defesa.

A todos os professores do PROFIAP por compartilharem seus conhecimentos.

À Vanessa Teodoro que depositou confiança em meu trabalho e me propiciou a chefia da Divisão de Desenvolvimento e Avaliação cujo trabalho me projetou a esse tema.

A todos meus amigos da Progep, em especial a Claudia, Daniela, Lindomar e Jucilei pelo incentivo e ajuda que sempre dispensaram para a execução deste trabalho.

Aos amigos do Profiap, principalmente a Daline, Jucilei e Samuel pela parceria nos trabalhos.

Às colegas de trabalho Daniele Verão e Camila Lamonier pela contribuição com artigos e materiais sobre Avaliação de Desempenho.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul pela oferta do Mestrado e compreensão da importância da contribuição para melhoria da Administração Pública.

Sem toda essa ajuda, e claro de muitos outros amigos pelos momentos de descontração e de incentivo, não seria possível o término do Mestrado.

A cada uma dessas pessoas citadas fica minha eterna gratidão.

Rir muito e com frequência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros, deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu. Isso é ter tido sucesso. (Ralph Waldo Emerson)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal propor um modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes aplicado aos técnicos administrativos da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Foi realizada uma pesquisa descritiva-exploratória com abordagem qualitativa caracterizada como um estudo de caso, por meio de pesquisa documental de documentos públicos do serviço público federal e da UFMS sobre o assunto de avaliação de desempenho e também da aplicação de questionário semiestruturado. Nas entrevistas foram identificadas discrepâncias e falhas no modelo atual de avaliação de desempenho aos técnicos da UFMS e apresentados experiências quando a avaliação por múltiplas fontes realizadas em outra Universidade. Na análise de conteúdo houve a proposição de princípios e objetivos que permearam a elaboração do modelo de processo de avaliação. O processo de avaliação foi proposto com 4 etapas: planejamento, revisão, avaliação e feedback. O planejamento é a etapa inicial do processo com definições de objetivos e metas e quais conhecimentos, habilidade e atitudes são necessárias para execução. Esta etapa também levantou os pontos fortes e fracos da Unidade e de cada servidor. A segunda etapa é o processo de revisão para alinhamento e ajustes se necessário. A terceira etapa é a avaliação de desempenho por múltiplas fontes (avaliação da chefia, autoavaliação, avaliação da equipe e avaliação externa) utilizando a avaliação por competências. A última etapa é o feedback aos servidores avaliados como forma de verificar se os objetivos categorizados foram atingidos e realimentar as informações às políticas de Gestão de Pessoas. O presente estudo contribui para alinhar os objetivos institucionais ao desenvolvimento do servidor que executa suas atividades diárias na Unidade. Espera-se que com o modelo proposto à Universidade possa ser aplicado e que os resultados sejam favoráveis ao desenvolvimento do servidor e conseqüentemente melhoria na qualidade do serviço prestado à comunidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Avaliação por Competências; Avaliação por Múltiplas Fontes; Administração Pública; UFMS.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to propose a multi-source performance appraisal model applied to the administrative technicians of the Federal University of Mato Grosso do Sul Foundation. A descriptive exploratory research with a qualitative approach characterized as a case study was conducted, documentary research of public documents of the federal public service and the UFMS on the subject of performance evaluation and also the application of semi-structured questionnaire. Interviews identified discrepancies and flaws in the current performance appraisal model for UFMS technicians and presented experiences when evaluating multiple sources at another University. In the content analysis there was the proposition of principles and objectives that permeated the elaboration of the evaluation process model. The evaluation process was proposed with 4 steps: planning, review, evaluation and feedback. Planning is the initial stage of the process with goal and goal definitions and what knowledge, skills and attitudes are needed to execute. This step also raised the strengths and weaknesses of the Unit and each server. The second step is the review process for alignment and adjustments if necessary. The third step is multi-source performance appraisal (leadership appraisal, self-appraisal, staff appraisal, and external appraisal) using competency appraisal. The last step is the feedback to the evaluated servers as a way to verify if the categorized objectives were achieved and to feed the information back to the People Management policies. The present study contributes to align the institutional objectives to the development of the server that performs its daily activities in the Unit. It is hoped that with the proposed model the University can be applied and the results are favorable to the development of the server and consequently improvement in the quality of service provided to the community.

Keywords: Performance evaluation; Competency Assessment; Multiple Source Assessment; Public Administration; UFMS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Métodos de Avaliação.....	28
Figura 2 – Processo de avaliação e definição de competências	33
Figura 3 – Avaliação 360 graus.....	35
Figura 4 – Marco Legal da Avaliação de Desempenho no Setor Público.....	40
Figura 5 – Dimensões do Plano de Trabalho.....	42
Figura 6 – Esquema Estratégico da UFMS	48
Figura 7 – Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	49
Figura 8 – Atividades Primárias da PROGEP	50
Figura 9 – Atividades de Apoio às atividades Primárias da PROGEP.....	50
Figura 10 – Problemas e Desafios para a Gestão de Pessoas	51
Figura 11 – Demonstrativo Gráfico da Força de Trabalho da UFMS.....	52
Figura 12 – Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação.....	54
Figura 13 – Divisões da CDR x PDI	56
Figura 14 – Fatores de Avaliação	57
Figura 15 – Modelo de Gestão por competências de Brandão e Bahry (2005).....	73
Figura 16 – Processo Avaliativo dos Técnico-Administrativos da UFMS	74
Figura 17 – Planejamento da Unidade (Etapa I).....	75
Figura 18 – Planejamento para Servidor (Etapa I)	76
Figura 19 – Layout da Avaliação de Desempenho.....	77
Figura 20 – Avaliação pela chefia imediata (parte I)	81
Figura 21 – Avaliação pela chefia imediata (parte II).....	82
Figura 22 – Avaliação pela chefia imediata (parte III).....	83
Figura 23 – Autoavaliação (parte I).....	85
Figura 24 – Autoavaliação (parte II)	86
Figura 25 – Autoavaliação (parte III).....	87
Figura 26 – Avaliação da Equipe (pares)	90
Figura 27 – Avaliação da Equipe (servidor sobre a chefia)	91
Figura 28 – Avaliação da Equipe (servidor sobre a chefia)	92
Figura 29 – Avaliação de Usuários Externos	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da GRH a partir dos três modelos de administração pública	21
Quadro 2 – Formas de aplicação no processo de avaliação de desempenho.....	27
Quadro 3 – Estilo administrativo a partir da APO.....	30
Quadro 4 – Avaliação tradicional x Avaliação 360 graus	36
Quadro 5 – Etapas da Avaliação 360 graus	37
Quadro 6 – Falhas na Avaliação de Desempenho	38
Quadro 7 – Procedimentos Metodológicos	43
Quadro 8 – Manual de Orientação para Gestão do Desempenho x UFMS.....	59
Quadro 9 – Resumo dos problemas da avaliação de desempenho atual na UFMS.....	63
Quadro 10 – Princípios inerentes a Avaliação de Desempenho	70

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho
APO – Administração por Objetivos
CAP – Coordenadoria de Administração de Pessoal
CAS – Coordenadoria de Assistência à Saúde
CDR – Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento
CHA – Conhecimento, habilidades e atitudes
DIDA – Divisão de Desenvolvimento e Avaliação
DIRS – Divisão de Recrutamento e Seleção
DICQ – Divisão de Capacitação e Qualificação
GP – Gestão de Pessoas
HUMAP – Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NGP – Nova Gestão Pública
SIATEC – Sistema de Avaliação dos Técnicos Administrativos
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas
PCCTAE – Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDI-PCCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PPI – Projeto Pedagógico Institucional
PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1	Introdução	12
1.1	Diagnóstico da Situação Problema	13
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
2	Revisão da literatura	18
2.1	Modernização da Gestão de Pessoas no setor público	18
2.2	Avaliação de Desempenho	24
2.2.1	Conceitos.....	24
2.2.2	Escopo	25
2.2.3	Indivíduos envolvidos	27
2.2.4	Métodos de Avaliação de Desempenho	28
2.2.4.1	Avaliação por Objetivos	29
2.2.4.2	Avaliação por Competências	31
2.2.4.3	Avaliação múltiplas fontes (360 graus)	34
2.2.5	“Falhas” ou Incidentes Críticos.....	38
2.3	Avaliação de Desempenho no Setor Público.....	39
2.3.1	Fundamentos Legais.....	39
3	Procedimentos Metodológicos	43
3.1	Definições da Pesquisa	43
3.2	Estratégia da Pesquisa	44
3.3	Instrumentos de Coleta	45
3.4	Método de análise dos dados	47
4	Resultados e Discussão	48
4.1	Dados sobre a UFMS.....	48
4.2	Avaliação de Desempenho na UFMS.....	53
4.3	Entrevistas	59
4.4	Elementos essenciais ao modelo.....	70
5	Plano de Ação	72
5.1.1	Etapa I - Planejamento	74

5.1.2	Etapa II – Revisão/Alinhamento	76
5.1.3	Etapa III – Avaliação de Desempenho	77
5.1.3.1	Avaliação I – Avaliação pela chefia imediata	78
5.1.3.2	Avaliação II – Autoavaliação	84
5.1.3.3	Avaliação III – Avaliação da Equipe.....	88
5.1.3.4	Avaliação IV – Usuários externos	93
5.1.4	Etapa IV - Feedback.....	95
6	Considerações Finais	96
7	Referências	99
APÊNDICE A	105
APÊNDICE B	106

1 Introdução

A necessidade de um setor público mais eficiente, menos oneroso e com melhor qualidade nos serviços prestados ao cidadão tem sido uma percepção e um objetivos permanente nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, incluído o Brasil. Conforme destaca Amaral (2014) a qualidade do serviço público é quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

O Brasil possui características singulares em sua constituição, e a Administração Pública, que perpassou as fases patrimonialista e burocrática, ainda que na teoria, encontra respaldo no período gerencialista após a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborada por Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Este Plano, influenciado pela vertente gerencial inglesa, foi um considerado um marco importante uma vez que trazia a necessidade de construção da Administração Pública de forma condizente com as mudanças que ocorrem no mundo (ABRUCIO, 1997).

Resgatando os conceitos das fases, Pereira e Spink (2006) considera o patrimonialismo como a incapacidade de se distinguir os bens públicos dos bens privados. Arraigados a esse sistema estavam o nepotismo, corrupção, ineficiência, ausência de profissionalismo entre outros. Assim, para combater os excessos do patrimonialismo a corrente burocrática, cujo expoente máximo foi Max Weber, tinha como pressuposto a melhoria na eficiência das organizações. É uma fase que parte da desconfiança previa dos administradores públicos, por isso a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo e o poder racional-legal são os princípios do modelo (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Secchi (2009) relata que a Administração Pública gerencial é um modelo pós-burocrático para a estruturação da gestão administração pública que se baseia em valores de eficiência, eficácia e competitividades. Esse modelo é orientado para o cidadão e para a obtenção de resultados, e como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação (PEREIRA; SPINK, 2006).

Essa visão inovadora passa a configurar mudanças e reformas nos sistemas e processos administrativos, em especial a Gestão de Pessoas que tem o papel singular na modernização do Estado, garantindo a implementação das políticas públicas, além de rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas (SIQUEIRA; MENDES, 2014).

Assim, buscar novos instrumentos e metodologias na gestão de pessoas é um processo fundamental para o alcance dos resultados. Um desses aspectos do processo de modernização do Estado é a avaliação de desempenho individual, cujo instrumento é oferecer informações sistemáticas que deem subsídios ao planejamento de programas de desenvolvimento, além de validar os procedimentos de seleção de pessoal (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; BERGUE, 2010). Ou seja, dar apoio às políticas públicas de Gestão de Pessoas que possam quantificar e qualificar os serviços prestados.

A visão estratégica e gerencialista propicia ao setor público utilizar-se das ferramentas, técnicas ou metodologias que tem aplicabilidade adequada no setor privado. Reis Júnior (2010) entende que para responder as demandas dos cidadãos, é necessário adaptar o serviço público aos “modernos” conceitos de gestão das entidades privadas.

Assim, buscar um modelo “ideal” de avaliação de desempenho para o setor público contribuirá para um melhor alinhamento das necessidades individuais às coletivas com *feedback*, além de validar o instrumento com percepção de justiça e credibilidade do avaliado.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) o ideal para avaliação de desempenho é trazer benefícios a todos os seus usuários, aos chefes com fornecimento de informações técnicas e procedimentos que facilitem o gerenciamento das atividades sob sua responsabilidade, aos demais, oportuniza a identificação dos pontos fortes e fracos do desempenho, além de melhorar a qualidade de vida no trabalho no processo de acompanhamento e autoavaliação.

1.1 Diagnóstico da Situação Problema

No setor público, o tema avaliação de desempenho de pessoas, desde a década de 1970, com legislação associada a progressão funcional por mérito e antiguidade, apresenta mecanismos desenvolvidos para implementação dos processos de avaliação que ora são vinculados à remuneração ora ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público (MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO, 2013).

Para Coelho Jr. (2011) o significado de avaliar desempenho implica em atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Esta medição de desempenho deve ser capaz de potencializar os servidores produtivos, e assim apresentar mecanismos que premiem servidores dedicados e competentes, motivando e multiplicando novos servidores a desempenho elevado, mas também deve permitir a identificação de servidores que apresentem déficit de desempenho.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) a avaliação de desempenho individual deve:

- (a) valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho;
- (b) identificar as necessidades de treinamento de pessoal;
- (c) identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz;
- (d) validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal;
- (e) promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- (f) aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho e;
- (g) subsidiar a aferição de mérito.

Então, identificar, caracterizar e propor uma metodologia de avaliação de desempenho individual aplicada no setor público é mais que uma necessidade demanda pelas mudanças por qual passa a instituição pública e o serviço, constitui uma oportunidade a ser desenvolvida, além da obrigatoriedade imposta por lei. Diante dessa discussão surge um questionamento que norteia a condução do problema de pesquisa: De que forma a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) aplica a avaliação de desempenho individual aos servidores públicos técnicos administrativos?

Pensou-se neste recorte considerando que o ensino superior é uma política pública que deve estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, ou ainda estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade (Art. 3º da Lei nº 9.394/1996).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), especificamente o artigo 52, esclarece que as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.

Assim, a educação superior tem importante papel na sociedade como forma de disseminação de conhecimento e aplicação na sociedade. A educação superior é um intenso processo social de comunicação cujo mediador principal é o conhecimento, em suas múltiplas dimensões, dentre as quais valorativas, as técnico-científicas, as políticas e sociais (SOBRINHO, 2005). Nesse sentido, explorar esse conhecimento em uma instituição superior pública é de imenso valor.

Dessa forma, analisando a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, de acordo com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a missão é gerar e disseminar conhecimento para a sociedade obedecendo ao princípio de indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão, com

qualidade, visando ao atendimento às políticas públicas e demandas de âmbito nacional, estadual, regional e local, observando as peculiaridades de cada unidade que a constituem.

Assim, visa contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social do país, por intermédio da constituição de profissionais qualificados, com comprometimento ético e responsabilidade social, proporcionando o acesso de diferentes segmentos da população ao ensino de qualidade, articulado aos benefícios da pesquisa, da extensão e da formação continuada, privilegiando a descentralização geográfica e buscando, ao mesmo tempo, a inclusão social na construção, pelo conhecimento, de uma sociedade mais justa, mais humana e mais igual.

Para concretizar sua missão e seus objetivos, a UFMS atua nas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços, firmando-se como instituição capaz de interagir na busca de soluções para o desenvolvimento da região e da sociedade brasileira. A UFMS tem caráter multicampus, com sede em Campo Grande e polos nas cidades de Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas, onde oferece um total 103 cursos de graduação presenciais, 34 cursos de Mestrado e 14 cursos de Doutorado, atendendo a mais de 16 mil estudantes.

A UFMS possui em sua estrutura organizacional, além da reitoria e vice-reitoria, 2 secretarias especiais, 7 Pró-Reitorias, 3 agências e 25 unidades da Administração Setorial (que abarcam os campus no interior do Estado, faculdades, institutos e escolas), 1 unidade suplementar bem como unidades de apoio como Auditoria Interna e Procuradoria Jurídica.

Estes diversos setores possuem atribuições nas mais diversas áreas, que necessitam de apoio técnico de servidores que tenham conhecimento nas áreas de competência destas unidades. Hoje, a UFMS conta atualmente com 1989 servidores técnico-administrativos, compreendendo diversos cargos, divididos em 5 classes (A, B, C, D e E).

Ainda que não seja a atividade fim da Universidade, os procedimentos administrativos executados pelos servidores técnicos administrativos são partes integrantes e atuantes para a consecução dos objetivos das políticas públicas e “movimentação” da máquina pública. E, nada melhor do que na própria instituição que promulga o ensino, pesquisa e extensão, utilizar dos conhecimentos científicos para aplicabilidade na prática dos métodos, trazendo a realidade da ciência ao campo do experimento.

A avaliação de desempenho individual na UFMS é competência atribuída à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), cuja estrutura compreende o gabinete, secretaria e 03 Coordenações: (a) Coordenadoria de Assistência à Saúde (CAS); (b) Coordenadoria de

Administração de Pessoal (CAP); e (c) Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento (CDR). Nesta última Coordenadoria existem 03 (três) divisões – Divisão de Recrutamento e Seleção (DIRS), Divisão de Capacitação e Qualificação (DICQ) e Divisão de Desenvolvimento e Avaliação (DIDA). Na DIDA é atribuído a competência de aplicar a avaliação de desempenho às carreiras de técnico e docente.

“Não é demasiado pretender que a avaliação de desempenho, quando compreendida, possa jogar importante papel no elenco de medidas que compõe o planejamento estratégico” (BERGAMINI, 1983, p.7).

Justifica-se a necessidade do Trabalho de Conclusão, além das exigências legais do Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 e Resolução nº 32 de 23 de março de 2007, principalmente pela ausência da avaliação das equipes, usuários e das chefias (as múltiplas fontes), dificultando a gestão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) com indicadores que auxiliem o planejamento estratégico bem como o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A UFMS hoje apresenta somente duas etapas da avaliação de desempenho que contribui para a progressão por mérito dos servidores técnicos administrativos, que são: auto avaliação e avaliação da chefia imediata. A metodologia aplicada com as duas etapas deixa evidente a ausência de planejamento prévio quanto ao desenvolvimento das atividades a serem desempenhadas pelo servidor bem como do direcionamento ao objetivo.

Além disso, verifica-se também que não há feedback do desempenho do servidor por parte da chefia, muito menos um diálogo que permita auferir o consenso de ambas as partes. A Avaliação apenas é utilizada como mera formalidade para a progressão por mérito a que o servidor tem direito, não apresentando nenhuma informação que possa subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento nem políticas de saúde ocupacional quando necessário.

A ausência de um procedimento metodológico capaz de conduzir o servidor ao melhor desempenho, não possibilita a identificação de limitações ou potencialidades, trazendo malefícios a instituição e corrobora com a má visão quanto a prestação dos serviços públicos pelos servidores. Além disso, não apresenta informações que contribuam no planejamento estratégico da Progep para alinhar a melhor forma de desenvolvimento dos servidores.

Considerando os aspectos apresentados, a pergunta de pesquisa que se pretende responder nesta dissertação é: qual deveria ser o modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes para os servidores técnicos administrativos da UFMS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- propor um modelo de avaliação de desempenho individual por múltiplas fontes para os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

1.2.2 Objetivos Específicos

A pesquisa apresenta como objetivos específicos:

- (a) Discutir o significado e objetivos da avaliação de desempenho individual apresentando os aportes teóricos, objetivos, metodologias e falhas;
- (b) Analisar as exigências legais sobre avaliação de desempenho para os técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES);
- (c) Analisar os aspectos e características da ferramenta de avaliação de desempenho individual aplicada atualmente na UFMS;
- (d) Identificação dos elementos para compor o modelo de avaliação de desempenho a partir de múltiplas fontes para UFMS.

2 Revisão da literatura

Por meio da revisão da literatura, este capítulo abordará a modernização da Gestão de Pessoas no setor público, seguido da análise da avaliação de desempenho individual com os conceitos, escopo, indivíduos envolvidos, as metodologias e os problemas associados a avaliação para a consecução do objetivo. Em segundo plano, e não menos importante, será caracterizado os fundamentos legais da avaliação de desempenho no setor público e a atual aplicação da avaliação de desempenho individual para os servidores técnicos administrativos na UFMS.

2.1 Modernização da Gestão de Pessoas no setor público

Desde a metade dos anos 1970, os governos dos países industrializados têm se empenhado em substituir a burocracia rígida, hierárquica por um conjunto de órgãos mais flexíveis, descentralizados, mais sensíveis às necessidades do público (NUNBERG, 1998).

O consenso social a respeito do papel do Estado, que procurava garantir prosperidade econômica e bem estar social começou a esfalecer em três dimensões interligadas: econômica, social e administrativa, ou seja, a intervenção estatal na economia, o *Welfare State*, e o modelo burocrático weberiano, respectivamente (ABRUCIO 1997).

O modelo burocrático não conseguiu acompanhar as exigências da sociedade que se tornavam cada vez mais complexas e dinâmicas, sobretudo com a evolução do aparato tecnológico. Associado a isso, os gastos públicos já não se cobriam com a crise econômica.

A redefinição do papel do Estado na econômica e a tentativa de reduzir os gastos na área social foram duas saídas comuns à crise, além da inclusão padrões gerenciais na Administração Pública (ABRUCIO, 1997)

Para Nunberg (1998) os países começaram a empreender uma busca de caminhos que contribuíssem para a redução das despesas no serviço público e, ao mesmo tempo, para a melhoria do desempenho do governo, sobretudo na área de administração de pessoal.

A fim de transformar a administração pública burocrática, Osborne e Gaebler (1994), através do livro reinventando o governo, trouxeram 10 mandamentos de uma organização racional e eficaz: governo catalisado, governo que pertence à comunidade, governo competitivo, governo orientado por missões, governo de resultados, governo orientado ao

cliente, governo empreendedor, governo preventivo, governo descentralizado e governo orientado para o mercado.

A estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade vem do modelo pós burocrático conhecido como Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública - NGP (SECCHI, 2009).

Matias-Pereira (2008) caracteriza, em teoria, que a NGP está totalmente ligada à melhoria do desempenho, ou seja, fazer os governos mais conscientes em relação a custos, eficientes, eficazes compreensivos, voltados à satisfação do cliente, flexíveis e transparentes.

No Brasil, o cerne da vertente gerencial e da NGP foi a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), com novos ideais para quebrar o paradigma burocrático, que se resumia apenas na execução de atividades administrativas. Segundo Abrucio (1997, p. 41) este plano pôde “caminhar para a construção de uma Administração Pública pós-burocrática, dando passo fundamental para melhoria da performance do Estado”.

Embora o quadro administrativo brasileiro seja uma multiplicidade de situações influenciado por um lado pelo Direito Administrativo ibérico e francês, resultando em uma rigidez organizacional, por outro a influência americana advinda do modelo presidencialista dá uma configuração peculiar do Executivo, resultando em um maior grau de flexibilidade e politização do sistema administrativo (ABRUCIO, 1997).

Para Bresser-Pereira (1995) o PDRAE, quanto a política de Gestão de Pessoas (GP), preparou a nova administração pública para reforma cuja essência era da profissionalização e valorização do servidor público, exigindo uma política de orientação para captação de novos servidores, desenvolvimento de pessoal e sistema remuneratório adequado a fim de constituir carreiras necessárias ao aparelho do Estado.

Nesse sentido, repensar a forma de gerenciar as pessoas, considerando as exigências socioeconômicas mundiais bem como a necessidade da implementação da vertente gerencial, tornou-se necessária para o aumento da eficiência na prestação do serviço público.

A GP no setor público tem uma imagem de ineficiência perante a sociedade, principalmente por trabalhar de forma reativa às rotinas administrativas, traduzida em “apagar incêndios” (MARCONI, 2003. p. 3).

O papel tradicional da gestão de pessoas se resumia às rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, benefícios de aposentadoria e afins, e à proposição de leis, regras e outro regulamentos (MARCONI, 2003). Traduzindo um enfoque maior na área (ou departamento) arraigado pelo modelo burocrático.

Entretanto, sob um novo olhar, a gestão de pessoas nas organizações do setor público não é uma atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos, ou seja, ela é um exercício colaborativo, de compartilhamentos de saberes, que se traduz em uma relação de mútuo envolvimento com os propósitos da equipe e da instituição (BERGUE, 2014).

A mudança de cultura e comportamento tornou-se necessária a fim de utilizar as políticas de GP com visão estratégica. Marconi (2003) defende essa gestão mais estratégica baseando-se na importância que os funcionários têm para essa dinâmica de uma organização, promovendo um papel mais proativo dos gestores públicos e incentivando o planejamento.

Bergue (2014, p. 01) descreve que:

Pensar em gestão estratégica no setor público requer, inicialmente, pensar a gestão pública em seu contexto, reconhecendo seus valores e elementos culturais mais essenciais e estruturantes, assumindo sua construção histórica e especificidades, além da complexidade e necessária transversalidade que envolvem o mais aparentemente singelo de seus objetos.

A Gestão de Pessoas nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que as políticas e práticas criam capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior (DEMO; Gisela; et al, 2011). A GP deve propiciar um ambiente favorável para uma vantagem competitiva.

Não obstante identifica-se que a nomenclatura na literatura, passou do antigo “recursos humanos” para “gestão de pessoas” ou “gestão de talentos” ou ainda “gestão estratégica de pessoas”.

Segundo Matias-Pereira (2008) outro fator característico foi a importação das ferramentas de gestão provenientes do setor privado. A reforma gerencial foi necessária conquanto não só a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado fosse “importado” ao setor público, era necessário verificar o que faz, ou não, sentido, tendo em vista a especificidade que o setor público possui (SIQUEIRA; MENDES, 2014).

Com essa análise, dos elementos estruturantes do setor público, é que percebemos que as soluções imediatistas, como rearranjo de estruturas internas – regras, regulamentos e estruturas organizacionais – não é o suficiente para garantir mudanças permanentes de comportamento que se fazem necessárias a um modelo mais eficiente (MARCONI, 2003).

Siqueira e Mendes (2014) entendem que a gestão de empresas privadas tem muito a oferecer, mas que não podem ser percebida como única fonte. É necessário relativizar a importância dessa lógica de gestão no setor público e se iniciar a constituição de modelos próprios.

Segundo o Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais (2006), as características da Gestão de Pessoas, quadro 1, podem ser percebidas diante dos três modelos: a administração pública tradicional, a gestão pública (que engloba a NGP) e governança responsiva.

Quadro 1 – Características da GRH a partir dos três modelos de administração pública

	Administração Pública Tradicional	Gestão Pública	Governança Responsiva
Sistema do serviço público	Fechado e delimitado Serviço público de carreira Estabilidade	Aberto e descentralizado Sistema baseado em postos Prazo definido	Aberto e regulado Carreiras-base no serviço público; outros cargos baseados em postos Estabilidade e prazo definido
Arranjos institucionais	Autoridade central de recursos humanos independente Administração de pessoal Sistema de salários unificado	GRH descentralizada para ministérios de linha de frente Gestão de recursos humanos Contratos individuais	Regulador-líder de GRH; GRH descentralizada GRH estratégica e desenvolvimento Sistema de salários unificado e por desempenho
Progressão na carreira	Baseado na antiguidade	Baseado no desempenho	Escala de competências
Política de salário	Baseado na experiência e nas qualificações	Critérios baseados no trabalho com elementos de desempenho	Critérios baseados no trabalho com elementos de desempenho
Gestão por desempenho	Ética profissional	Acordo de desempenho	<i>Accountability 360°</i>
Desenvolvimento de recursos humanos	Habilidades funcionais	Competências	Competências e habilidades relacionais

Fonte: Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais (ONU), 2006.

O quadro identifica os tipos de abordagens que o governo pode adotar de acordo com as características que melhor se adapte às suas necessidades. Ademais, não é uma abordagem fixa, podendo, por exemplo, a abordagem da administração pública tradicional implementar a *Accountability 360°* na perspectiva da gestão por desempenho.

Bergue (2014) ressalta que sob a perspectiva das organizações do setor público, a governança aborda não somente os resultados da ação dos órgãos que constituem o arranjo do aparelho do Estado (perspectiva econômica), mas a forma como o poder de administração e governo é exercido de modo articulado com os deveres de agir orientado para a promoção do interesse público e de prestar contas ou, em sentido mais amplo, de *accountability*, aqui entendido como o senso de obrigação de ser transparente e de prestar contas (dimensões política e social).

O paradigma da governança trouxe à tona novas abordagens e conceitos para tornar a administração pública mais responsiva às demandas dos cidadãos e de outros *stakeholders* (DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS, 2006). Corroborando Secchi

(2009) que a governança pública também significa um resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.

Nesse sentido, se a administração pública é gerida e movimentada por pessoas, e é necessário executar atividades de forma eficiente e eficaz para obtenção de vantagem competitiva, pode-se afirmar que as pessoas devem produzir conhecimento, inovação e capacidades organizacionais.

Para Matias-Pereira (2008), é necessário o choque de gestão com o propósito de modernizar o Estado, tornando menos burocrático e mais competitivo. É por meio da eficiência da administração dos recursos públicos que o governo buscará solucionar um maior número de demandas da sociedade.

A inserção da dimensão humana na abordagem da geração de produtos públicos põe em destaque a legitimidade do gasto público, ou seja, em se tratando de bens e serviços públicos, é imperativa não somente a análise do impacto da ação governamental, mas que sejam consideradas e atendidas as expectativas de quem consome esses produtos (usuário) e de quem financia sua produção (contribuinte) (BERGUE, 2014).

Atrelado a essa ideia de transparência é que torna-se importante identificar uma forma de avaliar o desempenho dos servidores admitidos para aquela instituição, a fim de demonstrar se a “aplicação” da verba pública condiz com o serviço prestado pelos agentes públicos. Essas inovações contribuem para a modernização na gestão de pessoas do setor público.

Com esse novo olhar é que a administração pública brasileira instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, através do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: (I) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (II) desenvolvimento permanente do servidor público; (III) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; (IV) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e (V) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (Decreto nº 5.707/2006).

Para Demo, Gisela et al (2011), entre 2000 e 2010, o estado da arte¹ em periódicos de nível maior ou igual a Qualis B2, quanto ao assunto avaliação de desempenho, abordou: (a) apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos; (b) definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito; (c) Observar o desempenho, interpretando resultados; (d) Tomar decisões com base na avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas; (e) desmistificar o caráter punitivo da avaliação; (f) subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; (g) Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.

Ainda para os autoras, a definição constitutiva era uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Já a definição operacional apresentava assuntos sobre escala gráfica, classificação alternada, comparação entre pares, distribuição forçada, incidentes críticos, escalas de avaliação baseadas em comportamento, avaliação por objetivos, avaliação 360 graus.

¹ Segundo as autoras foram consideradas as publicações destes periódicos, a saber, Revista de Administração de Empresas (RAE e RAE-e), Revista de Administração Contemporânea (RAC e RAC-e), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração Pública (RAP) e Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Cadernos Ebape).

2.2 Avaliação de Desempenho

2.2.1 Conceitos

Conceituar do termo Avaliação de Desempenho (AD) é de suma importância para o objetivo a ser alcançado, uma vez que delimita as margens sob as diversas óticas. Segundo o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013, p. 12) a “avaliação de desempenho é atribuir juízo de valor sobre o comportamento necessário para o bom desempenho do cargo”, trazendo informações válidas e precisas do quanto esta relação está de acordo.

Para Valmorbidia e Esselin (2016, p.130) “é uma atividade contínua e integrada para mensurar e gerir desempenho que se molda por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos da organização e dos *stakeholders* construído para determinado ambiente”. Percebe-se que atribuir um valor a determinado comportamento traz em sua carga um parâmetro de acordo com aquilo que é predefinido nas atribuições esperadas.

Avaliar significa comparar resultados alcançados com o que se espera e/ou planeja através da existência de algum mecanismo de acompanhamento afim de que possam ser corrigidos os desvios da melhor execução (SANTOS, 2007).

Na literatura mais clássica, Bergamini (1983, p. 8) indica que a “avaliação de desempenho é um processo perceptivo de todo um conjunto de atitudes desenvolvidas”. Ora, se o processo é de percepção de um indivíduo através de suas atitudes perante as relações de trabalho ou ainda da comparação com um “modelo” a fim de mesurar resultados, nota-se que é necessário o alinhamento com objetivos e minimizar distorções pessoais.

A subjetividade é uma constante durante o processo de avaliar desempenho, entretanto na implantação deverá poder lidar com uma série de características naturais do processo perceptivo, deixando-as tão claras quanto possível para os futuros avaliadores (BERGAMINI, 1993).

Este mesmo autor ainda cita dois cuidados com avaliação de desempenho: (a) adequação do sistema que vai ser implementado de acordo com às características e objetivos da empresa; e (b) preocupar-se com os usuários da avaliação já que vão se servir e por ela ser atingida.

Dessa análise perceptiva, traz-se à tona a ideia de competência, ou seja, a aptidão de um indivíduo perante uma atividade ou assunto, ou ainda um conjunto de conhecimento sobre determinado aspecto. Sob a perspectiva do indivíduo, a competência é como um estoque de

recursos que o indivíduo detém e sua avaliação é feita em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada (FLEURY; FLEURY, 2004).

Lucena (1992, p. 77) entende que a avaliação é a “verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com padrões de desempenho pré-estabelecidos, ou seja, aquilo que se espera do empregado”.

Independente da ótica da avaliação de desempenho, observa-se que “conhecer” o indivíduo e entender aquilo que o influencia se torna necessário. Além disso, ter objetivos e atividades pré-estabelecidas são necessárias para avaliar.

Entretanto, mais do que avaliar o desempenho, alguns autores trazem o conceito da Gestão do desempenho, na qual a avaliação é apenas parte. A Gestão de desempenho é um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas na AD, além da comparação do que se espera do indivíduo existe um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão do desempenho utiliza os subsídios disponibilizados pela AD para valorizar os funcionários a partir da consideração das competências, motivações, comprometimento e potencialidades de cada um (MARTINS; et al. 2010).

Cabe ressaltar que AD na gestão pública, na perspectiva gerencialista, não pode ser pensada sem uma reflexão sobre as características específicas do setor público. Esses aspectos serão melhor explorados no capítulo sobre AD no setor público.

2.2.2 Escopo

Entendendo o conceito da AD, deve-se explorar quais são os objetivos ou finalidades dessa avaliação. Para Pontes (2016, p.29-30) a finalidade de um programa de avaliação de desempenho é:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias nas empresas voltadas à produtividade, à qualidade e a satisfação dos clientes, bem como relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;

- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Convir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participações nos resultados da empresa;
- Ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento de Avaliação de Potencial.

A Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008 define em seu artigo 140 que o objetivo da AD é: (a) promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e (b) subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Assim, o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2012, p. 12-13), voltado para os gestores, servidores e colaboradores dos órgãos públicos, aborda os seguintes objetivos específicos:

- Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais;
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores;
- Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico;
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição;

- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias;
- Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Em resumo, Bergamini (1983) entende que a avaliação em si se caracteriza como um simples instrumento, o valor que será dado a ela é que fará a diferença. O autor ainda afirma que a avaliação fornece elementos para que se conheça melhor a gestão de pessoas, integrando as atividades de todos os subsistemas administrativos que a compõe.

Assim, o processo de avaliação tornou-se importante porque os processos de trabalho foram inovados e os efetivos diminuídos, precisando então do desempenho acima do normal das pessoas. Ou seja, a avaliação de pessoas contribui para a geração de valor final ao produto/serviço prestado (Pontes, 2016).

2.2.3 Indivíduos envolvidos

Conhecer os indivíduos envolvidos no processo de avaliação é de extrema importância, uma vez que isso complementa como metodologia que se aplica na AD bem como com o alinhamento com os objetivos organizacionais. O quadro 2 identifica os participantes.

Quadro 2 – Formas de aplicação no processo de avaliação de desempenho

Formas de aplicação na AD	Avaliação do Gestor	É a avaliação mais comum e pode fornecer informações confiáveis se o líder tem a oportunidade de trabalhar próximo ao avaliado.
	Autoavaliação	Contribui para aumentar a participação do avaliado. É consistente quando a organização pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança.
	Avaliação de Subordinados	É o processo que permite o subordinado avaliar o desempenho do seu gestor, <i>feedback</i> ascendente. Exige maturidade e confiança na relação.
	Avaliação de pares	Pessoas de mesmo nível hierárquico se avaliam mutuamente, podendo ser da mesma equipe ou de outras equipes.
	Avaliação pelo cliente	Análise pelos indivíduos externos à organização, que utilizam ou obtém os produtos/serviços.
	Avaliação 360 graus	Trazer o <i>feedback</i> completo, através das múltiplas fontes com todos os participantes supracitados.

Fonte: Pontes (2016, p. 32), adaptado pelo autor.

2.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Nessa evolução dos processos de trabalho, a AD se utilizou de diversos métodos diferentes, mas que devem ser analisadas caso a caso para sua aplicação uma vez que os objetivos e os indivíduos que pertencem a organização são diferentes. É necessário estar alerta para o fato que “não há uma receita pronta nem fórmulas definitivas para ser utilizado, não importando qual a situação” (BERGAMINI, 1983, p. 6).

Com o aparecimento das organizações, vários métodos formais foram surgindo e sendo sofisticados com o tempo, além da classificação dos métodos individuais e métodos de equipe, podem ser observadas pela ênfase na avaliação: passado, futuro ou ainda passado e futuro (PONTES, 2016). A figura 1 demonstra a classificação dos métodos.

Figura 1 – Métodos de Avaliação

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Fonte: (Pontes, 2016, p. 46)

Marras (2012) destaca alguns métodos de avaliação de desempenho dentre os vários existentes, são eles: escalas gráficas, Incidentes Críticos, Comparativo Escolha Forçada e o 360° (trezentos e sessenta graus).

A avaliação 360° encontra grande ressonância nas organizações brasileiras por estar identificado com ambientes democráticos e participativos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por: subordinados, superiores, pares, clientes externos, fornecedores entre outros. (MARRAS, 2012).

Considerando o escopo do trabalho e a ideia que permeia o modelo a ser elaborado, os métodos da avaliação por objetivos (APO), da avaliação por competências e da avaliação 360 graus serão detalhadas em tópicos a seguir.

2.2.4.1 Avaliação por Objetivos

O marco inicial da administração por objetivo, foi a partir de 1954 com a obra *The Practice of management* de Peter Drucker por se tratar de uma técnica mais moderna que preocupava-se com o futuro e era objetiva (Pontes, 2016). Esse método passou a ser empregado pelas empresas e ficou conhecido como Administração Por Objetivos (APO).

Entretanto a APO decorreu-se através de condições históricas, a pressão econômica e coincidentemente o aperfeiçoamento dos controles administrativos, das técnicas financeiras modernas e técnicas operacionais pressionaram os gerentes em buscar melhores resultados, neste sentido a APO apareceu como uma técnica de direção de esforços (LODI, 1977).

Esse método alinhava as metas organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento do indivíduo. Ele focava na prática do planejar, organizar e controlar. Para isso a empresa precisava definir quais objetivos pretendiam alcançar ao longo do tempo. Pontes (2016) entende que quando a organização, departamento e as pessoas tem objetivos definidos, estes contribuem para aumento da produtividade, qualidade nos produtos/serviços, aumentando a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.

A APO é um estilo de administração que prega o envolvimento de todos os níveis e indivíduos. É um “método de planejamento e avaliação e como tal se situa dentro do ciclo administrativo” (LODI, 1977, p. 98). Ou ainda, é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, quando da definição do objetivo, dentro do propósito a ser atingido por uma unidade ou pela empresa (PONTES, 2016).

Essa participação e comprometimento dos indivíduos que trabalham na empresa é de suma importância para melhoria do relacionamento entre eles e a empresa a qual executam seus serviços, além de melhorar o grau de satisfação dos indivíduos. Isso tende a trazer resultados mais satisfatórios a empresa uma vez que os colaboradores se sentem mais motivados.

A APO resultou nos benefícios: (a) trabalho mais participativo; (b) melhoria no planejamento; (c) definição dos objetivos, e conseqüentemente nos processos de trabalho; (d) maior motivação dos funcionários; e (e) a avaliação de desempenho com base em resultados das reavaliações, sendo mais objetiva (PONTES, 2016). Ou seja, a objetivação, o planejamento, a motivação, o padrão no controle e principalmente a ênfase nos resultados foram pontos marcantes que resultaram em um novo olhar para a administração e também para avaliação do desempenho.

Para Odiorne *apud* Lodi (1977) as vantagens do método da APO é que fornece meios para medir a contribuição do pessoal gerencial e técnico, define as responsabilidades individuais e compartilhadas, harmoniza o interesse econômico do negócio com a satisfação individual, elimina a necessidade de mudança de personalidade dos indivíduos, resolve o problema de remuneração pagando através de resultados e ajuda a identificar o potencial de desenvolvimento.

Contudo, a APO parte do pressuposto que o colaborador é competente e maduro o suficiente para realização dos processos pelos quais se comprometeram e os principais inconvenientes são: (a) combinação de objetivos incompatíveis com a capacidade de realização pessoal; (b) efeito negativo no clima, quando os superiores impõe os objetivos esquecendo da proposta participativa; (c) dificuldades em abandonar objetivos quando há a mudança de rumo; e (d) trabalho burocrático que aumentou na ótica gerencial (PONTES, 2016).

Lodi (1977) traz um relatório aplicado a algumas empresas onde os problemas e ajustes, na aplicação da APO, relatavam o excesso de burocracia, desde confecção de manuais a contratação de especialistas, para ensinar a APO, o tempo de aprendizagem e aplicação pelos gerentes já que processo não é autoexplicativo, a dificuldade que os gerentes tem em pensar em resultados e menos trabalho, além da demora dos ciclos (anos) de planejamento, operação e controle.

Com a APO essa nova visão e forma de gerenciar as organizações trouxera mudanças também na avaliação de desempenho. O quadro 3 apresenta algumas características dos estilos administrativos antes e depois da APO.

Quadro 3 – Estilo administrativo a partir da APO

Antes da APO	Após a APO
Voltado ao cotidiano	Foco no futuro
Orientação para os produtos, organização e atividades	Orientação para pessoas, clientes e resultados
Rotina	Inovações
Ênfase no “como”	Ênfase no “para que”
Controle centralizado	Iniciativa descentralizada aos subordinados
Autoritário	Participativo
Diretriz e Supervisão	Delegação e Responsabilidade
Individualismo	Trabalho em equipe

Fonte: Chiavenato (2014), adaptado pelo autor.

A APO carregou para a avaliação de desempenho um foco na participação do colaborador, o trabalho em equipe e a orientação para os resultados. Para isso, é necessário que o planejamento esteja focado nos objetivos a serem alcançados e que a organização trabalhe para a motivação e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, iniciou a objetivação dos

resultados a serem alcançados. A descentralização através da delegação trouxe também a responsabilidade do colaborador perante os acordos fixados para consecução dos objetivos.

Pontes (2016) entende que um roteiro deve ser analisado para verificar se a avaliação por objetivos é necessário, através da análise da cultura e do clima interno, do planejamento organizacional, da definição dos objetivos e, principalmente, no treinamento dos líderes. O mesmo autor enfatiza que o treinamento deve focar nas técnicas de elaboração de objetivos, de indicadores e padrão de desempenho, bem como na condução de entrevistas, negociação, acompanhamento e avaliação dos resultados.

2.2.4.2 Avaliação por Competências

Antes da análise da avaliação por competências, devemos trazer o conceito de competência proposto de forma estruturada em 1973 por David McClelland (1973) na busca de uma abordagem mais efetiva para os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas (DUTRA, 2016).

A competência segundo McClelland era uma característica subjacente a uma pessoa relacionada com o desempenho na realização de uma tarefa ou determinada situação, que diferenciava então a competência de aptidão, de habilidades e de conhecimento (FLEURY; FLEURY, 2001). Estes autores entendem que o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Nesse sentido, os conhecimentos são as informações que as pessoas detêm em áreas específicas e o nível de profundidade, o “saber”, as habilidades referem-se às aptidões para desempenhar determinadas tarefas, o “saber fazer”, enquanto as atitudes se referem a forma como as pessoas agem, o “querer fazer” (PONTES, 2016).

Não é demasiado incluir o conceito para Zarifan (1999) que é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos ou ainda para Le Boterf (1995) que situa uma encruzilhada com três eixos: a pessoa (biografia, socialização), a formação educacional e a experiência profissional (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Por fim, Fleury e Fleury (2001) definem a competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Além dessas análises sobre a competência, no caso supracitado à nível de indivíduo ou à equipe de trabalho, existem também as competências a nível organizacional. Estas, à nível organizacional, para Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidade, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

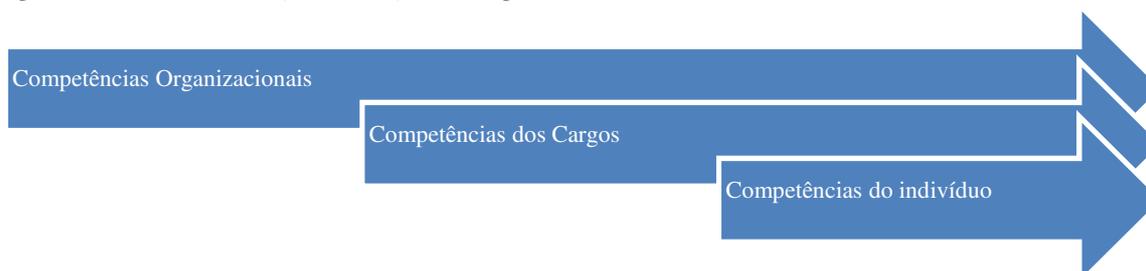
Assim, Brandão e Guimarães (2001), entendem que as competências essenciais organizacionais são às que vão conferir vantagem competitiva e geram valor distintivo percebido pelos clientes e são de difícil imitação pela concorrência. Esse conceito forma a ideia das *core competences* de cada organização. Fleury e Fleury (2001) que a organização define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las em um processo de aprendizagem permanente, travando um círculo virtuoso, sem ordem de precedência, que alimenta uma a outra mediante a aprendizagem.

Entendido os conceitos de competência a nível individual e organizacional, verifica-se que há uma necessidade de gerir tais situações. Alguns autores trazem a abordagem da gestão por competências, na qual a avaliação de desempenho está englobada.

A gestão de competências é como um processo circular, envolvendo diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ainda para esses autores, o caráter de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho é visível, fazendo parte de um mesmo movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

Pontes (2016) entende que para elaborar um modelo de avaliação de competências, é necessário definir um perfil de competências (figura 2), inicialmente as essências da organização como foco no cliente, orientação para resultados, trabalho em equipe entre outras; e em segundo plano definir as competências dos cargos ou de grupos de cargos, as competências técnicas e comportamentais. Essas duas competências – organização e cargo – definem as exigências de competências dos indivíduos.

Figura 2 – Processo de avaliação e definição de competências



Fonte: Pontes (2016, p. 150) adaptado pelo autor

A metodologia da avaliação de competências, em um modelo ideal, requer além da definição do conceito de competências, o mapeamento de indicadores de desempenho para cada competência. E assim poderá chegar a conclusão se o indivíduo possui ou não a competências estabelecida (PONTES, 2016).

Em posse dos indicadores de desempenho é possível averiguar se ou não atingido o alvo, criando assim o *gap* para estabelecer a forma como a organização irá agir. Esse mecanismo de avaliação de desempenho que permite a empresa identificar os *gaps* (lacunas) de competências irá inferir na identificação de necessidades de desenvolvimento de competências por meio da gestão do desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Pontes (2016) alerta que se não houver definição dos indicadores de desempenho, a metodologia fica sujeita ao mesmo grau de subjetividade de uma escala gráfica, dexando uma interpretação diversa de duas ou mais pessoas.

A metodologia da avaliação por competências pode ser somada a avaliação 360 graus e fornecer importantes informações a organização. A utilização dessa forma como um suporte ao desenvolvimento pessoal e não ligado ao desempenho traz vantagens na disposição de quem fornece o *feedback* além da honestidade maior além de quem recebe o *feedback* fica menos na defensiva e mais aberto à opinião dos demais já que isso não interfere em promoção ou carreira (PONTES, 2016).

Brandão e Guimarães (2001) a fim de se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, é possível inferir que a gestão de competências e a de desempenho devam ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo.

A utilização como um gerenciamento de desempenho pode ser utilizado, entretanto a organização deve estar preparada e consciente da necessidade de uma cultura organizacional alinhada com avaliação. Indo além de um instrumento somente de avaliação, mas sim associada

a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento que ofereçam oportunidades para o crescimento profissional e estimulem as pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.2.4.3 Avaliação múltiplas fontes (360 graus)

A Avaliação de Desempenho com múltiplas fontes encontra grande ressonância nas organizações por propiciar um ambiente mais democrático e participativo, pois é focado por todos os elementos que tenham contato com o avaliado: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores entre outros (MARRAS, 2012).

Essa avaliação é também conhecida como avaliação 360 graus, pois envolve todos os autores que permeiam o serviço do avaliado. A Figura 3 apresenta a forma como a literatura percebe a avaliação 360°. A avaliação de desempenho 360 graus é um tipo de abordagem que privilegia o diálogo entre todas as pessoas que são afetadas pelo resultado da avaliação, como pares, clientes, usuários, liderança e a própria pessoa (SOUZA, 2006).

Para Pontes (2016) essa avaliação tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através dos *feedbacks* dos atores envolvidos, sejam eles pares, superiores, liderados, clientes internos ou externos. O autor menciona que essa metodologia proporciona duas oportunidades: (a) que os subordinados avaliem seu líder; e (b) que os funcionários façam avaliações recíprocas.

Os *feedbacks* são extremamente positivos para a organização e para o avaliado, pois é por meio deles que as pessoas conseguem perceber seus aspectos positivos e aqueles que necessitam ser aprimoradas (PONTES, 2016).

Por ser característica marcante o *feedback* é que para McCarthy e Garavan (2001, p. 11) o termo americano utilizado é *feedback 360°*, tornando sinônimo de múltiplas fontes. Estes autores trazem as principais diferenças entre a avaliação tradicional e a avaliação 360 graus, quadro 4.

Desta forma, as organizações podem construir um modelo de aplicação de melhorias para que cada subordinado possa ter efetividade no serviço prestado. Essa identificação dos pontos fortes e fracos é de suma importância para o gestor, pois contribui para verificar de que forma deve investir nos colaboradores.

Além disso, para os colaboradores é uma forma de “enxergar” dentro da organização e de verificar que tipo de comportamento está desenvolvendo. Contribui também para o

entrosamento entre os participantes e líderes. Pontes (2016, p. 38) identifica que “o maior mérito da avaliação é de propiciar o confronto da auto percepção com a percepção de outros, e não somente a do superior”.

Figura 3 – Avaliação 360 graus



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O instrumento de múltiplas fontes é rico pois abarca as diversas fontes, permitindo com que a avaliação possa ser considerada como “mais fidedigna”, entretanto somente se a subjetividade for reduzida. A escolha dos fatores, o consenso na avaliação, a liderança positiva e a forma de fornecer o feedback são pontos que merecem cuidado (PONTES, 2016).

O feedback de múltiplas fontes, desde que realizado com cuidado, tem que ser encarado como um instrumento de desenvolvimento de competências pessoais (PONTES, 2016). Brandão et al. (2008, p.883) corrobora com a ideia de que “a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências”.

Para a utilização da metodologia de avaliação de múltiplas fontes é necessário trabalhar as o planejamento, acompanhamento e por fim a avaliação do desempenho. Inclusive essa é uma das limitações da avaliação, pois envolve um grande empenho da organização e constante melhorias no processo.

Quadro 4 – Avaliação tradicional x Avaliação 360 graus

Crítérios	Avaliação Tradicional	Avaliação 360 graus
Propósito	Fornecer feedback aos subordinados sobre o desempenho passado com projeção futura sob uma única perspectiva	Fornecer feedback sobre o desempenho, comportamento e desenvolvimento, sob uma perspectiva múltipla
Fontes de Informação	Único avaliador – Chefe imediato	Múltiplos avaliadores: pares, subordinados, autoavaliação, clientes, fornecedores, chefe imediato
Anonimato	Não ocorre de forma anônima	Conteúdo coletado pelo grupo, as classificações individuais são desconhecidas para o destinatário
Conteúdo do Feedback	Relatórios sobre o comportamento e julgamentos sobre o desempenho com base nos resultados da unidade de trabalho	Relatos de comportamentos e julgamentos sobre o desempenho com base no desempenho da unidade de trabalho e nas dimensões de desenvolvimento
Ligações com outras decisões de Gestão de Pessoas	Avaliação vinculada à remuneração, bônus, mérito, promoções e treinamento e desenvolvimento.	Avaliação vinculada a identificação de necessidades de treinamento e ao desenvolvimento de carreira
Filosofia do processo	Propriedade limitada do processo; Foco na avaliação do empregado; Aceitação da decisão do chefe; Autoritário; De cima para baixo	Propriedade no destinatário; Foco no desenvolvimento do avaliado; componente de autoavaliação; Ferramenta de conscientização; feedback múltiplas fontes; Percebido com mais equidade
Contexto do processo	Evento anual ligado à remuneração	Processo contínuo
Empregados Alvos (avaliados)	Todos os empregados da organização	Normalmente gestores e alta cúpula.

Fonte: McCarthy e Garavan (2001), traduzido e adaptado pelo autor.

A subjetividade é a maior limitação da avaliação 360 graus, pois um mesmo fator ou competência pode ser interpretado de formas diversas pelas pessoas. Além disso o método de avaliação parte do pressuposto de que as pessoas estão preparadas para receber o *feedback* (PONTES, 2016). Recomenda Pontes que as avaliações distorcidas devem ser retiradas do processo. Dessa forma, a organização tem que trabalhar também a cultura organizacional e preparar todos os elementos que compõe o processo.

Entretanto, a gestão do desempenho é extremamente importante por compreender o que deve conter em cada etapa da aplicação. Um formulário de múltiplas fontes avalia vários fatores, entre eles aqueles que:

[...]procuram mensurar comportamentos observáveis, atitudes ou competências dos profissionais, como: postura profissional, relacionamento, a capacidade analítica, planejamento, organização, qualidade do trabalho, motivação, escolhidos considerando a cultura organizacional e objetivos prepostos pela empresa. Normalmente, os fatores são voltados à análise das competências corporativas e técnicas, como: orientação por resultados, gestão de equipes, gerenciamento de mundanças, resolução de problemas, gerenciamento estratégico (PONTES, 2016, p. 36).

Para McCarthy e Garavan (2001, p. 11) o processo da avaliação de desempenho 360 graus envolve vários estágios, inicialmente com a definição da finalidade até a apresentação do

relatório de feedback. O quadro 5 demonstra os passos que o autor identificou em diversos modelos.

Quadro 5 – Etapas da Avaliação 360 graus

Etapas	Descrição da Etapa
Identificar o propósito da avaliação 360 graus	Existem duas aplicações, o desenvolvimento dos colaboradores e a avaliação de desempenho. A finalidade da avaliação contribuirá para determinar o desenho e implementação de todo o processo. O objetivo deve ser determinado desde o início com clareza.
Definir o instrumento para coleta dos dados	O instrumento consiste principalmente em questionários preenchidos pelos vários autores, entretanto poderá compreender entrevistas. Deve ser baseado em competências consideradas importantes para a organização.
Decidir sobre comportamentos /itens a serem incluídos na avaliação	Recomenda-se que se concentre no comportamento real dos colaboradores no local de trabalho, em vez de nos traços gerais. Os comportamentos que estão sendo avaliados devem ser extraídos da visão e dos valores da organização.
Decidir quem será avaliado	Determinar o grupo que será avaliado. Na literatura, defende-se que os funcionários devem se voluntariar, pois a participação obrigatória pode ser ameaçadora. É uma ferramenta útil nos programas de desenvolvimento de liderança, devido à riqueza do feedback
Treinar os avaliadores e avaliados	É necessário comunicar-se com todas as partes interessadas e envolvidas, desde o estágio de planejamento até a implementação. Assim o treinamento é parte do processo de comunicação. Os Avaliadores devem ser treinados sobre os erros de avaliação – tendência central, halo e leniência. É extremamente importante que todas as partes interessadas no processo sejam regularmente atualizadas sobre o processo.
Avaliados escolhem os avaliadores	Normalmente, o destinatário do feedback escolhe cerca de dez avaliadores. Esses avaliadores incluem o chefe, o próprio, os subordinados e, com menos frequência, os clientes internos e externos. É uma das áreas contenciosas na literatura, porque alguns escritores sentem que os destinatários podem escolher avaliadores que serão mais "lenientes" em suas avaliações.
Distribuir o questionário	Os questionários podem ser impressos ou eletrônicos. Este último é mais eficiente, pois os dados podem ser agregados facilmente usando um software personalizado para gerar relatórios a partir dos dados. É importante que os avaliadores tenham a opção de enviar seu questionário preenchido para um local externo para garantir a confidencialidade, e foi descoberto que a confidencialidade é um dos fatores fundamentais de sucesso em sistemas de feedback com várias fontes.
Fazer as análises dos dados	Nesse estágio, os dados de feedback são agrupados usando software avançado e há vários relatórios gerados a partir dos dados. As classificações de cada comportamento podem ser apresentadas em formato de coluna, pelo que os vários avaliadores são colocados em categorias e os destinatários podem facilmente comparar como se classificaram e como o chefe, os subordinados e os pares os classificaram. Os dados também podem ser apresentados em formato gráfico e os destinatários podem ver graficamente. Em alguns relatórios, há também uma seção anexada onde os comentários feitos por qualquer um dos avaliadores são relatados.
Realinhar o processo	Depois que os relatórios são gerados e o relatório final compilado, o feedback é fornecido para cada um dos destinatários. Isso geralmente é feito em um ambiente de workshop, onde os destinatários podem discutir seus comentários e sua importância com um facilitador. É importante e útil que os participantes discutam seus comentários em grupos, se assim desejarem.
Acompanhar continuamente	É nesse estágio que muitas organizações ficam aquém da eficácia geral do sistema. É essencial que os dados de feedback sejam usados em todo o seu potencial na organização, porque esses sistemas são muito caros de projetar e manter, e seria uma pena "cair no último salto". Os destinatários de feedback devem ser capazes de estabelecer áreas de melhoria e lacunas de habilidades que requeiram treinamento e desenvolvimento a partir dos dados de feedback que receberam. É pertinente que eles planejem planos de ação em torno de suas deficiências. Um <i>coach</i> /mentor deve auxiliar em seu plano de ação para o desenvolvimento.
Repetir o processo	O processo é repetido para os destinatários algum tempo depois de receber o relatório de feedback inicial, ou seja, um ou dois anos depois. Os funcionários podem obter informações sobre como estão progredindo se o processo se repetir. No entanto, esse processo é bastante novo em muitas organizações e a meta para as organizações que adotam essa avaliação é fornecer a uma grande parte dos funcionários a oportunidade de participar do processo pela primeira vez, em vez de dar aos indivíduos uma segunda chance.

Fonte: McCarthy e Garavan (2001), traduzido pelo autor.

Isso demonstra que a avaliação de desempenho por múltiplas fontes não é uma "receita" padrão, ou seja, mesmo que se utilize dos mesmo passos supracitados, para cada organização haverá um processo de avaliação com a sua finalidade.

2.2.5 “Falhas” ou Incidentes Críticos

Compreendendo todo processo da AD, desde o escopo até as metodologias, há um ponto de subjetividade que deve ser sempre mitigado. Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Estes vícios mais comuns na avaliação de desempenho são: subjetivismo, unilateralidade, tendência central, efeito halo, falta de memória, supervalorização/desvalorização da avaliação, falta de técnica, força do hábito e posições contrárias (LACOMBE; HEILBORN, 2003). O Quadro 6 traz o escopo de cada um deles.

Quadro 6 – Falhas na Avaliação de Desempenho

Tipos	Definição
Subjetivismo	Quando se atribui ao avaliado qualidades e defeitos do próprio avaliador, ou ainda, avaliar em função de valores e objetivos pessoais.
Unilateralidade	Valorizar aspectos que o avaliador julga importante, mas não para a empresa ou cargo.
Tendência Central	Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e de assumir responsabilidades pelos que são avaliados excelentes.
Efeito Halo	Julgar todas as características como um conjunto homogêneo, sem considerar as diferenças em cada item da avaliação.
Falta de memória	Julgar apenas pelos últimos acontecimentos e não pelo período todo.
Supervalorização/Desvalorização da avaliação	Acreditar que um instrumento de avaliação corrija as pessoas ou que a avaliação não contribui em nada.
Falta de Técnica	Desconhecimento das técnicas de avaliação, julgando apenas por meio do bom senso.
Força do hábito	Insensibilidade para apontar variações no avaliado com relação a ele mesmo em períodos anteriores. As pessoas são rotuladas como boas ou más e que isso tende a ser o comportamento delas.
Posições contrárias	Interpretações errôneas da finalidade da avaliação.

Fonte: LACOMBE; HEILBORN (2003), adaptado pelo autor.

Entretanto, esses vícios ou falhas não são pontos fixos sobre a avaliação de desempenho, entretanto percebe-se na literatura que a finalidade e o treinamento são propulsores para que estes incidentes sejam minimizados.

A distorção da finalidade da avaliação de desempenho que era para fins de desenvolvimento quando utilizada para fins salariais, comprometia a essência da metodologia (PONTES, 2016). Já Bergamini (1987) recomenda que treinamentos devem ser realizados aos avaliadores de sistemática, desenvolvendo neles a atitude do bom avaliador e do orientador competente.

Além disso, a forma de cada organização ou instituição deve ser levada em conta para a finalidade da avaliação. Um dos fracassos da AD tem sido a utilização da mesma metodologia sem se importar com o tipo e/ou estilo da organização (BERGAMINI, 1983).

2.3 Avaliação de Desempenho no Setor Público

2.3.1 Fundamentos Legais

Desde a época de 1930 já existiam, no setor público brasileiro, legislações aprovadas com o intuito de implementação de uma avaliação de desempenho, entretanto somente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que ocorreu a sua inserção a nível constitucional (MARTINS; et al., 2010). O PDRAE apresentava a nova política de gestão de pessoas, dentre eles o desenvolvimento de gestão de pessoas com três iniciativas:

(1) um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compõem o novo paradigma da gestão governamental; (2) uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; (3) novos instrumentos de avaliação, a partir da revisão dos utilizados na avaliação da reação, e novos instrumentos que permitam avaliar o impacto do treinamento (BRASIL, 1995).

Ainda no PDRAE, promulgava-se a necessidade de reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público, além disso, avançar a adoção de formas modernas de gestão pública, é imprescindível, também, que os servidores tenham uma nova visão de seu papel (BRASIL, 1995, p. 7).

O Manual de Orientação para Gestão de Desempenho (2013) traz que a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, foram os precursores que introduziram as bases para o atual sistema de progressão funcional que decorrente da avaliação de desempenho. A Figura 04 apresenta os marcos legais da Avaliação de Desempenho no Setor Público.

Dentre o íterim demonstrado na figura, destacamos que:

Apesar das inúmeras tentativas de instituir um sistema de mérito nas organizações públicas desde a década de 80, a avaliação de desempenho só foi adotada na prática de forma pontual, por meio de iniciativas isoladas de alguns poucos órgãos públicos. O insucesso perdurou porque a temática sempre levantou dúvidas e temores, em razão de tentativas passadas de adotar o instrumento da avaliação de desempenho para a punição de servidores públicos por insuficiência de desempenho, inclusive com a possibilidade da perda do cargo público” (VELASCO E SILVA, 2010, p. 1).

Figura 4 – Marco Legal da Avaliação de Desempenho no Setor Público

1960	Lei nº 3.780 – Critérios para promoção na carreira
1970	Lei nº 5.645 – Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto nº 80.602 – Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto nº 84.664 – Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei nº 8.112 – Institui regime jurídico dos servidores
1995	MP nº 1.548 – Cria a gratificação de desempenho e produtividade
2008	Lei nº 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto nº 7.133 – Critérios e procedimentos gerais de AD

Fonte: Manual de Orientação para Gestão de Desempenho (2013, p.9)

Outro ponto de destaque foi a Lei nº 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União com previsão no artigo 20 de fatores a serem observados na avaliação de desempenho com a finalidade de aprovação no Estágio Probatório: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

De modo sistematizado, Velasco e Silva (2010) complementam que a Emenda Constitucional nº 19/98 introduziu em nossa Carta Magna as situações para a avaliação de desempenho a seguir:

- Avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
- Perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III);
- Condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º); e
- Avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

Entretanto, o maior destaque ocorreu com a Lei nº 11.784/2008 que reestruturou os planos de carreiras, incluindo o assunto sobre gratificações, para os dos servidores do poder executivo e o Decreto nº 7.133/2010 que regulamentou os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional e a forma dos pagamentos das gratificações de desempenho.

O Decreto dispõe que a avaliação de desempenho significa monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (BRASIL, 2010). Ainda sobre os fundamentos legais, a Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011, estabeleceu diretrizes para subsidiar a operacionalização da avaliação de desempenho individual e institucional a que se refere o Decreto nº 7.133/2010.

A avaliação de desempenho individual deve conter critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas (BRASIL, 2011). A forma de apuração do desempenho terá como resultado a pontuação atribuída ao cumprimento das metas individuais, somada aos fatores mínimos e obrigatórios:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (Art. 4, ON 7/2011).

Além desses fatores mínimos e obrigatórios poderão ficar facultado conter a qualidade técnica do trabalho, a capacidade de autodesenvolvimento, a capacidade de iniciativa, o relacionamento interpessoal e a flexibilidade às mudanças, ou ainda o órgão pode incluir outros fatores que considere adequados à avaliação de desempenho (BRASIL, 2011). O Decreto nº 7.133/2010 define que os servidores que não ocupam cargos em comissão e funções de confiança serão avaliados na dimensão individual, a partir:

I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;
II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento;
e
III - da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de vinte e cinco por cento.

Já os ocupantes de cargo em comissão e funções de confiança serão avaliados a partir de:

I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;
II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento;
e
III - da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho subordinada à chefia avaliada, na proporção de vinte e cinco por cento.

Nos contextos apresentados, pressupõe que os servidores trabalhem em equipes de trabalho, mas quando não é o caso, a Nota Técnica nº 393/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP, quando não integram equipes, determina que o percentual de 25% deve ser redistribuído de forma equânime entre os critérios restantes, obtendo-se 27,5% referente à autoavaliação e 72,5% à chefia imediata.

Percebe-se que a ideia da avaliação 360 graus (ou múltiplas fontes) estão presentes a partir do Decreto. Para Velasco e Silva (2010), as ferramentas de gestão participativas contidas são a avaliação 360°, a instituição da Comissão de Acompanhamento da AD e o Comitê Gestor da AD, compreendendo que a primeira ferramenta refere-se ao âmbito das equipes de trabalho, conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação.

A avaliação de 360° tem por finalidade analisar o desempenho profissional em função das atividades realizadas, das metas estabelecidas e dos resultados alcançados, dos resultados o órgão poderá identificar seu potencial de desenvolvimento e as oportunidades de melhoria, bem como

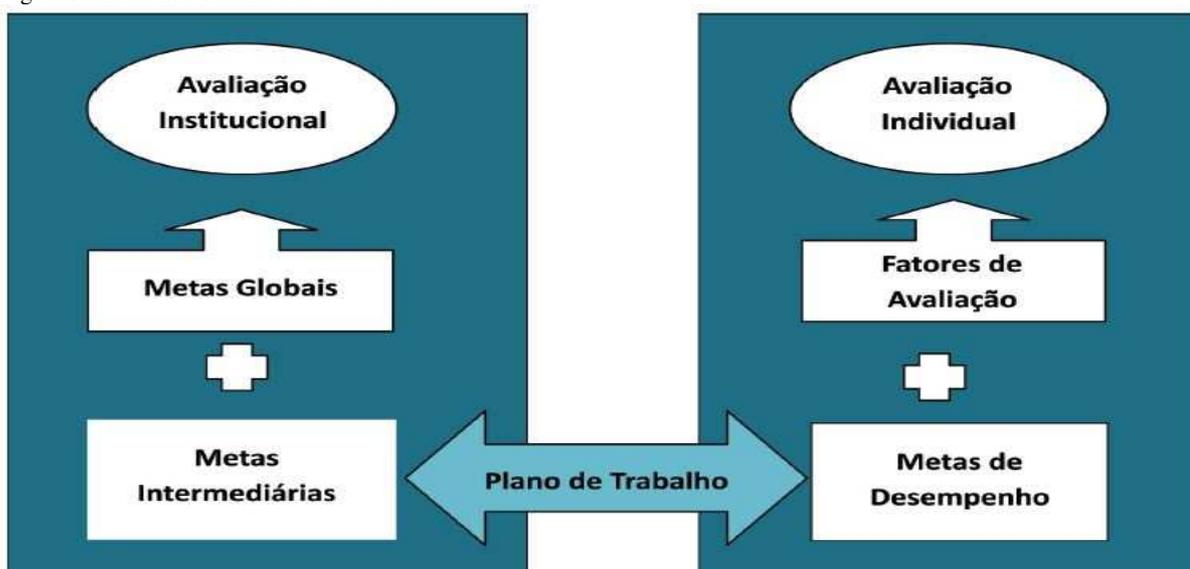
elaborar ações capazes de contribuir para o resultado final individual, da equipe e da organização (NOTA TÉCNICA N° 393/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP).

Manual de Orientação para Gestão de Desempenho (2013) o pressuposto que corrobora o uso das múltiplas fontes reside no fato de que a avaliação torna-se mais fidedigna e justas, uma vez que há mais atores, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e as distorções se diluem nas avaliações, além disso, o resultado final é mais preciso e confiável, pressupondo que os atores mantenham-se imparciais e honestos.

Ainda sobre a avaliação de desempenho individual, a ON nº 7/2011, identifica a necessidade de metas intermediárias que devem estar no plano de trabalho da unidade de avaliação. As unidades de avaliação deverão elaborar os planos de trabalho pelo desdobramento das metas globais dos órgãos ou entidades, em metas intermediárias das equipes de trabalho, seguidas das metas individuais de cada servidor (BRASIL, 2011). Os compromissos de desempenho individual e institucional contidos nos planos de trabalho deverão ser pactuados e registrados, formalmente, entre a chefia imediata, o servidor e a equipe de trabalho no início do ciclo de avaliação (BRASIL, 2011).

Na dimensão da avaliação institucional, tem o intuito de aferir o alcance das metas institucionais, segmentadas em metas globais e intermediárias, entendendo que as metas globais podem ser projetos e atividades prioritárias e estratégias, condições de trabalho, que devem ser publicadas com os respectivos indicadores (BRASIL, 2011). Em resumo, o plano de trabalho, conforme as legislações supracitadas, é composto pelas dimensões da avaliação institucional e individual ilustradas na Figura 5.

Figura 5 – Dimensões do Plano de Trabalho



Fonte: Manual de Orientação para Gestão de Desempenho (2013, p.32)

3 Procedimentos Metodológicos

Teoria e método são interdependentes e ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, prever determinado fenômeno. (VERGARA, 2015). Para Richardson (2008, p. 13), o método é “o caminho ou a maneira para chegar a um determinado fim ou objetivo que, somado com o conhecimento, traduz-se em metodologia”.

Ou ainda, a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Assim, após resgatado a teoria, esta seção apresenta e detalha os procedimentos metodológicos, quadro 07, utilizados para a consecução do objetivo principal de propor um modelo de avaliação de desempenho individual que permita a aplicação da avaliação por múltiplas fontes, focando principalmente na avaliação da equipe, usuários (cliente) e das chefias no programa de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) para os técnicos administrativos.

Quadro 7 – Procedimentos Metodológicos

Natureza	Descritiva / Exploratória	
Abordagem	Qualitativa	
Estratégia	Estudo de Caso	
Fontes de Coleta	Entrevista	Pesquisa Documental
Instrumentos	Entrevista Semiestruturada	- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005; - Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006; - Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006; - Resolução nº 32 de 23 de março de 2007; - Relatório Integrado de Gestão da UFMS de 2018;
Sujeitos	Servidores da UFMS, servidor da UNIFAL	Documentos Oficiais físicos e eletrônicos sobre o assunto da AD e trabalhos científicos
Análise dos Dados	Análise de Conteúdo	

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

As informações do quadro acima serão detalhadas conforme as seguintes seções: definições da pesquisa, estratégia da pesquisa, fontes de coleta e método de análise dos dados.

3.1 Definições da Pesquisa

A pesquisa foi definida pela natureza descritiva e exploratória. Descritiva pois pretende-se descrever os fatos observados e exploratória através do levantamento prévio na literatura. A pesquisa exploratória é a investigação em área onde há pouco conhecimento

sistematizado ou acumulado e a descritiva é a exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2015).

Para Prodanov e Freitas (2009) a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, dentre elas novo tipo de enfoque. Estes autores detalham que a descritiva observa, registra, analisa e ordena os dados sem manipulá-los, ou seja, sem a interferência do pesquisador, procurando descobrir a frequência que o fato ocorre, bem como sua natureza, características, causas, relações com outros fatos.

A abordagem da pesquisa é do tipo qualitativa porque não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados, partindo de questões ou focos de interesses amplos (GODOY, 1995).

Para Gibbs (2009) os dados qualitativos são essencialmente significativos e não incluem contagens ou medidas, mas sim qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual – por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais.

Segundo Terence e Escrivão Filho (2006, p.3) “a pesquisa qualitativa constitui uma alternativa apropriada quando se busca explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho”.

Ainda que a pesquisa traga informações matemáticas, como fórmulas na forma de calcular os pesos, ou valores atribuídos à avaliação de desempenho, o intuito é essencialmente qualitativo. Godoy (1995) explica que este tipo de pesquisa tem se mostrado relevante para as Ciências Sociais e torna-se coerente quando o objeto de estudo reside em verificar o processo e não apenas o resultado do fenômeno, sem intenções de mensuração.

3.2 Estratégia da Pesquisa

A estratégia adota nesta pesquisa é o Estudo de Caso. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 60):

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetividade, originalidade e coerência.

O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo, a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, família, produto, órgão público, empresa, comunidade ou país (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Este tipo de estratégia é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes (YIN, 2015). O método tem vantagem diferenciada para identificar o “como” ou “por que” está sendo realizado.

Assim, o fenômeno da avaliação de desempenho individual na UFMS para os técnicos administrativos torna-se a delimitação do campo dentro da estratégia do estudo de caso, avaliando as possibilidades de implementação da avaliação por múltiplas fontes. A escolha é proposital devido ao fato do pesquisador ser servidor da instituição cujo trabalho é especificamente a realidade (assunto) abordado.

O pesquisador deve após a definição e compreensão total dos objetivos, coletar os dados no local onde eventos e fenômenos estudados acontecem, incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessários, medidas estatísticas (GODOY, 1995).

3.3 Instrumentos de Coleta

Compreendendo a estratégia a ser seguida, é importante tratar os instrumentos de coleta para a pesquisa. Combinar instrumentos de coleta é de suma importância para o estudo de caso. A coleta de dados no estudo de caso obedece a um protocolo formal, mas a informação específica não é facilmente previsível (YIN, 2015). Este autor ainda evidencia que este tipo de estratégia se dá pela capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências.

A pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo importantes contribuições para o estudo do tema (GODOY, 1995). Este autor compreende que os “documentos” podem ser entendidos de forma ampla incluindo materiais escritos, estatísticos e os elementos iconográficos.

Para Yin (2015, p.110) a pesquisa documental é importante pois é:

- Estável: a qualquer momento pode ser visualizada;
- Discreta: não é criada como consequência do estudo;
- Exata: referencias nomes, datas e outro detalhes de forma exata de um evento;
- Ampla cobertura: consegue resgatar longos períodos de tempo, vários ambientes e vários eventos.

Já a entrevista é a forma de obter a informação de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema (PRODANOV; FREITAS, 2009). Por se tratar de um caráter exploratório, a entrevista será semiestruturada. Para Yin (2015, p.110) as entrevistas possuem o ponto forte de ser direcionadas, ou seja, focam diretamente os tópicos a serem abordados, e de ser perceptível, fornecendo explicações ou visões pessoais tais como percepções, atitudes ou significados.

Para a entrevista, selecionar o rol de sujeitos é um exercício complexo e fundamental para o sucesso da pesquisa. Com o intuito de atingir o objetivo, a amostra dos sujeitos foi composta por 03 (três) servidores técnico-administrativos que possuem conhecimento sobre o assunto e 01 servidor de outra instituição que já aplicou uma avaliação por múltiplas fontes e possui experiências para compartilhar. A escolha dos sujeitos se deu de forma intencional e por aceitarem participar da pesquisa.

A identidade dos entrevistados foi preservada para que fosse garantido a liberdade de expressão. Foi emitido um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) em que foi informado o objetivo da pesquisa, a relevância do trabalho e importância da participação dos entrevistados para elaboração do modelo. Foi produzido cópia e entregue a cada entrevistado.

A partir desse momento, os três entrevistados serão designados como entrevistado (E1), entrevistado 2 (E2) e entrevistado 3 (E3), que respondem a um questionário semiestruturado que está inserido ao final do trabalho.

Além das entrevistas outra fonte de coleta serão a pesquisa documental, uma vez que a UFMS possui regulamentações a serem seguidas, sendo as que impactam diretamente no assunto de avaliação de desempenho:

- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006;
- Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006;
- Resolução nº 32 de 23 de março de 2007;
- Relatório Integrado de Gestão da UFMS de 2018.

Outro documento que foi utilizado, para a discussão dos resultados, foi a Dissertação de Mestrado de Lamonier (2019) que tinha como objetivo principal: analisar a percepção dos técnicos administrativos da UFMS sobre a avaliação de desempenho.

3.4 Método de análise dos dados

O método de análise será através da análise de conteúdo que é a investigação do conteúdo por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos para a sua descrição e interpretação (Bardin, 2011). Para Silva e Fossá (2013, p.3) significa:

[...]um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais). Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade.

A utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (GODOY, 1995). O autor conceitua cada fase como:

- Pré-análise: fase de organização uma vez que é estabelecido um esquema de trabalho de forma precisa e com procedimentos bem definidos;
- Exploração do material: é a fase do cumprimento das decisões tomadas anteriormente;
- Tratamento dos resultados: na posse dos resultados, o pesquisador procura torna-los significativos e validos. A interpretação envolve uma visão holística dos fenômenos analisados.

É uma técnica refinada e delicada, que exige do pesquisador muita dedicação, paciência e tempo, além de intuição, imaginação e criatividade para a definição das categorias de análise, sobretudo a disciplina e perseverança ao decompor um conteúdo ou resultado (FREITAS, CUNHA, & MOSCAROLA, 1997).

4 Resultados e Discussão

4.1 Dados sobre a UFMS

Neste tópico serão apresentados dados e informações sobre a UFMS encontrados em documento oficiais como Relatório Integrado de Gestão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A figura 6 reporta o PDI da Universidade.

Figura 6 – Esquema Estratégico da UFMS



Fonte: PDI-UFMS 2015/2019 (2017, p. 15).

O PDI 2015/2019 da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) traduz-se em um documento que:

[...]identifica a instituição de ensino superior no que concerne à sua filosofia de trabalho, à sua missão, visão e cultura; demonstrando, ainda, quais são os caminhos pelos quais a instituição elegeu percorrer para se consolidar um bem público indispensável ao exercício da cidadania (UFMS, 2015).

A Universidade tem caráter multicampus, com sede em Campo Grande e polos nas cidades de Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas, onde oferece um total 103 cursos de graduação presenciais, 34 cursos de Mestrado e 14 cursos de Doutorado, atendendo a mais de 16 mil estudantes.

Quanto a estrutura organizacional, além da reitoria e vice-reitoria, 4 secretarias especiais, 07 Pró-Reitorias, 02 agências e 25 unidades da Administração Setorial (que abarcam os campus no interior do Estado, faculdades, institutos e escolas).

Intencionalmente detalhamos a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), figura 7, cuja estrutura compreende o gabinete, secretaria e coordenações – Coordenadoria de Assistência à Saúde (CAS), Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAP) e Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento (CDR).

Figura 7 – Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas



Fonte: Manual de Competências UFMS (2018, p. 121)

Adentrando em pontos mais específicos, o Relatório Integrado de Gestão 2018 da UFMS apresenta as diretrizes perseguidas por cada Unidade de Administração Setorial e a perspectiva sumária da cadeia de valor.

Utilizando como exemplo a diretriz estratégica de Infraestrutura e Gestão Administrativa pode ser observado as atividades primárias da Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas, figura 8.

Figura 8 – Atividades Primárias da PROGEP

Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Propor a política e as normas relativas à gestão de pessoal
	Supervisionar a elaboração do plano de capacitação dos servidores
	Supervisionar a ações voltadas a aplicação das legislações trabalhistas, previdenciárias e tributária na área de recursos humanos
	Manter sob controle os registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizado com o objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas
	Supervisionar o processo de execução dos concursos públicos próprio e de outras instituições que tenham contratos firmados com a UFMS

Fonte: Relatório Integrado de Gestão (2018, p. 59)

E dentro dessas atividades primárias da PROGEP, cuja entrega a qualificação do capital humano, existem as atividades de apoio em nível de Coordenadorias, no caso a CAP, CAS e CDR conforme figura 9.

Figura 9 – Atividades de Apoio às atividades Primárias da PROGEP

Coordenadorias: CAP, CAS, CDR	Coordenar as atividades relativas à lotação, legislação de pessoal, frequência, registro funcional, pagamento, aposentadoria e pensões
	Elaborar atos administrativos e editais para concessão de direitos, vantagens e benefícios dos servidores da universidade
	Coordenar as ações de prevenção e promoção à saúde ocupacional, engenharia de segurança e de medicina do trabalho e assistência psicossocial
	Autorizar a realização de procedimentos de Assistência à Saúde em conformidade ao Regulamento do Programa de Assistência à Saúde/PAS
	Supervisionar o processo de execução dos concursos públicos próprio e de outras instituições que tenham contratos firmados com a UFMS
	Coordenar as ações do mapeamento de necessidades institucionais referentes a suprimento de pessoas

Fonte: Relatório Integrado de Gestão (2018, p. 59)

Há ainda algumas metas estratégicas desenhadas na qual ressaltasse a que compete à CDR e que implica em todas as Divisões, aumentar o contingente de servidores técnicos administrativos beneficiados com ações de capacitações técnicas e qualidade de vida.

Esse demonstrativo do planejamento estratégico é para identificar a importância de saber o caminho a percorrer por cada Unidade para identificar as metas que os servidores possam ser avaliados por todos os servidores envolvidos com a prestação do serviço público.

Dentro ainda do Relatório Integrado de Gestão há a identificação dos problemas e desafios que a gestão de pessoas deve enfrentar, figura 10, e que a avaliação de desempenho tem crucial papel de intervenção com ações de melhoria.

Figura 10 – Problemas e Desafios para a Gestão de Pessoas

Problemas e desafios enfrentados	Ações de melhorias (vigentes ou previstas)
Ineficiência em explorar habilidades e aprimorar ou transformar o potencial dos servidores.	Realizar as movimentações internas, alocando os servidores segundo suas habilidades aliado as atividades
Retorno de avaliação dos cursos de capacitação.	Promover cursos de capacitação que realmente tenham relação direta com as atividades desenvolvidas nos cargos, e que estejam aliados ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMS, além de promover motivação, crescimento profissional e pessoal aos servidores.
Alto número de Afastamentos	Promover palestras, seminários e cursos objetivando promover conscientização e informações relevantes sobre assuntos importantes, tais como: depressão, stress, dependência química, aposentadoria, etc. Desenvolver ações que visam promover a saúde física, através de exames investigativos e preventivos realizados pelo Plano de Assistência à Saúde – PAS/UFMS

Fonte: Relatório Integrado de Gestão (2018, p. 74)

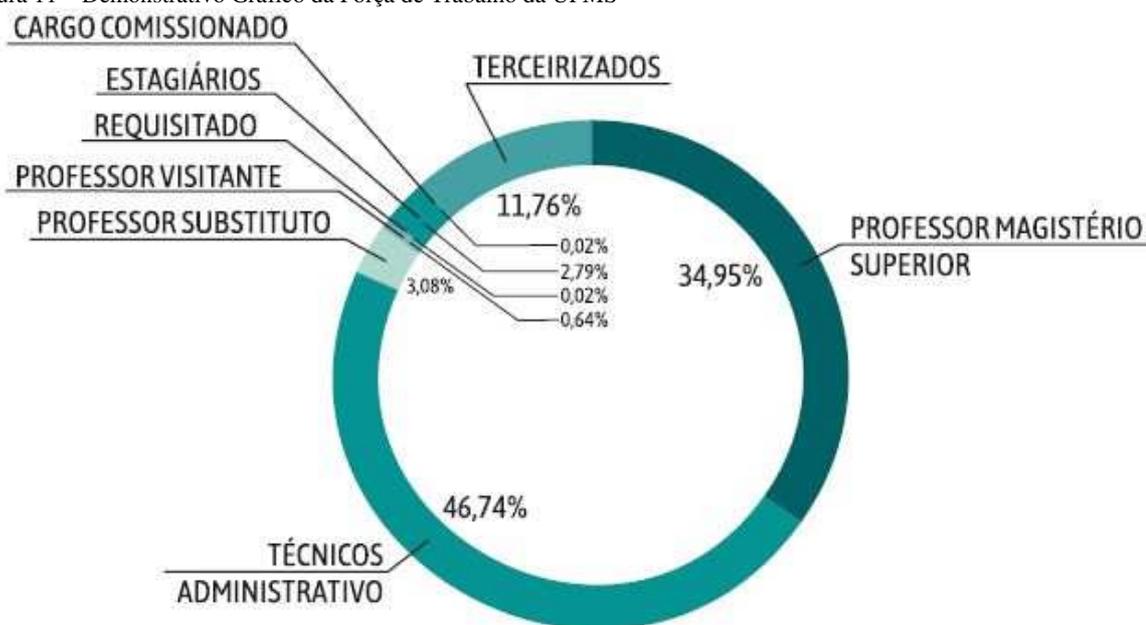
Outro item importante a ser descrito é quanto o ao quadro de pessoal da UFMS, que é bastante diversificado, acarretando um elevado grau de complexidade dos perfis profissionais necessários a composição da força de trabalho (UFMS, 2018).

A força de trabalho da UFMS possui um total de 4.091, que a maior parte é composta pela carreira Técnica-Administrativa, 1.912 servidores, sendo 528 atuantes na HUMAP, e a carreira do Magistério Superior com 1.430 servidores.

Entretanto ainda possui: (a) professor substituto (126); (b) professor visitantes (26); (c) Requisitado (1); (d) Estagiários (114); (e) Cargo comissionado (1); e (f) Terceirizados (481). Estes Dados estão no Relatório Integrado de Gestão da UFMS de 2018.

A Figura 11 denota graficamente a força de trabalho. Percebe-se que o percentual de Técnicos Administrativos, incluído os da HUMAP, é o maior, demonstrando que são necessárias ações de apoio e monitoramento dos serviços prestados à sociedade.

Figura 11 – Demonstrativo Gráfico da Força de Trabalho da UFMS



Fonte: Relatório Integrado de Gestão (2018, p. 71)

A carreira técnica-administrativa possui 5 (cinco) classes que são A, B, C, D e E. Contudo os cargos de classificação A, B e C não possuem mais autorização para provimento, sendo cargos que exigem de fundamental incompleto à nível médio. Já os cargos de nível D, cuja exigência é nível médio completo e/ou médio profissionalizante, e nível E, exigência de nível superior, tem sido selecionados por meio de concurso público.

Hoje a UFMS, do total de 1912 servidores técnicos sem contar os 518 do HUMAP, possui 35 de nível A, 41 de nível B, 160 de nível C, 791 de nível D e 357 de nível E (UFMS, 2018). Percebe-se que há uma diversidade de cargos com diferentes exigências de escolaridade e consequente atribuições compatíveis com a escolaridade.

Contudo deve ser compreendido que o capital humano é um ator vital para o desenvolvimento da instituição que impacta na qualidade da prestação de serviços à sociedade, é importante que ele esteja alinhado com o planejamento estratégico da Universidade.

Nesse sentido é crucial estar atento ao quadro de colaboradores da instituição e ajudá-los no crescimento pessoal e profissional. Desenvolver permanentemente as pessoas, incluído o aprendizado de novos métodos que levem à práticas inéditas faz parte dos objetivos da nova política (UFMS, 2019).

É nesse contexto que a política de recursos humanos do PDI traz como diretrizes básicas: (a) consolidar a política de recursos humanos; (b) implementar programa de qualificação e de capacitação de recursos humanos; (c) desenvolver e implementar sistema de

alocação de recursos humanos e redimensionamento da força de trabalho; (d) aprimorar programas de assistência ao servidor; e (e) aperfeiçoar o processo de avaliação dos servidores.

Partindo dessa última diretriz, ponto motivador para o desenvolvimento deste trabalho, o processo de avaliação de desempenho na UFMS aplicado aos técnicos deve ser constantemente aprimorado e revisado a fim de contribuir com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e profissional com uma melhor entrega do serviço público prestado. Além disso, ela contribui significativamente no alcance das demais diretrizes.

Relata o PDI UFMS 2015-2019 (p.60):

Em suma, a política de recursos humanos tem como objetivos modernizar e melhorar a base organizacional do sistema de recursos humanos; adotar os princípios da educação continuada nos programas de capacitação e qualificação dos servidores; recompor e manter o quadro de pessoal docente e técnico-administrativo em adequadas condições de formação e atualização profissional, melhorar e modernizar as condições de trabalho, visando garantir o desenvolvimento e a capacitação do servidor, o aprimoramento e inovação dos processos de trabalho e assimilação de novas linguagens e tecnologia e a melhoria dos serviços prestados.

Ultrapassado a descrição do planejamento estratégico da UFMS bem como da força de trabalho que possui, adentraremos a forma como a avaliação de desempenho é realizada para os técnicos administrativos, as regulamentações e percepção atual.

O tópico a seguir iniciará propriamente dito quanto a avaliação de desempenho da UFMS, serão apresentados as regulamentações legais do Governo Federal bem como as internas da UFMS para compreender a forma como a avaliação é aplicada e identificar se estão de acordo com o ordenamento jurídico.

4.2 Avaliação de Desempenho na UFMS

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFE), vinculadas ao Ministério da Educação, foi estruturado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Este plano é composto por 5 classes (A, B, C, D e E) que iniciam no padrão 01 com possibilidade de atingir padrão 16, a depender da avaliação de resultado fixado em programa de avaliação de desempenho a cada 18 (dezoito) meses, instituto conceituado como Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005).

A figura 12 ilustra as mudança dos pisos que correspondem a progressão referida na vertical.

29 de junho de 2006, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNP) apresenta três instrumentos: (a) plano anual de capacitação; (b) relatório de execução do plano anual de capacitação; e (c) sistema de gestão por competências. Este último é definido como uma gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Já o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, compreende a avaliação de desempenho como:

[...]instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

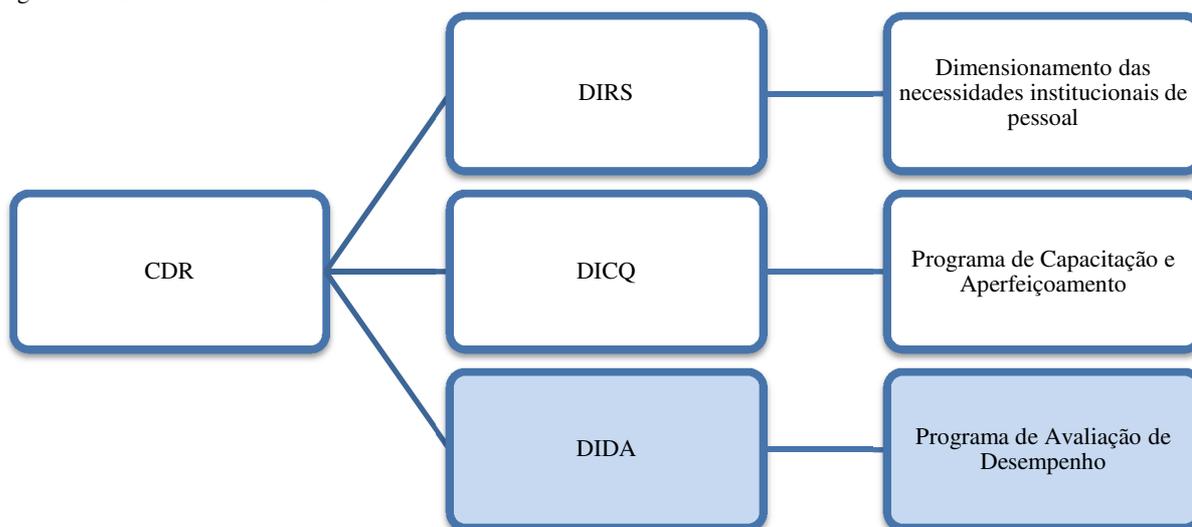
Este plano de desenvolvimento, que deve ser vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), compreende três aspectos a saber, o dimensionamento das necessidades institucionais (com a definição dos modelos de alocação de vagas), o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2006).

A CDR é estruturada em 3 (três) divisões:

- Divisão de Recrutamento e Seleção (DIRS): unidade responsável pela execução das atividades de suprimento de recursos humanos;
- Divisão de Capacitação e Qualificação (DICQ): unidade responsável pela capacitação dos servidores da carreira técnico-administrativa da Universidade
- Divisão de Desenvolvimento e Avaliação (DIDA): unidade responsável pela execução das atividades de desenvolvimento e avaliação de recursos humanos.

As divisões identificam-se com os pilares do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes PDI-PCCTAE conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Divisões da CDR x PDI



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A Resolução nº 32, de 23 de maio de 2007, que estabelece as normas da Avaliação de Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo da UFMS e compreende que a avaliação de desempenho é um processo aberto e dinâmico em que avaliados e avaliadores são levados, periodicamente, a uma análise e reflexão individual e em conjunto, sendo utilizado como um instrumento de desenvolvimento profissional, cujos resultados nortearão o planejamento estratégico, programa de capacitação e aperfeiçoamento, o dimensionamento e as políticas de saúde ocupacional (UFMS, 2007). A avaliação de desempenho é composta por três etapas:

- I - Autoavaliação: avaliação pessoal que cada servidor fará de si mesmo, mediante aplicação de instrumento próprio;
- II - Avaliação pelo chefe imediato: avaliação realizado pelo chefe imediato ao servidor subordinado;
- III - Avaliação das equipes, usuários e chefias: consiste na avaliação do trabalho em equipe em função do cumprimento das metas setoriais anualmente definidas; Usuários - avaliação pelos usuários dos serviços que lhes foram prestados; e Chefias - é a avaliação do gerenciamento da chefia pelos subordinados.

A UFMS já implementou a etapa I e II, que ocorrem de forma eletrônica todo mês de março (UFMS, 2007). Os fatores de avaliação dessas etapas estão ilustradas na Figura 14.

Na avaliação é atribuído a pontuação de 0,0 (zero) a 10 (dez) para cada fator, tendo como resultante a somatória da pontuação numérica de todos os fatores da Etapa (UFMS, 2007). A UFMS ainda não implementou a terceira etapa, foco deste trabalho. Apesar disso, a Resolução apresenta os cálculos e pesos correspondentes:

Etapa (E) Peso (P)
E1 Auto-avaliação P1 = 2

E2 Avaliação da chefia P2 = 2

E3 Avaliação: Equipes, Usuários e Chefias P3 = 1

§4º A pontuação Anual (PA) do servidor avaliado será composta pela somatória dos pontos obtidos nas 3 (três) etapas avaliadas, após aplicado o devido peso definido no parágrafo anterior. $PA = (E1 \times P1) + (E2 \times P2) + (E3 \times P3)$

§5º A Pontuação Anual da primeira avaliação (PA1) somada a Pontuação Anual da segunda avaliação (PA2) resulta na Pontuação do Biênio (PBN): $PBN = PA1 + PA2$

§6º O Valor Máximo de pontos (VMX) atingidos num biênio, é dado pela soma dos pontos máximos de cada uma das 3 (três) Etapas, multiplicado pelos pesos correspondentes, nas duas avaliações do biênio. (UFMS, 2007).

Figura 14 – Fatores de Avaliação

COMPORTAMENTO	HABILIDADES/CAPACIDADES	METAS E RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">• Comprometimento Institucional• Disposição e dedicação para o trabalho• Ética• Iniciativa e criatividade• Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none">• Atualização• Capacidade técnica• Flexibilidade e adaptabilidade• Pontualidade e assiduidade	<ul style="list-style-type: none">• Administração de condições de trabalho• Qualidade e produtividade• Utilização de recursos: equipamentos e materiais

Fonte: Elaborado pelo autor (UFMS, 2007)

Assim, quando obtenção de resultado favorável, este instituto de avaliação subsidia a Progressão por Mérito Profissional conforme elencado no PCCTAE, que exige a Pontuação Mínima (PMI) a ser atingida no biênio, de 60% (sessenta por cento) sobre o Valor Máximo de Pontos (VMX): $PBN = (VMX \times 60)/100$ (UFMS, 2007)

Considerando a ausência da etapa por esta Instituição complexa, não é demasiado conceituar a importância da avaliação por múltiplas fontes, Lepsinger e Lucia apud Gonçalves (2018) acrescentam que a avaliação de 360 graus permite criar programas de treinamento e desenvolvimento, alinhados com as necessidades da organização, por meio dos resultados observados.

Dentro da carreira do PCCTAE, Lei n 11.091/2005, o termo da avaliação de desempenho aparece quando se trata de dois assuntos específicos, a progressão por mérito profissional que é a progressão que se concede ao servidor quando tem efetivo exercício a cada 18 (dezoito) meses e após resultado fixado em programa de desempenho. E no segundo assunto para um benefício e o servidor ter liberação para cursar mestrado e Doutorado com a condição de resultado favorável (Art, 10, § 2 e 7).

Em correlação com a situação do planejamento estratégico da Universidade, o Decreto nº 5.825/2006 trouxe as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos

Integrantes do PCCTAE, a qual fora delineada com a função da unidade que cuida de cada assunto na figura 9.

Outro documento que remete a ligação do planejamento estratégico é o Decreto nº 5.707/2006 que institui a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública em geral. Nele exige-se, conforme artigo 2º, uma gestão baseada em competências para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções visando o alcance dos objetivos.

Neste contexto a UFMS publicou a Resolução nº 32/2007 com as normas de avaliação de desempenho funcional da carreira técnico-administrativa. Em resumo, a ideia principal era aplicar três etapas da avaliação (autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação de equipes) de forma a atender os dispositivos legais.

Não é forçoso dizer que esse molde de avaliação da UFMS está defasado, primeiro porque em todo este tempo não houve nenhuma mudança nos formulários ou forma de avaliação e segundo porque não cumpre nem mesmo o que está relatado na resolução, que é a utilização da avaliação 360º graus em que todos os indivíduos presentes no processo avaliem e deem feedback do serviço prestado.

Além disso, entendendo a complexidade e a quantidade de serviços ofertados pela UFMS, os órgãos de controle interno e externo tem exigido a prática de governança, também no âmbito da gestão de pessoas, que pode ser melhorada quando se aplica uma boa avaliação de desempenho.

Iniciando uma comparação da avaliação de desempenho da UFMS e os objetivos tratados pelo Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2012, p. 12-13) podemos inferir que:

Quadro 8 – Manual de Orientação para Gestão do Desempenho x UFMS

Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho	Avaliação atual na UFMS
Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais	Cumpre parcialmente levando em consideração que existem somente a etapa de autoavaliação e avaliação da chefia com alguns questionamentos no formulário
Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores	Não cumpre. Do resultado da avaliação não há subsídio aos programas de capacitação e/ou aperfeiçoamento.
Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico	Não cumpre. Não há tratativas de revisão ou análises de gestão do resultado da avaliação de desempenho.
Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição	Não cumpre. Não existem políticas de readaptação ou acompanhamento na evolução da função que subsidiem remoções se necessário.
Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias	Não cumpre uma vez que não há nenhum feedback aos servidores posterior a avaliação.
Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos	Não cumpre, pois não há correspondência com os processos de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir desse momento, será apresentada a percepção dos servidores com o modelo atual bem como comparações junto a literatura dos dispositivos que devem conter em uma avaliação de desempenho de uma instituição.

4.3 Entrevistas

A fim de cumprir com a metodologia mencionada, foram realizadas 03 (três) entrevistas com servidores da UFMS, que atuam ou que já desenvolveram algum trabalho na sobre avaliação de desempenho. Após as entrevistas, pôde ser identificadas características comuns sobre o atual modelo de avaliação de desempenho da UFMS que apresenta significativos problemas detalhados a seguir.

A avaliação de desempenho atual da UFMS representa um procedimento para subsidiar a progressão por mérito. E1 diz “pelo menos a UFMS segue a lei, a nossa carreira do PCCTAE...só que do jeito que é feito na UFMS tem vários problemas que acaba sendo basicamente para progressão de mérito funcional”, E2 reitera “avaliação é um mero rito, algo como se estivéssemos cumprindo basicamente uma etapa para que alcance uma progressão”.

Para E3:

“a avaliação de desempenho visa identificar oportunidades de melhorias e problemas, mas os servidores estão preocupados simplesmente em alcançar a progressão, então o objetivo é esse...não é uma questão de reflexão, de feedback...é alcançar a progressão e por isso que eu acho que ela é ineficaz”

Corroborasse com os entrevistados que do resultado da avaliação de desempenho realizado pelo SIATEC, a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação apenas utiliza a média do biênio para realizar a progressão por mérito a cada 18 meses de efetivo exercício.

Além dessa percepção, os entrevistados identificam a importância que a avaliação de desempenho tem, mas que na UFMS é ineficiente, E1 “eu entendo que a avaliação de desempenho é uma iniciativa muito válida, tanto que a UFMS tem avaliação de desempenho e tem universidades que não tem...pelo menos ela segue a lei”.

Em reforço a ineficiência E3 diz “acho que é muito complicado a avaliação de desempenho por ser muito subjetiva, não só na universidade como em outros órgãos, então eu acho que ela é ineficaz”. E2 chega a ser enfático “não consigo enxergar ainda a avaliação como uma melhoria de nosso desempenho dentro da nossa instituição”. Contudo, E1 entende que “existem vários aspectos falhos que poderiam ser melhorados”.

Na prática não há qualquer ligação do resultado da avaliação com alguma política de gestão de pessoas, traduzindo em sua ineficiência de identificar qualquer potencialidade ou limitações no âmbito pessoal ou profissional, além disso não expressa um retorno ao servidor em como otimizar a prestação do serviço público.

Assim, fora solicitado a apresentação dos pontos críticos do atual modelo a fim de relacionar ao modelo proposto. Identifica E2 que o problema se inicia já nas questões legais internas da UFMS “eu poderia dizer que o formulário especificamente vem da deficiência da resolução, não diria da lei porque hoje a gente tem na lei uma previsão de gestão por competências e tudo mais”, e complementa:

“o formulário é basicamente o desenho da nossa resolução, então pra mim nossa resolução ela falha no sentido que ela não traz o estabelecimento de metas anteriormente a aplicação da avaliação de desempenho” (E2)

Quanto ao assunto da ausência de metas, E3 discorre que:

“a avaliação de desempenho da maneira que é feita hoje ela perde seu principal objetivo, perde o sentido, então se fosse estabelecido um plano de trabalho com metas bem definidas e esclarecidas, o servidor sabe exatamente o que tem que fazer o que tem que cumprir para conseguir determinada pontuação, então se tiver um plano de trabalho com essas metas, ela vai fazer com que o servidor reflita, se esforce para alcançar o objetivo e aí sim merecer uma progressão, mas a maneira como é feita hoje com critérios iguais para todo mundo sendo que a realidade de cada setor, faculdade, campus é diferente....então dessa maneira ela perde o objetivo dela”.

E2 traz seu ponto de vista quanto às metas, entendendo que mesmo que não haja a gestão por competências, deveria, o processo de avaliação de desempenho definir metas em um período, depois uma revisão após certo tempo e por fim realizar a avaliação final:

“ainda que não tenha um sistema de gestão por competências, você poderia sim definir metas nos meses de Janeiro, em julho revisar essas metas, pra em dezembro, por exemplo, você estar fazendo uma avaliação final”

Complementa E2 ainda que a falha está principalmente pela falta de metas “não falha porque não é gestão por competências, mas falha porque não há estabelecimento de metas, você engessa quando cria aquele formulário que é genérico”.

Infere-se que o estabelecimento de metas está intimamente ligado ao planejamento estratégico da Instituição, que vem do modelo de negócio (missão, visão, valores, objetivos) e perpassa pela cadeia de valor com as diretrizes e o estabelecimento de indicadores (metas). Contudo na prática a UFMS apresenta algumas diretrizes e metas na cadeia de valor, mas não possui o mapeamento de processo que contribui para uma avaliação por competências.

E3 identifica que há falta de comprometimento da chefia em realizar a avaliação “os chefes não querem se comprometer em fazer uma avaliação mais rigorosa, porque isso prejudicaria o subordinado na progressão, e uma vez que ele é chefe hoje, amanhã pode ser que ele não seja”.

Em parte, é possível que este problema esteja atrelado ao que o E1 relatou “falta de treinamento pros chefes, as vezes entram e são novos e vai avaliar o servidor e não sabe o que faz”. Em outra parte está ligada aos aspectos subjetivos como discorre E1 “outro problema é falta de objetividade do chefe, avalia baseado em aspectos subjetivos, se vai com sua cara te avalia bem, se não vai com sua cara te avalia mal independente de ser um bom servidor”.

A sensibilização dos servidores é de suma importância, ele facilita o processo avaliativo e tende a diminuir as falhas da avaliação citados no quadro 06. Além disso, há maior comprometimento pelos servidores e chefes em realizar a avaliação de forma criteriosa.

Ainda quanto aos problemas identificados na avaliação de desempenho atual, coloca-se o fator da aplicação de um único formulário a todos os servidores, independente do cargo, não verificando in loco as necessidades. E1 diz que:

“não há diferença entre os cargos e entre os setores de avaliação, todos respondem o mesmo questionário, sendo nível A, B, C, D ou E ou quem trabalham na FAENG, por exemplo, que é administrativo faz o mesmo questionário que o de técnico em laboratório...eu acho que de acordo com o cargo tem que demandar competências diferentes, um técnico em laboratório tem outras competências, tinha que ser baseado no setor e no cargo”.

E2 ameniza que o formulário pode conter partes semelhantes, mas há outras que devem ser específicas:

“talvez essa questão de ser genérico inclusive, eu não veria em todo ruim como é hoje se fosse uma etapa...se além de ela analisar essas condições a gente analisasse outras, então talvez fosse assim: Plano A, por exemplo, aquelas perguntas genéricas que estão relacionados a assiduidade e tudo mais e no Plano B que é específico do trabalho de cada setor”.

Outro ponto é quanto ao feedback, os avaliados não recebem retorno sobre o seu desempenho, E1 disse que “os avaliados são mal avaliados e não sabem o que levou essa má avaliação, porque os avaliadores não dão um feedback”.

Entende E3 que isso pode ocorrer por falta de conversa do chefe com seu colaborador “as vezes até não tem muito tempo de conversar de buscar identificar um problema, ele vai cumprir um prazo dado pela administração, dar aquela nota pro subordinado e pronto”. Como consequência E3 discorre “os subordinados só estão preocupados em progredirem então ele vai fazer uma autoavaliação positiva, ele pode até refletir, mas no papel ele nunca vai colocar uma nota baixa pra ele mesmo”.

O feedback é um ponto vital para uma boa avaliação de desempenho, o servidor precisa entender em que direção a Instituição está seguindo e de que forma tem contribuído ou, caso não esteja sendo tão eficiente, verifique quais pontos podem ser corrigidos ou aprimorados para melhor desempenho.

E1 ainda discorre sobre a não utilização desses resultados:

“a falta de utilização desses resultados, porque está publicado no BS a média final e o que faz com aquilo?...não alia a avaliação de desempenho com outras políticas de gestão de pessoas, como treinamento, desenvolvimento o levantamento das necessidades de treinamento, o desenvolvimento de competências de um setor no outro, baseado em um cargo e outro”

Para E2 o resultado deve ser entregue para recrutamento e seleção "porque as vezes você consegue identificar um determinado comportamento ou algo que foi falho no recrutamento e é na avaliação de desempenho que você vai entender”.

A avaliação de desempenho deve ser capaz de diagnosticar melhorias, de revisar o planejamento estratégico, de subsidiar programas de capacitação, ou ainda de resolver problemas de adaptação ao cargo, em suma de alimentar todas as políticas de gestão de pessoas.

Quadro 9 – Resumo dos problemas da avaliação de desempenho atual na UFMS

Problemas Identificados na avaliação atual	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)
Mero rito para Progressão	X	X	X
Formulário Ineficaz	X	X	X
Ausências de metas		X	X
Ausência de Gestão dos resultados	X		
Falta de comprometimento da chefia			X
Ausência de treinamento à chefia	X		
Formulário único	X	X	
Ausência de Feedback	X		X
Ausência de Objetividade	X		X
Ausência de alinhamento com as políticas de gestão de pessoas	X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ultrapassado a identificação dos problemas da atual gestão, fora questionados sobre a utilização da avaliação de desempenho 360° ou múltiplas fontes, E1 disse que “outro aspecto que vê como problema é a falta da avaliação 360...esse ano foi implementado um piloto de avaliação da chefias, mas falta da avaliação dos usuários e dos pares”.

E1 entende ser importante desde que haja peso para cada avaliador “é muito importante, mas teria que ter peso”, metas definidas e mudança de cultura “então eu acho que é importante sim desde que seja muito bem definida as metas e amplamente divulgado e colocado como uma nova cultura”, além da sensibilização das pessoas “fazer uma sensibilização das pessoas” com o intuito de que todos devem conhecer o processo:

“todos que vão avaliar tem que saber o que tem que te avaliar, porque senão o usuário principalmente que muitas vezes é desconhecedor das implicações de uma avaliação negativa ou positiva, ele pode prejudicá-lo e até por uma questão cultural de achar que o sistema é corrupto e ineficiente”.

Para E3 a avaliação 360 permite uma visão holística do trabalho desempenhado “é muito importante a avaliação por outras pessoas, porque a pessoa tem várias perspectivas, várias visões de como o trabalho dela é desempenhado”.

A UFMS realizou, na avaliação de desempenho 2019, um projeto-piloto com a avaliação dos servidores em relação a chefia imediata em que foram avaliados 8 (oito) quesitos: responsabilidade, comunicação, desenvolvimento profissional, liderança, planejamento e

organização, relacionamento pessoal, adaptação às mudanças e tomada de decisão. Cada quesito continha 4 (quatro) opções (Insatisfeito, Pouco satisfeito, Satisfeito e Muito satisfeito). O cronograma fora estabelecido juntamente com as demais etapas, mas necessitou ser prorrogado. Infere-se que provavelmente houve poucas avaliações preenchidas para prorrogar e afirma-se que até o momento não houve nenhuma tratativa ou ações com os resultados.

A avaliação do chefe por parte dos servidores foi instaurada de forma anônima e *online*, devendo o servidor inserir o “passaporte UFMS” e “senha” para realizá-la. A AGETIC informou que o sistema ia embaralhar as respostas, fazendo com que não houvesse identificação do servidor que preencheu. Para compreensão o “passaporte UFMS” é o sistema de gerenciamento de contas de usuários para acesso aos computadores da UFMS e os sistemas.

Apenas o entrevistado 1 e entrevistado 3 realizaram a avaliação uma vez que o entrevistado 2 faz parte da Hospital Universitário que hoje é gerenciada pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Contudo, ao questionar os entrevistados, E1 disse “então...pelo que percebi nesse projeto-piloto o pessoal ficou bem receoso em responder, apesar de dizer que era sigiloso, você tinha que logar com o passaporte e preencher” e complementou “o pessoal não acreditou muito no sigilo já que tinha que usar o passaporte”. E1 apresentou justificou que “pela cultura da UFMS o pessoal tem muito medo da perseguição” e que “deveria bolar uma forma de fazer esse questionamento...essa avaliação do chefe sem a pessoa vê que pode ser identificada porque isso barra um pouco” e finaliza dizendo “tem 7 anos que estou na UFMS e as pessoas tem medo de se expressar com opiniões contrárias, mesmo ele estando certo eles não gostam de dar opinião com medo de serem perseguidos”.

Para E3, quanto ao projeto-piloto, disse:

“eu não estava tão confiante de que ela seria anônima, e isso fez com que minhas respostas não tenham sido verdadeiras, por medo de represália, então acho que quem está avaliando o chefe ele precisa ter uma confiança de que aquilo é anônimo e ninguém vai ter acesso as resposta, senão não fica algo verdadeiro”.

E3 disse que a avaliação estava incompleta “porque ela poderia ter um campo pra acrescentar outras informações, não ficar algo só objetivo que as vezes não corresponde com a realidade de cada setor”.

Trazendo à baila a questão da anonimidade quanto ao preenchimento da avaliação de desempenho, principalmente quando o servidor deve avaliar o chefe ou ainda quando os pares tem que realizar avaliação, fora dito pelo E3:

“tem que ser anônimo porque as vezes o servidor não tem maturidade para lidar com verdades, servidor público não, o ser humano em geral, então acho que sendo anônimo fica mais fácil pra quem vai avaliar falar a verdade e pra não causar uma discórdia, um ambiente ruim se não fosse anônimo”

E2, apesar de não ter participado do projeto-piloto, entende quanto a avaliação anônima:

“acho que não deveria ser anônima, deveria ser clara e transparente e identificada, mas como a avaliação de desempenho não tem que ser isolada, hoje como é a cultura da instituição isso não daria certo, então primeiro pra você fazer uma avaliação de desempenho clara e transparente deve mudar o comportamento das pessoas, a cultura...porque daí você não vai se preocupar em ser anônimo, porque você tem um feedback contínuo, você não tem que se preocupar simplesmente de ir uma vez no mês...de ir lá e, anonimamente, falar que seu chefe não é um bom chefe, que ele promove assédio, que ele não trabalha e quer que você trabalhe, que ele não cumpre horário e quer que você cumpra”.

E complementa que:

“então se é uma coisa transparente, o líder tem que dar exemplo, aí ele tem que ser avaliado também por isso. Então por isso que eu não acredito na anonimidade pra resolver esse problema, porque você tem que achar a raiz do problema e tratar a raiz do problema, é como se eu tivesse pegando um diabético e simplesmente aplicando insulina nele, mas eu não oriento a deixar de consumir o açúcar. Então ou seja eu não estou tratando a raiz do problema, então tornar o formulário anônimo não resolve a raiz do problema” (E2)

O entrevistado 2 abordou informações relevantes quanto a avaliação de desempenho

“ela não é algo que se encerra por si próprio, ela não é algo unica que age isoladamente, eu vejo a avaliação de desempenho como, se a gente pensar em um formulário, como se fosse um último momento que vai retoma um ciclo porque vai retroalimentar os demais serviços”

Entendendo assim que o processo na UFMS:

“deveria ser um processo de maior longo prazo e não restrito a 15 dias de maneira muito equivocada, deveria ser contínuo, cíclico e permanente e como faria isso? com as metas, por isso você cria as metas, você monitora as metas, você dá um feedback temporário pro seu servidor, depois você faz uma conclusão daquilo e aí você estabelece aquele resultado você entrega para o responsável pelo treinamento e desenvolvimento, pro serviço responsável até pela psicologia organizacional” (E2).

E2 ainda traz outro aspecto importante que é o trabalho coletivo e o resultado:

“a avaliação de desempenho ela deveria estar diretamente relacionado com todos os outros serviços, numa abordagem muito coletiva, de um pensamento coletivo entre as chefias e equipe pra poder pensar em definição das metas, e aí trazer os chefes para muito perto de você pra que eles entendam e sensibilizem da importância que é o trabalho deles pra população, porque quem vai usufruir os resultados positivos é a população. Também o ambiente interno porque você vai melhorar os relacionamentos com uma avaliação adequada, mas principalmente o usuário que vai colher resultados efetivos”.

Já E3 contribui dizendo que a avaliação:

“poderia abordar comprometimento, responsabilidade, criatividade, se a pessoa tem uma inteligência emocional de lidar com os colegas ou se implica muito com as

peças, se consegue resolver problemas, se tem proatividade, tanto em relação a resolver problemas práticos quanto em buscar novas leis, resoluções em outros lugares”.

Reforçando o assunto quanto a percepção da avaliação de desempenho na UFMS pelos servidores, recentemente Lamonier (2008) realizou uma dissertação de Mestrado na qual utiliza uma pesquisa composta por 17 afirmativas dentro de uma escala tipo *Likert* de 5 (cinco) fatores: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo em partes, 3 – não sei afirmar, 4 – concordo em parte e 5 – concordo totalmente.

O foco das entrevistas eram os servidores da classe D e E da UFMS, na qual 117 técnicos responderam ao questionário com um erro amostral de 8,3% e intervalo de confiança de 95% (LAMONIER, 2018).

Dentre os pontos relevantes identificados pela autora destaca-se que:

- 60,7% concordam, parcial ou totalmente que não foram suficientemente capacitados para participar da avaliação;
- 53% concordam que há chefes na UFMS que avaliam os subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles;
- 65,8% discordam que a AD resulta em resultados práticos no dia a dia;
- 79,5% concordam que não há grandes modificações no comportamento dos servidores devido aos resultados da AD;
- 56,5% discordam que a AD tenha como resultado ganhos de eficiência em toda a instituição;
- 57,3% discordam que a AD consiga agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores;
- 46,1% discordam que a AD está claramente alicerçada nos objetivos da instituição;
- 52,2% concordam que a AD na UFMS serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados;

Com relação ao processo de comunicação como o *feedback*, fora exaltado que:

- 47% discordam da afirmação de conhecer os resultados da AD;
- 70% discordam da afirmação de discutir com o chefe os resultados da AD;
- 59,8% entendem que a falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação;

Outros resultados apresentados por Lamonier (2018) quanto a AD é que 68,4% não está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atual na UFMS e que 47% afirma que o método de AD é o ponto fraco da avaliação.

Excedendo os limites da UFMS, fora pesquisado como a avaliação de desempenho aos técnicos administrativos estavam sendo realizadas e se havia experiência da aplicação da avaliação 360° e quais resultados foram apresentados; nesse sentido fora realizado uma entrevista com o Coordenador da área de Gestão de pessoal da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) de Minas Gerais. A instituição possui 422 técnicos administrativos ativos lotados na Sede Alfenas e nos campus de Poços de Caldas e Varginha².

O Coordenador explanou sobre a forma de avaliação que era adotada até 2010 e a forma como ocorre atualmente. “Hoje a avaliação de desempenho na instituição a gente trabalha com 4 formulários...na forma de formulário online...são questionários que nós encaminhamos aos servidores”.

Esses 4 formulários citados são: Autoavaliação, avaliação das condições de trabalho, avaliação da chefia pelo servidor e a avaliação do servidor pela chefia. “Antigamente até 2010 esses formulários eram impressos e a partir de 2010 jogamos eles como formulário online”.

Ao questionar quando as etapas foram aplicadas o Coordenador informou que:

“Então, a de 2005 a 2010 inicialmente eram esses formulários impressos, mas nessa época em 2005 eram 6 formulários, né...nós fazíamos...nós começamos a avaliação de desempenho no modelo de 360° graus, nós mandávamos nossos formulários impressos, nos mandávamos a auto avaliação, a avaliação das condições de trabalho, a avaliação do servidor pela chefia, a avaliação da chefia pelo servidor, do servidor pela equipe de trabalho era um diferencial...tínhamos a mais esses dois...a avaliação do servidor pela equipe de trabalho e a avaliação de usuário externo..”

Fora relatado também que desde o início das aplicações da avaliação de desempenho é realizada anualmente, em outubro, com a finalidade de realizar a progressão por mérito a cada 18 meses. Discorre que:

“Ao final de outubro nos analisamos e tratamos esses dados caso o servidor não tenha atingido a nota suficiente para fazer a progressão...é de 60% das notas...nós chamamos o servidor e a chefia para alguma reunião na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para ver a veracidade desses dados, caso...é...sejam necessários, a gente renova essa

² Informações retiradas no portal de dados abertos da UNIFAL em <http://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/si3/relatorios/relatorioservidor.php?filtro=historico>

avaliação. Em uma reunião nos tratamos o que houve de errado entre o servidor ou com a chefia nos reunimos e damos uma outra oportunidade para o servidor”.

Sobre a reação do servidor em relação aos formulários, fora dito pelo Coordenador que “Teve um problema que o pessoal não entendeu o sentido da avaliação, então esses formulários de usuário externos, geralmente funcionários terceirizados costumavam reclamar muito das chefias através desses formulários”. Quando aplicavam a avaliação 360°, a avaliação do usuário externo também pontuava, e isso “trazia a nota muito pra baixo dos servidores, foi por isso que trouxe muita reclamação dos servidores efetivos, porque o pessoal terceirizado estava baixando muito a nota dos chefes de setores”.

Outro questionamento que os servidores faziam era quanto ao feedback das respostas dadas nos formulários, “porque muitos simplesmente respondiam o questionário também na intenção só da progressão por mérito”, contudo afirmam que a intenção é tratar melhor os dados. Cita como exemplo quando o servidor questiona que a sala é apertada sem ventilação a ideia é encaminhar ao setor de segurança no trabalho ou à Pró-Reitoria de Planejamento. Ou ainda se o chefe cobra o servidor demais ou se passa atividades que o servidor não sabe fazer. Em suma, o que pretende é “pegarmos esses dados para elaborar o plano anual de capacitação, entender os gaps ou lacunas de deficiência e pra capacitar em cima também desses dados”.

Sobre o pesos das avaliações, relatou que a avaliação que a chefia imediata realiza sempre teve um peso maior, com pontuação 4. A auto avaliação peso 3, o formulário das condições de trabalho tinham peso 1 e que antes de 2010 a avaliação do usuário externo tinha peso 2, e que isso era “um pouquinho menos do que a autoavaliação que o servidor fazia, então esse peso foi rebaixando muito a nota do servidor”. Contudo eles pretendem retornar com a avaliação do usuário externo mas sem ter peso algum, mas utilizar como informação para o servidor.

Quanto aos questionários, informou que as perguntas tratam de modo a trazer dados acerca de competências e metas, bem como assiduidade, interesses e capacitação. Esses dados permitem enxergar sobre a vida do servidor, se é ativo, assíduo, se trata bem os colegas se tem diferenciação entre a relação dele com a chefia ou entre os colegas, por exemplo. Relata também que no campo final há uma questão aberta para ele poder “reclamar, apresentar ideias, elogiar”, e que isso geralmente trás “muitas informações, tanto para a vida funcional do servidor como no sentido de ele ter o desenvolvimento na carreira”.

O entrevistado complementou que para administração a avaliação de desempenho trouxe um feedback interessante, que os servidores “transmitem através daquela última questão

alguns dados que você sente que o servidor tem alguma magoa, algum ressentimento”. E que por isso em 2019, toda as quartas feiras, vão aos locais que o servidor atua para ter uma conversa informal:

“porque as vezes não é para ele estar naquele lugar...pela competência dele não é adequado....ele poderia desenvolver melhor em outro lugar...a gente senta com o chefe também, então através dessa avaliação a gente está tendo um feedback muito importante para a gente tratar esses dados e ver o lado do servidor também, principalmente na parte de redimensionamento, realocação, nós estamos entrando com essa visão de melhora para o servidor, que no final vai melhorar também para a instituição...as competências individuais do servidor vai se alinhar com as competência institucional da Universidade, que é fornecer um ensino público de qualidade”.

O entrevistado finaliza relatando sobre a diferença entre uma avaliação de desempenho em instituições públicas e privadas, dizendo que o mais interessante na pública é que o cliente final é o usuário externo, o aluno, a comunidade e que dessa forma a avaliação tem que ser tratada como um “desenvolvimento na carreira do servidor porque ele tem o pequeno ganho com as progressões por mérito”.

Já na iniciativa privada a avaliação é uma ferramenta importante para a gestão por competências, o trabalhador poderia mudar de cargo, alterar o nível ou função, mas na pública isso não é possível, por exemplo “se o servidor entrar em um cargo de nível D, vai permanecer, não temos essa possibilidade de um servidor com uma competência extraordinária mudar para um cargo de nível E, como Administrador”. O máximo que poderia fazer por um servidor apresentar uma competência extraordinária é de ele assumir a chefia, alguma função comissionada, mas que não há “alteração profunda de salário”.

Em resumo, podemos absorver pontos importantes da entrevista quanto a avaliação por múltiplas fontes aplicada na Unifal:

- Difusão do propósito da avaliação;
- Feedback constante do processo de avaliação e dos resultados;
- Aplicações das demandas dos servidores;
- Utilização para desenvolvimento e progressão do servidor; e
- Alinhamento com o planejamento estratégico;

Compreendendo o que delimita as legislações vigentes, a forma como a avaliação é aplicada na UFMS bem como suas falhas, além das experiências de outras instituições, será apresentado no próximo tópico o modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes aplicado a UFMS.

4.4 Elementos essenciais ao modelo

Percorrendo a literatura e somando as informações geradas nas entrevistas, é possível identificar elementos essenciais para a construção de um modelo de avaliação de desempenho. Esses elementos foram tratados como princípios importantes, quadro 10, para o plano de ação.

Quadro 10 – Princípios inerentes a Avaliação de Desempenho

Princípios	Resgate Teórico
Propósito	Identificar necessidade de desenvolvimento (BRANDAO, 2012); Fornecer elementos para subsidiar as políticas de Gestão Pública (BERGAMINI, 1983); agregar valor ao produto/serviço prestado (PONTES, 2016).
Planejamento	Talvez a mais importante deve permitir procedimentos de diagnóstico. Um grande percentual de sucesso ou fracasso da AD deve-se a fase de planejamento (BERGAMINI, 1983); A vantagem do planejamento é poder agir antes do fato acontecer (PONTES, 2016).
Objetivos Claros e definidos	O sistema de avaliação deve possuir padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros (VEIGA, LIMA E OLIVEIRA-CASTRO, 1996); utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados com o grupo (Hipólito e Reis, 2002); Definição clara dos indicadores ou escalas de avaliação (PONTES, 2016).
Resultados	Os resultados da avaliação é o verdadeiro sentido de sua utilidade (BERGAMINI, 1983); Os resultados podem apoiar decisão sobre carreira e remuneração (ORSI; SILVA, 2014); os resultados individuais gerados agrega valor ao patrimônio de conhecimento da organização (DUTRA, 2017).
Sistema Justo	É importante o sentimento de equidade e justiça (DUTRA, 2017); Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis (VEIGA, LIMA E OLIVEIRA-CASTRO, 1996); Os talentos da organização preferem deixar as empresas para evitar que se sintam vitimados por um tratamento injusto (BERGAMINI, 1983).
Ausência de obstáculos	Utilizar a mesma metodologia sem se importar com o estilo da organização (BERGAMINI, 1983); distorção da finalidade da avaliação (PONTES, 2016); Subutilização dos resultados das avaliações além da prática da leniência ou supervalorização pode ser muito danosa e prejudicial à organização (VEIGA, LIMA E OLIVEIRA-CASTRO, 1996).
Integração	Processo de aprendizagem permanente (FLEURY; FLEURY, 2001); práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento (BRANDAO; GUIMARÃES, 2001); Melhorar comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo (PONTES, 2016); ambiente mais democrático e participativo (MARRAS, 2012).
Filosofia do processo	Processo contínuo (MCCARTHY; GARAVAN, 2001); desenvolvimento da competência das pessoas através do feedback (PONTES, 2016); verbos que expressem ação concreta e comportamentos observáveis (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A partir destes princípios foram elaborados objetivos inerentes para obtenção de resultados que tenham o propósito de desenvolver o servidor bem como de fazer o alinhamento com os objetivos institucionais. São eles:

- Objetivo 1 – validar processos de alocação de pessoal e subsidiar remoções;
- Objetivo 2 – subsidiar progressão por mérito;
- Objetivo 3 – levantar necessidades de treinamento e subsidiar programa de capacitação;

- Objetivo 4 – fornecer feedback;
- Objetivo 5 – promover integração;
- Objetivo 6 – tornar o planejamento estratégico dinâmico;
- Objetivo 7 – Remover obstáculos;
- Objetivo 8 – subsidiar programas de saúde ocupacional;
- Objetivo 9 – formar de lideranças;
- Objetivo 10 – Identificar/aperfeiçoar competências;
- Objetivo 11 – aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida;
- Objetivo 12 – valorizar desempenho eficaz;
- Objetivo 13 – padronizar de procedimentos;
- Objetivo 14 – subsidiar banco de talentos;
- Objetivo 15 – avaliar a qualidade prestação do serviço público;

Evidencia-se que outros objetivos podem ser alcançados ou estão intrínsecos a um dos relatados acima, por exemplo, a comunicação que compõe também os objetivos 4 e 5. Durante o delineamento do plano de ação, identificado quais objetivos se pretende alcançar.

5 Plano de Ação

Com o intuito de cumprir com o último objetivo deste trabalho bem como de cumprir com o foco do Mestrado Profissional em Administração Pública em apresentar uma solução ao problema encontrado dentro da Instituição Pública, e considerando que a atual avaliação de desempenho aplicada aos técnicos administrativos apresenta deficiências e falhas conforme já discutidos anteriormente.

Antes de iniciar com apresentação do modelo e formulários a serem desenhados, serão inseridos duas premissas sobre o caminho que se pretende percorrer uma vez que o assunto de avaliação de desempenho permite aplicação de vários modelos a depender da realidade da Instituição.

A primeira é da utilização do modelo de gestão de competências desenvolvido por Brandão e Bahry (2005), figura 15, que tem por objetivo planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis de competências necessárias, seja no individual, grupal ou organizacional.

Mapear as lacunas de competências auxilia na realização de um diagnóstico, permitindo a identificação também de planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

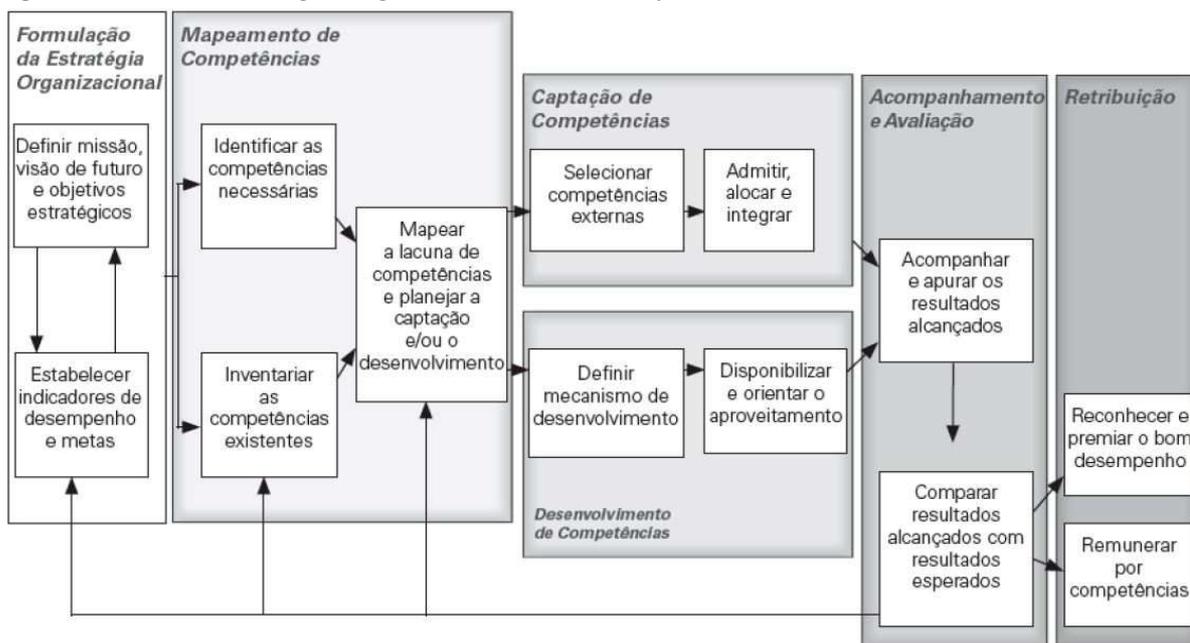
Contudo, a etapa de captação de competências e desenvolvimento seriam aplicadas após a avaliação, como forma de subsidiar a admissão, alocação e integração uma vez que a UFMS já possui um corpo administrativo sólido.

Um fator limitante para a aplicação do modelo por competências é que a Universidade possui uma cadeia de valor limitada ao nível máximo de coordenadorias nas áreas estratégicas mas não nos campi, sem indicadores de desempenho, e segundo que não há um prévio mapeamento das competências para as atividades.

Assim, de modo paliativo para que se possa modelar uma avaliação por gestão completa de competências futuramente com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cada atividade realizada dentro de um processo, haverá o levantamento das informações a cada ciclo de avaliação. Esse levantamento também será importante para uma mudança de cultura necessária na Universidade.

Considerando que o modelo tem a base da utilização da gestão por competência, ressalta-se que o processo de avaliação de desempenho deve evitar a construção de descrições muito longas e utilização de termos técnicos difíceis de serem compreendidas, as ambiguidades, as irrelevâncias e obviedades (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Figura 15 – Modelo de Gestão por competências de Brandão e Bahry (2005)



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181)

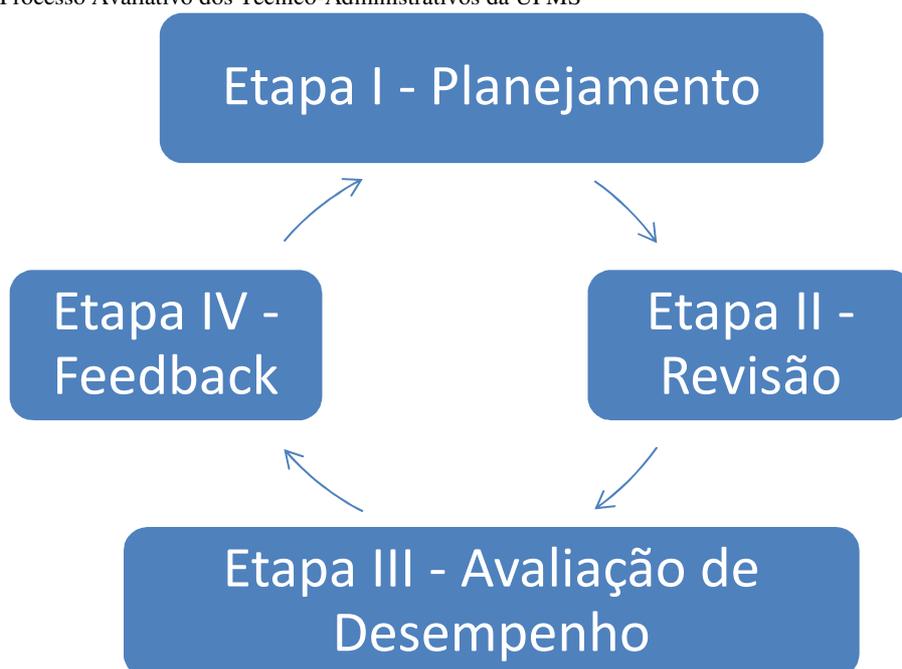
A segunda premissa é quanto a objetivação da avaliação de desempenho na UFMS aplicada aos servidores técnicos administrativos que é de identificar limitações e potencialidades para melhorá-las e mantê-las, respectivamente. É importante que tanto os avaliadores quanto o avaliado tenham conhecimento do processo e saibam os propósitos. Ela não deve ser utilizada para punir responsáveis, demitir incapazes, aumentar lucros, reduzir gastos com pessoal (BERGAMINI, 1983).

O propósito é desenvolver o servidor de modo a oferecer um serviço público de qualidade aos usuários de qualquer setor da Universidade. Em nenhum momento o modelo de avaliação de desempenho visará o foco em prejudicar ao servidor. Suprindo o que emana a Lei nº 11.784 de 2008 na qual a sistemática da avaliação de desempenho é promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas.

Entendendo que a avaliação de desempenho deve ser de forma cíclica e contínua, a figura 16 apresenta a visão macro do processo avaliativo aplicado aos técnicos administrativos da UFMS. Pode ser notado que uma etapa complementa e alimenta a próxima e ao final da etapa IV a retroalimentação terá grande importância para o novo ciclo avaliativo principalmente para as políticas de gestão de pessoas.

Outro fator importante a ser previamente relatado é quanto a importância realizar uma sensibilização dos servidores, tanto avaliador quanto avaliado, quanto aos propósitos da avaliação de desempenho, mitigando as falhas de avaliação que evidentemente podem ocorrer durante o processo.

Figura 16 – Processo Avaliativo dos Técnico-Administrativos da UFMS



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.1 Etapa I - Planejamento

Esta primeira etapa tem a finalidade de iniciar o planejamento de cada unidade quanto as metas a serem atingidas por cada servidor, ou seja, dentro de todas as metas estabelecidas para a Unidade para o ano em questão serão identificadas no mínimo 3 (três) para o servidor com as informações de como atingi-las com quantificador e o motivo dela.

Nesta definição das metas, o chefe deve elaborar em conjunto com o servidor a qual será avaliado, talvez até mesmo com a equipe, deixando bem claro os objetivos e o “como” atingir se possível com quantificadores que auxiliem quando da aferição de valor ao final. Essa negociação com o servidor contribui para que haja uma interação entre chefia e servidor além de clarear ao servidor os objetivos a serem atingidos.

Para Brandão e Bahry (2005) devem ser estabelecidos indicadores de desempenho e as metas com base nos objetivos estratégicos da organização, fazendo parte da primeira etapa do modelo. Precede a segunda etapa de mapeamento de competências.

Pode-se perceber que esta etapa traz alinhamento com o planejamento estratégico, contribuindo, ao longo do percurso, para o feedback da unidade, se está caminhado na direção definida pelas diretrizes da Universidade. Isso traz um grande auxílio aos gestores para o pensamento a longo prazo.

Considerando a complexidade da Universidade em relação ao tamanho da força de trabalho e das dimensões dos processos de trabalho, o planejamento terá duração de 02 (dois) meses a fim de que haja também orientação a todos na definição das metas.

Outro item que irá conter é o levantamento, realizado pela chefia do servidor, dos conhecimentos, habilidades e atitudes para cada meta definida, a fim de deixar claro ao servidor como potencializar o atingimento das metas. Esta identificação das competências necessárias, ou mapeamento, é a 2ª etapa do modelo, possibilitando a identificação do *gap* ou lacuna de competências para se concretizar as estratégias formuladas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com o intuito de dar conhecimento aos servidores da unidade e usuários externos, também conterão os projetos principais a serem realizados pela unidade naquele período avaliativo, bem como o levantamento dos pontos fortes e fracos da unidade. Ou seja, características da unidade que podem contribuir ou prejudicar a consecução dos objetivos.

As figuras 17 e 18 apresentam o desenho do formulário da etapa I da unidade e do servidor, apenas destacando que nesta última a identificação dos pontos fortes e fracos do servidor em específico. Outro ponto a destacar é que nem todos os servidores terão as mesmas metas. Isso ratifica a percepção de desempenho diferenciado para cada cargo e nível de escolaridade exigidos uma vez que a UFMS possui servidores com grau de escolaridade de nível básico até nível superior como forma de ingresso.

Figura 17 – Planejamento da Unidade (Etapa I)

ETAPA I
PLANEJAMENTO DA UNIDADE _____

METAS	COMO ATINGIR (Quantificador)	PORQUE ATINGIR	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

PROJETOS A SEREM DESENVOLVIDOS

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Alinhando com os objetivos apresentados no tópico 4.3, verifica-se que esta etapa contribui para obter integração (promovendo a negociação das metas), tornar planejamento dinâmico (identificando necessidades de alteração do planejamento), remover obstáculos (tratando de definições claras e objetivas com as metas), identificar de competências e padronizar procedimentos. Ou seja, respectivamente os objetivos 5, 6, 7, 10 e 13.

Figura 18 – Planejamento para Servidor (Etapa I)

ETAPA I
PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DO SERVIDOR _____

METAS	COMO ATINGIR (Quantificador)	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES

PONTOS FORTES DO SERVIDOR

PONTOS FRACOS DO SERVIDOR

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.2 Etapa II – Revisão/Alinhamento

Para esta Etapa o momento é de repassar as metas pré-definidas para apresentar um feedback inicial daquilo que já fora realizado e relatar as mudanças de modo formal, caso sejam necessárias, a fim de que ao final do ciclo avaliativo possa haver mensuração do atingimento ou não pelo servidor.

Sugere-se que esta etapa ocorra após 4 (quatro) meses da definição das metas iniciais por entender que é um tempo suficiente para indicar se o caminho está sendo percorrido conforme necessário ou se a Unidade precisa se realinhar com os objetivos. Esta etapa também contribui para corrigir desvios de finalidade.

Sugere-se que o formulário seja a ratificação das definições da Etapa I, em havendo mudanças, os formulários da figura 17 e 18 serão atualizados e utilizados para subsidiar a avaliação da Etapa III. É indispensável que a sistemática de avaliação seja revista ou readaptada quando necessário (BERGAMINI, 1983). Reforça-se a identificação dos objetivos 5, 6, 7, 10 e 13 no modelo proposto.

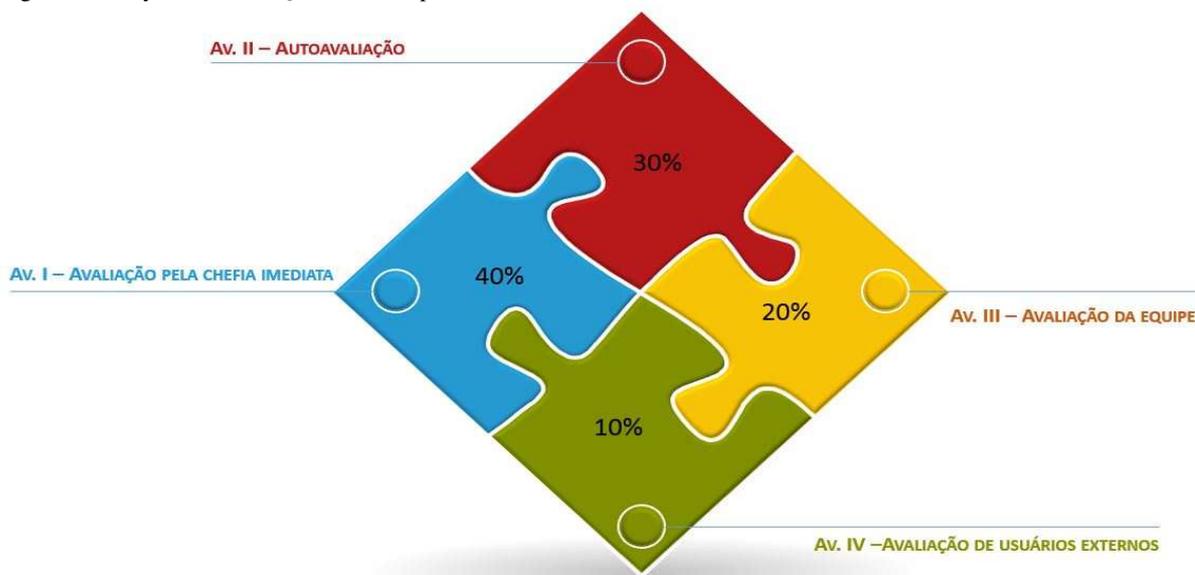
5.1.3 Etapa III – Avaliação de Desempenho

Esta é a etapa final do ciclo avaliativo e tem a função de efetivamente mensurar o desempenho do servidor, fornecendo-lhe feedback e alimentando todos os processos de gestão de pessoas necessários. No modelo de Brandão e Bahry (2005) corresponde a 4ª etapa com o acompanhamento/apuração dos resultados e a comparação do que foi alcançado com o esperado. Esta etapa será composta por 4 (quatro) avaliações que efetivamente definem a avaliação por múltiplas fontes, sendo elas:

- Avaliação I – Avaliação pela chefia imediata;
- Avaliação II – Autoavaliação;
- Avaliação III – Avaliação da equipe; e
- Avaliação IV – Avaliação de usuários externos.

As atribuições de peso também são fatores importantes para essa análise mas que ao final que somam 100% da nota. Os pesos são: 40% (Avaliação I), 30% (Avaliação II), 20% (Avaliação III) e 10% (Avaliação IV). A figura 19 traz o *layout* gráfico da etapa III.

Figura 19 – Layout da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os pesos para cada avaliação foram definidos em uma proporção de que a autoavaliação fosse menor do que a avaliação pela chefia imediata e maior do que a avaliação da equipe. E que a avaliação dos usuários externos fossem menores do que a avaliação da equipe a qual o servidor trabalha diariamente na consecução dos objetivos.

É importante ressaltar que nenhuma avaliação está vinculada a outra, contudo a percepção de várias fontes contribuem para um feedback sobre cada servidor. Considerando os casos em que uma dessas avaliações não seja realizada, exceto a autoavaliação e a avaliação do chefe que são obrigatórias, automaticamente se subdividem para as essas. Por exemplo, se não houver a avaliação externa, responsável por 10% da avaliação, automaticamente a avaliação do chefe e a autoavaliação recebem um peso a mais de 5% cada.

Ressalta-se um detalhe na avaliação da Equipe (Avaliação III) compreende duas situações de quem irá receber a avaliação:

- Se o servidor não for chefe: ele fará a avaliação dos pares (colegas) da unidade e também da chefia imediata, uma vez que faz parte da equipe;
- Se o servidor for chefe: apenas irá realizar a avaliação da chefia imediatamente superior, uma vez que com a função/designação para a chefia não há pares.

A seguir serão demonstrados cada uma das avaliações de modo individualizado. Ato final serão tecidos alguns comentários de modo prático de como se auferir as notas e identificar se servidor possui pontuação favorável ou desfavorável. Os objetivos do tópico 4.3 serão demonstradas em cada avaliação.

Os resultados da avaliação fazem a retroalimentação das etapas anteriores (formulação da estratégia organizacional, diagnóstico das competências, desenvolvimento de competências) e permite a aplicação da etapa seguinte, a retribuição para premiar o bom desempenho conforme modelo de Brandão e Bahry (2005).

É salutar compreender que em uma organização pública ainda não há uma remuneração por competências, contudo a retribuição poderá ser convertida em critérios de premiação, tais como preferências em solicitar afastamentos para pós-graduação, férias, recesso entre outros. Ou ainda para promover a cargos de chefia e/ou assessoramento.

5.1.3.1 Avaliação I – Avaliação pela chefia imediata

A avaliação da Chefia imediata do servidor conforme Figuras 20, 21 e 22 tem por objetivo identificar as competências pessoais do servidor (grupo A) que estão ligadas em parte

com o comportamento e atitudes do servidor, identificando a postura e qualidade na execução das tarefas.

Já o Grupo B está ligado ao conhecimento e as capacidades do servidor, a habilidade de colocar em prática o aprendizado ou conhecimento que possui, ou seja competências organizacionais. Estes dois grupos remetem a gestão por competências, mas não especificamente sobre uma tarefa, e sim sobre as atividades em geral.

A terceira parte do formulário (grupo C) tem por objetivo alinhar-se ao planejamento estratégico da Unidade que foram definidas e acordadas com o servidor na Etapa I e ratificadas ou alteradas na Etapa II. Estas possuem um peso maior dentro da valoração do formulário pois podem ser exigidas metas compatíveis com a classificação de cada cargo ou conhecimento/experiência do servidor.

Nesse sentido, haveria o cumprimento das exigências do Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho como “Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição”, “Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, ou ainda “Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional”.

Em resumo o grupo A e B teria juntos o valor de 50% enquanto o Grupo C por si só teria o mesmo peso na pontuação. Pode-se relatar também que o campo do último grupo tem maior probabilidade de ser definido de forma objetiva, uma vez que os quantificadores podem estabelecer valores e o servidor estaria ciente da negociação pré-determinada.

Uma avaliação de desempenho por competências pode mensurar tanto competências técnicas quanto as competências comportamentais, verificando o quanto as pessoas possuem das competências exigidas e estabelecer planos de ação para desenvolvê-las (PONTES, 2016).

Além disso, o formulário contém questionamentos como análises complementares que auxiliam no “conhecer” o servidor. Identificar potencialidades e limitações de cada um é essencial para ser assertivo no desempenho. Tanto para solicitar uma capacitação quanto para solicitar acompanhamento psicossocial caso seja necessário.

Outro ponto importante neste bloco é verificar se por vezes o atingimento das metas não é comprometida com péssimas condições de trabalho como equipamentos, iluminação, locais insalubres entre outros.

No intuito de identificar servidores com baixo desempenho e os que possuem potencial para a execução das atividades, caso a nota auferida seja menor do que 5 ou igual a 10, deverá

a chefia apresentar justificativas que corroboram o que foi mensurado. Para Oliveria-Castro, Lima e Veiga (1996), a cultura da leniência ou supervalorização são comuns no serviço público, podendo ser danosa e prejudicial, fazendo com que o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente, todos, sem distinção tenham notas máximas.

Além disso, estas informações podem compor banco de dados para alimentar futuras avaliações com a utilização de 100% da gestão por competências, identificado assim o melhor perfil para cada unidade.

Outro fator aspecto do formulário é que mitiga as falhas da avaliação de desempenho como o subjetivismo, a unilateralidade, o efeito halo, a desvalorização da avaliação entre outros citados no quadro 09.

Correlacionando com os objetivos do tópico 4.3, identifica-se suprir a maior parte delas com informações para validação de processos de alocação de pessoal, subsídio de remoções, subsidiar progressão por mérito, levantamento das necessidades de treinamento e programas de capacitação, fornecimento de feedback, realimentação do planejamento estratégico, subsidiar programas de saúde ocupacional, identificar e aperfeiçoar competências, aprimorar condições de trabalho e subsídios ao banco de talentos. Em resumo, objetivos 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11 e 14.

Figura 20 – Avaliação pela chefia imediata (parte I)

ETAPA III		Avaliação I – Avaliação pela chefia imediata											
Item	Fatores	Grupo A - Competências Pessoais (Peso 2,5)											
		Descrição	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente		
A1	Disciplina	Cumprir as normas e compromissos de trabalho (reuniões, treinamentos, eventos entre outros) mantendo a ordem e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A2	Ética	Mantém o elemento ético em sua conduta, agindo com dignidade, decoro, zelo e princípios morais no exercício do seu cargo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A3	Responsabilidade	Mantém-se frequente e pontual ao trabalho e assume os compromissos, respondendo pelos resultados. Esforça-se para cumprir com os resultados com qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A4	Relacionamento Interpessoal	Possui capacidade de se relacionar com as pessoas com respeito, simpatia, paciência e presteza no ambiente de trabalho conduzindo para um clima agradável e produtivo. Resume-se a falar somente o necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A5	Flexibilidade	Se ajusta às mudanças de cenários (adversos ou desafiantes), interagindo com facilidade e rapidez às novas realidades e demandas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A6	Atualização/Desenvolvimento	Procura manter-se atualizado e aproveita as oportunidades para assumir outras atividades de maior responsabilidade. Procura desenvolver métodos para otimizar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A7	Maturidade Emocional	Tem capacidade de tolerar as frustrações e contrariedades e de lidar em ambiente de stress ou pressão. Tem empatia e habilidade para evitar conflitos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A8	Concentração	Mantém a atenção e o foco nas atividades realizadas durante o tempo que for necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A9	Discrição	Mantém a confidencialidade dos assuntos tratados no local de serviço. Evita se intrometer nos assuntos alheios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 21 – Avaliação pela chefia imediata (parte II)

ETAPA III		Avaliação I – Avaliação da Chefia sobre o servidor											
Grupo B - Competências Gerenciais (Peso 2,5)													
Item	Fatores	Descrição	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente		
B1	Conhecimento Técnico	Domina o conhecimento técnico e detém habilidades e experiências necessárias para a execução das atividades sob sua responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B2	Capacidade Analítica	Tem capacidade de identificar e interpretar diferentes tipos de dados e de analisar por diversos ângulos a mesma situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3	Organização	Organiza adequadamente as atividades e materiais do local de trabalho, eliminando serviços desnecessários/improdutivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4	Planejamento	Promove a análise da realidade, levantando as possibilidades e limitações para proposição de ações futuras, estabelecendo planos de ação condizentes com os objetivos do setor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5	Decisão	Toma decisões com segurança, coerência e imparcialidade para o bom desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6	Comunicação	Comunica-se de forma clara e objetiva (textualmente ou oralmente) expressando suas ideias. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo/informação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7	Trabalho em Equipe	Dispõe-se a ajudar os membros da equipe para motivar e melhorar o desempenho. Interage e coopera na execução das atividades dos demais membros da equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B8	Iniciativa / Inovação	Antecipa-se às demandas de trabalho, evitando falhas. Apresenta ou procura ideias inovadoras e criativas na execução das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B9	Orientação para resultados	Age com eficácia e eficiência em suas atividades, cumprindo as tarefas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e usa de forma racional os recursos da unidade a fim de evitar desperdícios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 22 – Avaliação pela chefia imediata (parte III)

ETAPA III		Avaliação I – Avaliação pela chefia imediata									
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Grupo C - METAS ACORDADAS (Peso 5)															
Item	Metas					Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente	
C1						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C2						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C3						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Grupo	Total do Grupo	Total Grupo / Max. pontos do grupo	Peso	Resultado	ANÁLISES COMPLEMENTARES									
					A			2,5	0	1 Os objetivos e metas foram alcançados?				
B			2,5	0	2 Que elementos facilitaram o alcance das metas?									
C			5	0	3 E quais dificultaram o alcance das metas?									
			Valor Final AV. I	0	5 Servidor deve ser encaminhado a curso de capacitação? Qual?									
					6 Servidor necessita de assistência ocupacional?									
					7 Servidor apresenta atestados médicos com frequência?									
					8 O local apresentava condições adequadas? (iluminação, equipamentos, entre outros)?									
					9 Há observações a serem descritas									
					10 Apresente Justificativas para os itens em que foi aplicado menos do que 5 e para os itens iguais a 10									

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.3.2 Avaliação II – Autoavaliação

A autoavaliação, figuras 23 a 25, do servidor possui dentro do grupo A, B e C os mesmos questionamentos e itens a serem avaliados, trazendo a percepção do próprio avaliado quanto as competências pessoais e gerenciais além do desempenho das metas negociadas com a chefia.

É indispensável que os avaliados passem por avaliação que possam lhes permitir chegar ao autodiagnostico do seu próprio perfil (BERGAMINI, 1983). Segundo Pontes (2016) a autoavaliação proporciona maior participação ativa do avaliado, incentivando o autogerenciamento, autonomia e confiança.

Oportunizar condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho, durante todo o processo de acompanhamento e Autoavaliação (OLIVERIA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996).

Contudo, as análises complementares possibilitam que o servidor possa expressar suas expectativas e as frustrações encontradas no exercício de suas atividades, podendo solicitar acompanhamento psicossocial ou uma remoção a outro lugar de interesse pessoal alinhado com suas competências.

Os mesmos objetivos apresentados na avaliação I (avaliação do servidor pela chefia) são diagnosticadas ou identificadas como resultados do processo avaliativo dos servidores técnicos administrativos da UFMS.

Figura 23 – Autoavaliação (parte I)

ETAPA III		Avaliação II – Autoavaliação											
Grupo A - Competências Pessoais (Peso 2,5)													
Item	Fatores	Descrição	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente		
A1	Disciplina	Cumpro as normas e compromissos de trabalho (reuniões, treinamentos, eventos entre outros) mantendo a ordem e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A2	Ética	Mantenho o elemento ético em minha conduta, agindo com dignidade, decoro, zelo e princípios morais no exercício do meu cargo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A3	Responsabilidade	Mantenho-me frequente e pontual ao trabalho e assumo os compromissos, respondendo pelos resultados. Esforço-me para cumprir os resultados com qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A4	Relacionamento Interpessoal	Possuo capacidade de me relacionar com as pessoas com respeito, simpatia, paciência e presteza no ambiente de trabalho conduzindo para um clima agradável e produtivo. Falo somente o necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A5	Flexibilidade	Ajusto-me às mudanças de cenários (adversos ou desafiantes), interagindo com facilidade e rapidez às novas realidades e demandas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A6	Atualização/Desenvolvimento	Procuro me manter atualizado e aproveito as oportunidades para assumir outras atividades de maior responsabilidade. Procuro desenvolver métodos para otimizar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A7	Maturidade Emocional	Tenho capacidade de tolerar as frustrações e contrariedades e lidar em ambiente de stress ou pressão. Tenho empatia e habilidade para evitar conflitos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A8	Concentração	Mantenho a atenção e o foco nas atividades realizadas durante o tempo que for necessário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A9	Discrição	Mantenho a confidencialidade dos assuntos tratados no local de serviço. Evito me intrometer nos assuntos alheios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 24 – Autoavaliação (parte II)

ETAPA III		Avaliação II – Autoavaliação											
Grupo B - Competências Gerenciais (Peso 2,5)													
Item	Fatores	Descrição	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente		
B1	Conhecimento Técnico	Domino o conhecimento técnico e detenho habilidades e experiências necessárias para a execução das atividades sob sua responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B2	Capacidade Analítica	Tenho capacidade de identificar e interpretar diferentes tipos de dados e de analisar por diversos ângulos a mesma situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3	Organização	Organizo adequadamente as atividades e materiais do local de trabalho, eliminando serviços desnecessários/improdutivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4	Planejamento	Promovo a análise da realidade, levantando as possibilidades e limitações para proposição de ações futuras, estabelecendo planos de ação condizentes com os objetivos do setor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5	Decisão	Tomo decisões com segurança, coerência e imparcialidade para o bom desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6	Comunicação	Comunico-me de forma clara e objetiva (textualmente ou oralmente) expressando suas ideias. Adoto o meio de comunicação adequado ao conteúdo/informação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7	Trabalho em Equipe	Disponho-me a ajudar os membros da equipe para motivar e melhorar o desempenho. Interajo e coopero na execução das atividades dos demais membros da equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B8	Iniciativa / Inovação	Antecipo-me às demandas de trabalho, evitando falhas. Apresento ou procuro ideias inovadoras e criativas na execução das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B9	Orientação para resultados	Ajo com eficácia e eficiência em suas atividades, cumprindo as tarefas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupo-me com os custos e usa de forma racional os recursos da unidade a fim de evitar desperdícios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 25 – Autoavaliação (parte III)

ETAPA III	Avaliação II – Autoavaliação
-----------	-------------------------------------

Grupo C - METAS ACORDADAS (Peso 5)																					
Item	Metas										Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente						
C1												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C2												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C3												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Grupo	Total do Grupo	Total Grupo / Max. pontos do grupo	Peso	Resultado	ANÁLISES COMPLEMENTARES									
A			2,5	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B			2,5	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C			5	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor Final AV. I				0										

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.3.3 Avaliação III – Avaliação da Equipe

A avaliação da Equipe será separada, conforme já informado, em duas situações: (a) avaliação dos pares; e (b) avaliação do servidor em relação a chefia imediata.

Quanto a avaliação dos pares, figura 26, o formulário traz fatores quanto ao comportamento do servidor junto ao ambiente de trabalho, se ele possui uma característica inerente sempre que executa uma atividade ou se nunca possui tal característica.

Marras (2012) entende que a avaliação por múltiplas fontes propicia um ambiente mais democrático e participativo. Práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento são importantes (BRANDAO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação dos colaboradores da unidade de trabalho contribui para reduzir as discrepâncias que ocorrem na atual avaliação de desempenho da UFMS, onde o chefe atribui uma nota razoável e o servidor apresenta uma nota quase máxima ao seu desempenho.

Essa percepção de outros colaboradores contribui para reflexões do servidor avaliado e valida a importância da avaliação por múltiplas fontes. O trabalho em equipe é um aprendizado contínuo em termos de conhecimento, habilidades e experiências (PONTES, 2016).

Outro fator que pode auxiliar as políticas de gestão de pessoal é o conhecimento das situações ocorridas no ambiente de trabalho, facilitando a mediação entre o servidor e a chefia ou ainda entre os membros da equipe quando se fizer necessária.

A Avaliação dos pares contribui muito também para os objetivos de levantamento das necessidades de treinamento, promoção de integração (compartilhando experiências e ideias), redução dos obstáculos, subsidiando programas de saúde ocupacional, identificando competências, valorizando desempenho eficaz, padronizando procedimentos e melhorando a qualidade de vida no trabalho (Objetivos 3, 5, 7, 8, 10, 12 e 13).

Quanto a avaliação do servidor sobre a chefia imediata, figura 27 e 28, tem como referência as competências de gestão, tais como delegação/feedback, treinamento de conflitos, conhecimento técnico, formação de sucessores entre outras com um peso de 60%.

Nas organizações em geral, seja privada ou pública, é importante que o gestor saiba lidar com as adversidades no ambiente de trabalho, sejam elas por mudanças de

cenários econômicos ou por diversidade cultural. As pessoas tendem a acreditar, quando assumem cargos de chefia, que devem ser perfeitas, e isso não existe (BERGAMINI, 1983).

Complementando os outros 40% da avaliação estão fatores quanto as características comportamentais da chefia perante a equipe. A percepção da equipe sobre a chefia imediata traz informações importantes para a gestão do desempenho assertivo ou não do chefe.

Um bom líder pode utilizar da avaliação como um feedback das atividades e utilizá-la como uma oportunidade para mudança de comportamento e atitudes ou qualificação. Esta avaliação permite identificar líderes em potencial que podem ser multiplicadores trocando experiências com outros líderes.

Como todos os demais formulários, fora inserido as informações complementares para detectar problemas ou gargalos que estão dificultando o relacionamento entre o servidor e a chefia.

Vários objetivos são concretizados, contudo o principal deles é a formação de liderança (objetivo 9), que comporta também a formação de sucessores uma vez que as nomeações para cargos de liderança são de livre nomeação a critério da Administração Superior. A liderança é um comportamento observável que pode alavancar capacidades organizacionais e encaminhar a organização para melhores resultados (REIS, 2000).

Figura 26 – Avaliação da Equipe (pares)

ETAPA III		Avaliação III – Avaliação Equipe (pares)						
Item	Fatores	Descrição	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre	
1	Organização	Mantém o local de trabalho limpo e organiza adequadamente as atividades e materiais do local de trabalho, eliminando serviços desnecessários/improdutivos	1	2	3	4	5	
2	Interação	Interage com os pares ajudando na execução das atividades	1	2	3	4	5	
3	Cooperação	Compartilha ideias e coopera para alcance dos resultados dos colegas	1	2	3	4	5	
4	Motivação	Demonstra capacidade de motivar os colegas	1	2	3	4	5	
5	Ética	Mantém o elemento ético em sua conduta, agindo com dignidade, decoro, zelo e princípios morais no exercício do seu cargo.	1	2	3	4	5	
6	Discrição	Mantém a confidencialidade dos assuntos tratados no local de serviço. Evita se intrometer nos assuntos alheios.	1	2	3	4	5	
7	Empatia	Consegue se colocar no local do colega para compreendê-lo	1	2	3	4	5	
8	Conhecimento	Possui conhecimento técnico para executar as atividades	1	2	3	4	5	
9	Participação	Participa das atividades e eventos elaborados pela Unidade	1	2	3	4	5	
10	Comunicação	Comunica-se de forma assertiva e expressar de forma clara e objetiva.	1	2	3	4	5	
11	Maturidade Emocional	Tem capacidade de tolerar as frustrações e contrariedades e de lidar em ambiente de stress ou pressão. Tem empatia e habilidade para evitar conflitos.	1	2	3	4	5	
12	Responsabilidade	Mantem-se frequente e pontual ao trabalho e assume os compromissos, respondendo pelos resultados. Esforça-se para cumprir com os resultados com qualidade.	1	2	3	4	5	
13	Iniciativa / Inovação	Apresenta e desenvolve novas ideias. Antecipa-se nas tarefas.	1	2	3	4	5	
14	Diálogo	Procura dialogar com outros colegas sobre as situações do ambiente de trabalho						
15	Relacionamento com a chefia	Possui bom relacionamento com a chefia, respeitando as decisões. Acata as ordens superiores.	1	2	3	4	5	
							Pontuação Máxima (A)	75
							Pontuação Obtida (B)	
							Média Final Av III [(B)/(A)*10]	

ANÁLISES COMPLEMENTARES	
1	Na sua opinião, servidor apresenta apatia no ambiente de trabalho ou nas relações de trabalho?
2	Na sua opinião, servidor apresenta irritabilidade ou comportamento agressivo?
3	Na sua opinião, servidor possui conduta duvidosa?
4	Na sua opinião, o servidor consegue desempenhar suas atividades?
5	Na sua opinião, o servidor possui formação/conhecimento ou aptidão para desempenhar outras atividades em outro setor?
6	Gostaria de Descrever alguma situação sobre o servidor?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 27 – Avaliação da Equipe (servidor sobre a chefia)

ETAPA III		Avaliação III – Avaliação Equipe (Servidores sobre a Chefia)					
Item	Fatores	Grupo A - Competências de Gestão					
		Descrição	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
A1	Capacidade Analítica	Tem capacidade de identificar e interpretar diferentes tipos de dados e de analisar por diversos ângulos a mesma situação. Faz apreciações minuciosas com senso crítico e ponderação. Identifica as causas dos problemas existentes para preveni-las.	1	2	3	4	5
A2	Responsabilidade	Mantem-se frequente ao trabalho e assume os compromissos, respondendo pelos resultados.	1	2	3	4	5
A3	Planejamento/Organização	Planeja as ações e soluções, organizando e otimizando o tempo e os recursos materiais da Unidade	1	2	3	4	5
A4	Decisão	Toma decisões com segurança, coerência e imparcialidade para o bom desenvolvimento das atividades	1	2	3	4	5
A5	Delegação / Feedback	Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões, sem sobrecarregar um único colaborador. Apresenta Feedback emitindo críticas e elogios. Reconhece e compartilha os resultados.	1	2	3	4	5
A6	Visão Estratégica	Analisa e gerencia os riscos e oportunidades da Unidade. Aplica estratégias em consideração ao ambiente interno e externo.	1	2	3	4	5
A7	Formação de Sucessores	Contribui no desenvolvimento dos potenciais dos colaboradores. Forma sucessores. Compartilha experiências para desenvolvimento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
A8	Tratamento de Conflitos	Trata os conflitos de forma imparcial ouvindo os envolvidos e gera espaço para as ideias divergentes.	1	2	3	4	5
A9	Foco em Objetivos/Metas	Elenca prioridades e organiza a execução delas. Define as metas e objetivos atendendo aos prazos pr-e-estabelecidos.	1	2	3	4	5
A10	Iniciativa / Inovação	Antecipa-se às demandas de trabalho e apresenta ideias inovadoras ou criativas para solucioná-las.	1	2	3	4	5
A11	Conhecimento Técnico	domina o conhecimento tecnico necessario para a execução das atividades em sua responsabilidade.	1	2	3	4	5
A12	Orientação	Tem conhecimento das atividades e processos, facilitando a orientação na consecução das atividades pelos colaboradores. Acompanha e intervém quando necessário.	1	2	3	4	5
A13	Liderança	Capaz de administrar pessoas e equipes, de personalidades diferentes, e coordená-las, mobilizando-as para objetivos comuns.	1	2	3	4	5
A14	Preparo / Qualificação	É qualificado para assumir a função. Tem preparo técnico para exercer as funções da chefia	1	2	3	4	5
A15	Motivação	Cria um ambiente favorável, motivando os colaboradores da Unidade.	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 28 – Avaliação da Equipe (servidor sobre a chefia)

ETAPA III		Avaliação III – Avaliação Equipe (Servidores sobre a Chefia)					
Grupo B - Características Comportamentais							
Item	Fatores	Descrição	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
B1	Relacionamento Interpessoal	Possui capacidade de se relacionar com as pessoas no ambiente de trabalho conduzindo para um clima agradável e produtivo	1	2	3	4	5
B2	Ética	Mantém o elemento ético em sua conduta, agindo com dignidade, decoro, zelo e princípios morais	1	2	3	4	5
B3	Disciplina	Cumprir as normas e deveres legais, mantendo a ordem no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
B4	Maturidade Emocional / Empatia	É tolerante às frustrações e contrariedades além de ter habilidade para evitar conflitos no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
B5	Discrição	Mantém a confidencialidade dos assuntos tratados com o servidor e também dos assuntos de serviço	1	2	3	4	5
B6	Responsabilidade	Mantém-se frequente ao trabalho e assume os compromissos, respondendo pelos resultados	1	2	3	4	5
B7	Comunicação	Comunica-se de forma clara e objetiva textualmente ou oralmente. Realiza e recebe feedback	1	2	3	4	5

Grupo	Total do Grupo	Total Grupo / Max. pontos do grupo	Peso	Resultado
A			6	0
B			4	0
Valor Final AV. III				0

ANÁLISES COMPLEMENTARES	
1	Entende que é necessário acompanhamento para diálogo com a chefia?
2	Identifica a necessidade de capacitação da chefia?
3	O Chefe possui pouca experiência no assunto da Unidade?
4	A chefia aparenta estar sobrecarregada ou em condições de stress e pressão?
5	Deseja realizar algum comentário ou relato sobre a chefia?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.3.4 Avaliação IV – Usuários externos

A avaliação do usuário externo (figura 29), apesar de possuir o menor peso na média geral, não deixa de ser importante, pois demonstra a qualidade do serviço prestado à comunidade, sejam alunos, servidores ou comunidade externa.

A avaliação foca principalmente na qualidade e tempo para atender ou resolver uma demanda solicitada. Outro fator importante é a apresentação de melhorias no atendimento e da utilização dessa informação para revisão do processo de trabalho da unidade. Poderá também ser relatado as insatisfações ou satisfações com o atendimento. Este último contribui para premiar servidores competentes que prestam um serviço de qualidade.

Contudo, considerando que a depender da demanda não é possível qualificar como uma pontuação favorável ou desfavorável ao servidor, deve o chefe imediato validar a avaliação por ter conhecimento técnico sobre a situação. Por exemplo o usuário externo avaliar como insatisfeito um serviço prestado por não ter a demanda aceita em virtude de uma exigência legal, querendo que o servidor que o atende faça algo para modificá-la.

É o elemento principal da categoria da avaliação da qualidade do serviço público prestado (objetivo 15). A percepção dos clientes (receptores) do serviço público tem fundamental importância para realimentar e tornar dinâmico o planejamento estratégico.

Figura 29 – Avaliação de Usuários Externos

ETAPA III	Avaliação IV – Avaliação do Usuário Externo					
Descreva a solicitação:						
Item	Fatores	Descrição	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	Qualidade no Atendimento	O atendimento foi realizado com atenção, respeito e cortesia	1	2	3	4
2	Tempo de Atendimento	Quanto ao tempo de atendimento/espera	1	2	3	4
3	Orientação	Houve orientação que facilitou o acesso a informação	1	2	3	4
4	Informações	As informações foram assertivas e suficientes para resolução da demanda	1	2	3	4
Pontuação Máxima (A)						16
Pontuação Obtida (B)						
Média Final Av III [(B)/(A)*10]						
ANÁLISES COMPLEMENTARES						
1 Tem sugestões de melhoria para a Unidade?						
2 Em sua opinião, a demanda foi resolvida?						
3 Se houve insatisfação em algum item, favor descrever o fato						
4 Gostaria de realizar um elogio?						
Validação pela Chefia Imediata						
() SIM						() NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5.1.4 Etapa IV - Feedback

Esta etapa é de fundamental importância para uma avaliação de múltiplas fontes, sejam os colaboradores ou os chefes da unidade. Ele poderá ser assumido como positivo melhorando o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, os fluxos de trabalho, o alcance das metas estabelecidas, além da prestação de um serviço público de qualidade.

O feedback permite identificar os temas que tiveram maiores e menor médias para cada grupo das etapas, seja elas da avaliação da chefia imediata, da autoavaliação, dos pares, da equipe ou ainda que externa e assim realizar novos planos de ação sobre os resultados.

Pontes (2016) diz que a avaliação de desempenho nada mais é do que o feedback construtivo no dia a dia quanto nas reuniões formais para esse fim. É uma ferramenta que vai orientar o desempenho do colaborador na consecução dos objetivos institucionais.

Contudo, poderá o feedback ser negativo, demonstrando se a equipe ou a chefia estão abaixo do esperado, seja nas atitudes ou no alcance das metas. Caso aconteçam, devem ser imediatamente tratadas pelas políticas de gestão de pessoas para mitigar os problemas encontrados.

Esta etapa serve também como um espelho ao servidor de como as pessoas ao redor visualizam seu comportamento e/ou atitudes no ambiente de trabalho, implicando em uma mudança de postura para um ambiente favorável. Além disso será nesse momento que o servidor saberá se possui pontuação necessária para obtenção da progressão por mérito.

É nesta etapa também que as ações de gestão de pessoas serão implementadas, como a remoção, o auxílio do serviço social, encaminhamento de demandas a outros setores, por exemplo segurança no trabalho, planejamento, infraestrutura entre outros. Ou seja, todos os objetivos no item 4.3 terão resultados que serão utilizados para retroalimentar o processo de avaliação de desempenho.

As tratativas serão realizadas ou mediadas pela Progep, principalmente com os servidores do serviço social, com a equipe de trabalho junto com a presença dos chefes imediatos e superiores para melhoria da comunicação e mudanças de cultura se necessário. Contudo poderão ter ações individuais caso seja necessário. A comunicação é a essência da avaliação de desempenho (PONTES, 2016).

6 Considerações Finais

O objetivo desta dissertação foi elaborar um modelo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores técnicos administrativos da UFMS utilizando a avaliação por competências por múltiplas fontes. Através do modelo de competências de Brandão e Bahry (2005) foi possível modelar uma proposição.

Entretanto foram necessários resgatar e discutir o significado da avaliação de desempenho com seus aportes teóricos, objetivos metodologias e falhas, além de discorrer as exigências legais e as características do atual modelo de avaliação.

Com o intuito de compreender a percepção da avaliação de desempenho atual, que desde a implementação não conseguiu cumprir nem com as exigências legais, foram realizadas entrevistas com servidores que conhecem sobre o assunto e identificaram ausências das etapas de avaliação dos pares, chefias e externas.

Além disso, ratificaram que o modelo atual não consegue compreender a realidade e nem refletir o desempenho dos servidores. É nítido que existem discrepâncias e que contribuem para que o processo avaliativo seja uma mera formalidade para obtenção de progressão por mérito dos técnicos.

Fora realizado também uma entrevista com outra Universidade a fim de compartilhar as experiências vivenciadas quando da tentativa de aplicar a avaliação por múltiplas fontes, contudo também não foram efetivas na aplicação e principalmente no tratamento dos resultados gerados.

Diante disso, foram identificados elementos essenciais, denominados como princípios, que o modelo para os servidores técnicos administrativos da UFMS deve ter como premissa. Assim, foram elencados 15 objetivos que serviram como propósito para a criação do modelo, dos quais o processo avaliativo deve fornecer como diagnóstico ou resultados esperados.

O processo avaliativo fora desenhado com 4 (quatro) etapas nas quais englobam o planejamento (Etapa I), revisão ou alinhamento do planejamento (Etapa II), a avaliação de desempenho (Etapa III) e o feedback (Etapa IV). É necessário impor que estas etapas não são processos isolados pois em qualquer momento estão ligadas para realimentar a outra. O instrumento da avaliação de desempenho não tem o poder de chegar a objetivo algum, são os resultados dela que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

A proposição do novo modelo também tem o objetivo de mitigar os incidentes críticos da avaliação de desempenho por múltiplas fontes, gerando um ambiente mais participativo e democrático. Ademais pretende identificar nas análises complementares a realidade vivida pelo servidor em cada local de trabalho, por exemplo se há uma boa cultura organizacional no setor, ou quais as condições de trabalho entre outros.

Outro propósito da avaliação é promover o alinhamento dos objetivos institucionais com o desenvolvimento da vida profissional do servidor, que consequentemente reflete na melhoria da prestação do serviço público à comunidade. A avaliação de desempenho tem vital importância no desenvolvimento da instituição bem como dos servidores que ali exercem suas atividades.

Como limitações da pesquisa podemos observar que o modelo está no campo teórico e não fora aplicado na prática, além disso o modelo não é delimitado anteriormente com um levantamento prévio das competências para utilização como parâmetro, mas sim com o levantamento durante o processo de avaliação.

Essa limitação é motivada pois, a UFMS não possui um mapeamento total dos processos e fluxos para alinhar com o processo de avaliação de desempenho, gerando uma matriz de competências com vínculo nos cargos e processos. Contudo a proposição do modelo pode ser mitigada ao longo do tempo com uma futura formação de um banco de competências.

Outra limitação está na formulação de recompensas para servidores com excelência no desempenho pois a Lei n 11.091 de 2005 não prevê uma política de recompensa ou remuneração adicional. Contudo pode ser mitigada com conversão em critérios como preferencias em solicitar afastamentos para pós-graduação, férias, recesso entre outros. Ou ainda para promover à cargos de chefia e/ou assessoramento.

Cabe ressaltar ainda que o modelo não foi construído com a participação de todos os níveis de servidores necessários a consecução de uma tarefa dessa magnitude e complexidade, devendo ser alvo de apreciação de todos os setores da universidade, sindicatos e de alguns setores da comunidade que possam oferecer contribuições a sua estruturação.

Recomenda-se para as pesquisas futuras o estudo da validação do modelo proposto com a intervenção das experiências geradas nos ambientes de trabalho e com a proposta de alimentação das políticas de gestão de pessoas, como alocação, capacitação, serviço social

entre outros. Ou ainda estudos que realizem um mapeamento de competências de forma completa, por unidade, processos e cargos a fim de desenhar uma matriz de competências.

Recomenda-se também a realização de outras entrevistas, seja dentro de unidades administrativas que possuem equipes ou ainda junto ao sindicato dos técnicos administrativos.

Reforça-se que para uma aplicação do modelo por múltiplas fontes com o uso da gestão de competências é necessário a disseminação do tema com o propósito de formar uma cultura organizacional para agregar valor ao processo.

A necessidade de sensibilização para aplicação do modelo a fim de que proporcione uma mudança de cultura da utilização apenas para fins de progressão. O sistema de avaliação deve ser justo e imparcial, baseados em padrões de desempenho atingíveis e com objetivos claros e bem definidos.

E assim, fornecer serviços públicos de qualidade com desenvolvimento do servidor e com alcance das metas pré-estabelecidas agregando valor institucional, criando um diferencial competitivo e alimentando as políticas de gestão de pessoas.

7 Referências

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10, 52 p,1997.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições: Lisboa, 70. 2011.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1987.

BERGAMINI, C. W. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, 18 (2), p. 5-11, abr/jun, 1983.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. In: Gestão de pessoas em organizações públicas. 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.

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, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Decreto n 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 05 de jun. 2018.

_____. **Decreto n 5.825 de 29 de junho de 2006a**. 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. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 05 de jun. 2018.

_____. **Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, DF. 22 de mar. 2010.

_____. **Lei n. 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. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. 05 de jun. 2018.

_____. **Lei n. 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, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei no 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei no 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei no 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei no 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória no 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei no 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nos 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei no 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei no 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei no 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal;

fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei no 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA, a Lei no 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei no 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de 24 desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei no 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei no 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, DF. 23 set. 2008.

_____. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 316 p, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos et al. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, v. 1, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas.** McGraw-Hill do Brasil, 2014.

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 31/08/2011. Disponível em: <http://srh.unb.br/images/stories/media/palestra/Texto_para_Aula_16_Coelho_Junior_sem_data.pdf>. Publicada em: Ter, 13 de Setembro de 2011, 12:10. Acesso em: 01 de jun. 2018.

DEMO, GISELA et al . Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>>. Acesso em: 05 de jun. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n.spe, p. 183-196, 2001.

FREITAS, H; CUNHA-Jr, M.V.M; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. São Paulo: **RAUSP**, v. 32, nº 3, Jul/Set. 1997, p. 97-109.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, Nilda Aparecida de Carvalho et al. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas-UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho**. 2018.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAMONIER, C. R. Avaliação de desempenho dos técnicos administrativos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 2018. **Trabalho de Conclusão Final Mestrado Profissional em Administração Pública**. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

LODI, J. B. **Administração por objetivos**. 6. ed. São Paulo, Pioneira, 1977.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires: 2003. Disponível em: www.top.org.ar/publicac.htm. Acesso em: 05 de jun. 2018.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. de G. L. e S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, B. V.; MARQUES, J. R.; VIEIRA, L. J. M.; GARAY, A. B. S. Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**, VI, 2010, Vitória - ES. Anais. Vitória: Enapg, 2010.

Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, 42(1), 61-82.

MCCARTHY, A. M.; GARAVAN, T. N. 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 1, p. 5-32, 2001.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/@@download/file/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf>, 2013. 68p. Acesso em: 01 de jun. 2018.

NUNBERG, B. Gerência de Recursos Humanos no Setor Público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 14. 1998.

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, jul./set. 1996.

ONU/Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais (2006). A gestão de pessoas como um recurso estratégico. In **Revista do Serviço Público**. 1937, republicada em 2006.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Mh Comunicação, 1994.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13 ed. São Paulo: LTr, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

REIS JÚNIOR, R. C. Consequências dos modelos de medida de desempenho na criação de folga orçamentária: o caso de uma organização pública brasileira. 2010. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial**. Editora Atlas SA, 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, W. S. F. Avaliação de desempenho individual: análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD**, 2007, Rio de Janeiro, Anais...Rio de Janeiro: ANPAD. 2007.

SECCHI, L. (2009). **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. *Qualit@s*, 17(1), 1-14. 2015.

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**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

SOBRINHO, José Dias. **Dilemas Da Educacao Superior No Mundo**. Casa do Psicólogo, 2005.

SOUZA, V. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

VALMORBIDA, S. M.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, v. 13, n. 28, p. 123-148, jan./abr. 2016.

VELASCO, S. M. V. de; SILVA, M. T. e. Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. **IV CONGRESSO CONSAD de Gestão Pública**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 25 a 27 maio 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 2 ed., Atlas, São Paulo, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE)

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado e participar na pesquisa cuja temática é “Avaliação de desempenho individual por múltiplas fontes: Um modelo aplicado aos servidores técnico administrativo da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul”, desenvolvido pelo servidor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, lotada na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Felipe Carvalho Silva de Jesus.

Fui informado que a pesquisa é de caráter institucional e que a qualquer momento poderei consultar o orientador do Mestrado Profissional em Administração Pública, Professor Marco Antonio Costa da Silva para esclarecimentos que julgar necessário através do e-mail: jtemda@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que em linhas gerais visa propor um modelo de avaliação por múltiplas fontes para os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Fui também esclarecido de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS e que o acesso aos dados coletados será realizado apenas pelos pesquisadores cadastrados na pesquisa. Minha colaboração será feita de forma anônima, por meio de entrevista narrativa a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. Fui ainda informado de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto o recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Campo Grande – MS, ____/____/____

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

APÊNDICE B

Questionário Semiestruturado aplicado aos servidores da UFMS

- 1 – Como você percebe a avaliação aplicada hoje na UFMS?
- 2 – Quais são os problemas da avaliação atualmente? Há pontos positivos?
- 3 – Você entende ser importante haver a avaliação 360° (avaliação dos pares, usuários externos e do servidor em relação a chefia)?
- 4 – O que você entende que a avaliação deve abordar ou trazer? Ou de que forma deveria ser?
- 5 – Gostaria de acrescentar alguma informação sobre avaliação de desempenho?

Questionário Semiestruturado aplicado a UNIFAL

- 1 – Como funciona a avaliação na instituição? Quais as etapas aplicadas? Formulários padrão?
- 2 – Verificamos que houve iniciativa de realizar a avaliação 360°, poderia explicar como foi realizado e qual foi a reação dos servidores?
- 3 – Que pontos você classifica como importantes?
- 4 – E quais os pontos críticos?
- 5 – Essa avaliação trouxe feedback importante para a Administração?
- 6 – Gostaria de acrescentar alguma informação sobre avaliação de desempenho?
- 7 – Você vê diferença em avaliação de desempenho aplicado em instituições públicas e privadas?