



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



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMILA RONDON LAMOUNIER

CAMPO GRANDE

2018

CAMILA RONDON LAMOUNIER

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA 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. Alberto de Barros Aguirre
Coorientador: João Bosco de Moura Filho

CAMPO GRANDE

2018

CAMILA RONDON LAMOUNIER

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

Este trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/UFMS) e foi aprovado em 14 de agosto de 2018.

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

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos docentes:

Orientador: Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre
(UFMS – Orientador)

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
(UFMS – Membro Interno)

Prof. Dr. Robert Schiaveto de Souza
(UFMS – Membro Externo)

RESUMO

A Administração Pública Brasileira vem passando por algumas transformações ao longo das últimas décadas. Devido à demanda da sociedade a gestão tem se voltado para o alcance de resultados, e mais que eficiência, busca a eficácia e a efetividade. Diante disto os servidores são vistos como agentes transformadores e assumem papel de destaque nessa busca. Dentro da área de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho tem conseguido um lugar de destaque, como uma excelente ferramenta de gestão, pois tem o objetivo de maximizar o resultado organizacional agregado, trazendo desenvolvimento para as pessoas e para a instituição. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, as Universidades, a avaliação de desempenho assume papel estratégico. O objetivo desse trabalho foi analisar a percepção dos técnicos-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a avaliação de desempenho correntemente adotada na organização. A coleta de dados foi por meio de um método de *survey*, utilizando-se um questionário aplicado a uma amostra de 117 servidores técnico-administrativos das classes D e E de um campus; e pesquisa documental. Após análises estatísticas e documentais, como resultado, identificou-se que os respondentes conhecem sobre os aspectos da avaliação de desempenho, mas não identificam na instituição muitos destes aspectos e nem estão satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho vigente. Espera-se, através de propostas de melhoria, contribuir para o aperfeiçoamento da política de avaliação da instituição em questão.

Palavras-chave: Gestão de desempenho; avaliação de desempenho; administração pública; universidade.

ABSTRACT

Brazilian Public Administration has been through some transformations over the last decades. Due to society demand, the management has focused efforts on achievement of results, and more than efficiency, it seeks efficacy and effectiveness. Therefore, the workers are perceived as change agents and assume a prominent role in this matter. Within the Human Resource Management area, performance evaluation has achieved a prominent place as an excellent management tool since it has the aim of maximizing the aggregate organizational result, bringing development to labor force and to institution. In the context of the Federal Higher Education Institution, the Universities, the performance evaluation take up a strategic role. The aim of this study was to analyze the perception of the technical-administrative servants of a Federal Higher Education Institution about the performance evaluation currently implemented at the organization. Data collection was done through a *survey* method, using a questionnaire that was applied to a sample of 117 technical-administrative servants of D and E classes of one campus; and documentary research. After statistical and documentary analysis, as a result, it was identified that respondents know about aspects of the performance evaluation, but do not identify many of these aspects in the institution and are not satisfied with the current performance management system. It is wanted, through proposals for improvement, to contribute to the upgrading of the evaluation policy of the institution in question.

Palavras-chave: Performance management; performance evaluation; public administration; university.

Dedico este Trabalho de Conclusão Final ao meu papi - *in memoriam*, que plantou a semente da curiosidade em minha vida e foi um exemplo para mim até o final

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por toda oportunidade a mim concedida e toda a força nessa caminhada.

À minha família que me trouxe até aqui e me mostrou as coisas da vida.

Ao Danilo pela paciência e companheirismo.

Ao meu orientador, Prof. Alberto de Barros Aguirre, pelas palavras de incentivo nas horas de desespero e por me entender sempre.

À Leiza e à Ani pela parceria e apoio de sempre, e a Anahí pelas palavras de incentivo e força nas horas difíceis.

Ao meu chefe, Prof. Robert Schiaveto de Souza, por me conceder a oportunidade de me dedicar ao Mestrado e acreditar em mim.

Aos meus colegas do Profiap pela convivência nesses anos e pela ajuda durante minha coleta de dados.

Às meninas da secretaria de pós-graduação da ESAN, Cibelly e Jenifer, pela paciência durante minha jornada.

Ao professor Albert Schiaveto de Souza pela ajuda concedida nos últimos meses.

Ao professor Marcelo pelo apoio dispensado no começo e no final, e por ter aceitado fazer parte da minha banca, contribuindo muito para o meu trabalho.

Sem toda essa ajuda não seria possível o término deste mestrado. Cada uma das pessoas citadas tem uma parcela de contribuição e minha eterna gratidão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela de classes, níveis e padrões do PCCTAE.....	53
Figura 2 - Estrutura organizacional – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.....	57
Figura 3 – Nuvem de palavras – aspectos positivos.....	88
Figura 4 - Nuvem de palavras – aspectos negativos.....	89
Figura 5 - Nuvem de palavras – sugestões de melhorias.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Foco das avaliações	33
Quadro 2 - Classe dos cargos do PCCTAE	51
Quadro 3 – Escala de respostas	60
Quadro 4 – Grupos, fatores e descrição.....	65
Quadro 5 – Divisão de fatores	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes	67
Tabela 2 – Distribuição de respostas no bloco 2 do questionário	69
Tabela 3 - Distribuição de respostas no bloco 3 do questionário	71
Tabela 4 - Distribuição de respostas no bloco 4 do questionário	78
Tabela 5 – Alfas de Cronbach dos constructos do questionário.....	81
Tabela 6 – Diferenças significativas de respostas entre sexo feminino e masculino – Teste de Mann-Whitney.....	82
Tabela 7 - Diferenças significativas de respostas entre Classes D e E – Teste de Mann-Whitney	83
Tabela 8 - Diferenças significativas de respostas entre Unidade Central e Unidade Setorial – Teste de Mann-Whitney	83
Tabela 9 - Diferenças significativas de respostas entre chefes e não chefes – Teste de Mann-Whitney	84
Tabela 10 - Diferenças significativas de respostas entre graus de escolaridade – Teste de Kruskal-Wallis.....	85
Tabela 11 - Diferenças significativas de respostas entre faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis	85
Tabela 12 - Diferenças significativas de respostas entre tempo de serviço – Teste de Kruskal-Wallis.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de desempenho

AGETIC - Agência de Tecnologia de Informação

AGINOVA - Agência de Desenvolvimento, de Inovação e de Relações Internacionais

CAD – Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho

CD - Conselho Diretor

CHA – Conhecimento, habilidades e atitudes

CIS – Comissão Interna de Supervisão

COEX - Conselho de Extensão, Cultura e Esporte

COGRAD - Conselho de Graduação

COPP - Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação

COUN - Conselho Universitário

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESAN - Escola de Administração e Negócios

FAALC - Faculdade de Artes, Letras e Comunicação

FACFAN - Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição

FACH - Faculdade de Ciência Humanas

FACOM - Faculdade de Computação

FADIR - Faculdade de Direito

FAED - Faculdade de Educação

FAENG - Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia

FAMED - Faculdade de Medicina

FAMEZ - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

FAODO - Faculdade de Odontologia

GP – Gestão de pessoas

HUMAP - Hospital Universitário “Maria Aparecida Pedrossian”

ICBCG - Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande

IES – Instituição de Ensino Superior

INBIO - Instituto de Biociências

INFI - Instituto de Física

INISA - Instituto Integrado de Saúde

INMA - Instituto de Matemática

INQUI - Instituto de Química

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

NGP – Nova Gestão Pública

NSP – Novo Serviço Público

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnicos- Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

PROADI - Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura

PROAES - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROECE - Pró-Reitoria de Extensão Cultura e Esporte

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

PROPP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recurso Humanos

SEDAP – Secretaria de Administração Pública da Presidência da República

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

UEMT - Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

URJ – Universidade do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A trajetória da Administração Pública Brasileira.....	19
2.2 Gestão de desempenho.....	23
2.2.1 Evolução histórica da avaliação de desempenho	26
2.2.2 Conceitos e objetivos	27
2.2.3 Quem avalia	32
2.2.4 Abordagens	33
2.2.5 Aspectos críticos	39
2.2.6 Avaliação de desempenho no setor público	42
2.2.6.1 A carreira dos técnicos-administrativos e a sua avaliação de desempenho nas universidades	51
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Classificação e método de pesquisa	55
3.2 Caracterização da organização: A UFMS	56
3.3 Instrumento de pesquisa	59
3.4 Coleta de dados	60
3.5 Análise dos dados	61
3.5.1 Testes estatísticos	62
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 A avaliação de desempenho na UFMS.....	64
4.2 Análise estatística.....	66
4.2.1 Caracterização sociodemográfica e funcional dos respondentes	67
4.2.2 Percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho	68
4.2.3 Percepção sobre a avaliação de desempenho	71
4.2.4 Percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS	78
4.2.5 Análise da consistência interna	81
4.2.6 Testes não-paramétricos entre os grupos	82
4.3 Análise das questões abertas do questionário	87
4.4 Síntese dos dados e análises apresentadas	91
5 PROPOSIÇÕES	92

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
APÊNDICE A	103

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o Brasil passou por algumas crises, buscando reformar o Estado e construir um novo modelo de gestão pública capaz de atender aos anseios dos cidadãos brasileiros, voltando-se para o interesse público e para a coordenação eficiente da economia e dos serviços públicos (PAES DE PAULA, 2003).

O movimento global de grandes reformas do setor público teve início na década de 80 do século 20 em praticamente todo o mundo. Os reformadores procuravam dotar os serviços públicos de maior eficácia e eficiência, buscando a redução de custos. Bresser Pereira (1996) afirma que a necessidade de grande reforma no Brasil se deu com a crise do Estado, política e fiscal, dos anos 80 e a globalização.

Em 1995, um novo modelo de gestão pública surge, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que definiu objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. Segundo Paes de Paula (2003), é introduzida na Administração Pública a cultura gerencial, importada das políticas neoliberais estadunidenses e inglesas, e teve como principais objetivos, de acordo com Bresser Pereira (1998): aumentar a eficiência e efetividade dos órgãos, aprimorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia, assegurar o caráter democrático da administração pública através da prestação de serviços públicos voltados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade. Paes de Paula (2005) enunciou, também, as seguintes características: descentralização do aparelho de Estado e uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado.

Ocorre que, com a evolução da gestão organizacional, “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso” (FISCHER, 2002, p. 11), sendo através da prática de recursos humanos, vendo-os apenas como recurso ou através do modelo de gestão de pessoas, vendo-os como uma vantagem competitiva. À época destacava-se o fato da ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado, sendo esse o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e política (BRASIL, 1995). A legislação que regulava as relações de trabalho no setor público se mostrava inadequada. E em relação a esta política de Recursos Humanos (RH) o PDRAE propunha a profissionalização e a valorização do servidor público. A política estava voltada para a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a instituição e reorganização de carreiras e cargos e a disseminação e o aperfeiçoamento dos

sistemas de avaliação de desempenho, associados a incentivos monetários ou de ascensão nas carreiras (BRASIL, 1998).

Para Santos e Cardoso (2001, p. 5), “as tendências no campo das reformas administrativas, ao longo dos anos, apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social”.

Segundo Pontes (2016, p. 26), a avaliação de desempenho “é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”. A avaliação de desempenho visa estabelecer os resultados desejados pela organização, a serem perseguidos pelos indivíduos; acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante, tendo como parâmetro o que é desejado pela organização avalia-se o comportamento, competências ou resultados (PONTES, 2016).

A avaliação de desempenho interessa e pode trazer benefícios aos trabalhadores, às chefias, à área de recursos humanos, e, principalmente à organização quando bem planejada, estruturada e organizada. À organização ela fornece informações para a tomada de decisões auxiliando no seu desenvolvimento; à área de RH ela oferece elementos para o planejamento do desenvolvimento dos servidores, bem como para outras políticas de RH; às chefias ela fornece informações para o planejamento, coordenação e avaliação de atividades e de metas; e aos trabalhadores ela pode auxiliar a conhecer “as regras do jogo” nas quais estão inseridos, na identificação de pontos fracos e fortes, bem como no seu próprio desenvolvimento.

A avaliação de desempenho de servidores públicos no Brasil acompanhou, mesmo que timidamente, em sua evolução, a teoria sobre avaliação do ponto de vista dos conceitos e técnicas aplicáveis, e por isso se modificou ao longo do tempo. No entanto, em termos práticos há muito a se superar (SANTOS; CARDOSO, 2002).

Para Martins et al. (2010, p. 2) a avaliação de desempenho, no setor público, “é mais do que uma forma pela qual os servidores obtêm a aprovação em estágio probatório, uma progressão funcional, uma promoção e o pagamento das gratificações de desempenho”, ela é um processo que pode auxiliar no desenvolvimento profissional das pessoas e dos processos de trabalho das organizações públicas.

Para Marzola (2016, p. 13), contudo,

ainda prevalece um quadro em que, por diversas vezes, a avaliação não ocorre, ou é realizada de forma burocrática, com a entrega de um formulário nos setores, onde os gestores tentarão lembrar-se de como foi o ano de trabalho, mas destacarão apenas os meses finais, e ainda, esse relatório será encaminhado para o setor Gestão de Pessoas, restrito à definição de aprovação ou não nas fases do estágio probatório, avanço de

um padrão de vencimento na tabela salarial ao servidor, com posterior arquivamento, sem que tenha tido qualquer significado no planejamento estratégico do setor ou na percepção do servidor sobre seu trabalho, nem lhe conferindo possibilidades e metas de capacitação, valorização e emancipação na forma de ver seu trabalho e seu processo de aprendizagem constante.

De acordo com Balassiano e Salles (2005, p. 1) o fato de os sistemas de avaliação terem se tornado trivial, seu uso generalizado acabou por torná-los difíceis de mudar e pouco confiáveis ou aplicáveis, “com resultados que têm servido apenas para cumprir a lei e não para compor seu objetivo principal, qual seja, o aprimoramento dos processos de trabalho e, o desenvolvimento das pessoas e das organizações”. Para esses autores, avaliar desempenho deve ser integrado com as estratégias organizacionais, buscando honrar o acordado em sua missão e atingir o que foi estabelecido por sua visão de futuro, e conceitos tais como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros, devem ser levados em conta na elaboração e na implementação da avaliação, transformando teorias em práticas efetivas que possibilitem o alcance de objetivos.

Outro fator importante em relação a avaliação de desempenho foi trazido pela professora Catarina Cecília Odelius da Universidade de Brasília, em uma publicação da Escola Nacional de Administração Pública intitulada “Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal”. Segundo ela, conhecer as atitudes e opiniões dos avaliadores e dos avaliados a respeito do sistema de avaliação de desempenho é importante para a sua formulação e/ou reformulação, além de ser necessário, também, identificar também quais as necessidades e expectativas dos usuários desse sistema (ENAP, 2000). A percepção dos avaliados e dos avaliadores ajuda a entender e identificar os aspectos críticos dentro, bem como auxilia na prática de melhorias.

Dentro do setor público, as universidades, historicamente, têm um papel importante, pois são “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). Para Colossi e Bernardes (2007) alguns princípios básicos são capazes de nortear os rumos da educação superior no Brasil, frente aos ventos de mudança que assolam a sociedade: expansão de ofertas de vagas, diversificação do sistema, avaliação do ensino, e modernização do sistema. O aumento da qualidade de ensino superior passa pelas políticas de pessoal, uma vez que depende das pessoas a consecução do objetivo maior de uma Universidade pública que é fornecer ensino, pesquisa e extensão de forma gratuita e com qualidade.

Com o advento da Lei nº 11091 de 2005, que estruturou o plano de carreira dos trabalhadores técnico-administrativos em educação no âmbito das Instituições Federais de

Ensino, a avaliação de desempenho passou a ser considerada instrumento de gestão associada ao planejamento institucional, vinculada à progressão desses trabalhadores em sua carreira, e conceituada como um processo pedagógico (BRASIL, 1995). O programa de avaliação de desempenho tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Passados alguns anos da implementação da lei, vê-se que a implantação dos processos de avaliação nas universidades federais ainda é incipiente. Em um estudo realizado por Chansis (2013) em vinte e cinco universidades federais sobre avaliação de desempenho, apenas oito tinham o programa de avaliação instituído, e quinze estavam com o processo de implantação em andamento. No contexto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, objeto de estudo deste trabalho, apesar de haver um programa de avaliação de desempenho instituído, não há trabalhos que abordem especificamente o tema, demonstrando a importância do estudo para a instituição em questão.

Através do estudo do processo de avaliação de desempenho utilizado pela instituição objeto de estudo, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como é percebido a Avaliação de Desempenho pelos técnicos-administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)?

E, diante do contexto apresentado, visando a desenvolver uma pesquisa de trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, pretende-se como objetivos deste trabalho:

Objetivo geral: Analisar a percepção dos técnicos-administrativos da UFMS sobre a avaliação de desempenho.

Objetivo específico 1: Conhecer e descrever o sistema de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos da UFMS;

Objetivo específico 2: Propor melhorias para o sistema de avaliação de desempenho vigente na UFMS.

Além da importância gerencial e acadêmica, este trabalho também apresenta benefícios sociais, pois pode auxiliar a melhoria do desempenho nas organizações por parte dos servidores técnicos, podendo contribuir diretamente para a melhoria da prestação de serviços públicos, com uma educação pública, gratuita e de qualidade.

Para efeito de organização deste trabalho e composição do texto, o trabalho de conclusão final foi dividido em sete capítulos.

O primeiro capítulo contém uma breve consideração sobre o tema estudado, o problema de pesquisa e sua relevância, apresentam-se ainda o objetivo geral, objetivos específicos, além da estruturação do trabalho.

O segundo capítulo aborda os referenciais teóricos para fundamentar e contextualizar este estudo. Primeiramente, abordando a trajetória da administração pública brasileira até os dias atuais, com seus desdobramentos ao longo dos anos em busca da eficiência e da qualidade, introduzindo as universidades no contexto. A seguir, aborda-se a gestão de desempenho, como uma das formas de gestão estratégica, e a avaliação de desempenho, seus históricos, seus conceitos e objetivos, suas abordagens e seus aspectos críticos. Dentro desse tema fala-se sobre a avaliação de desempenho no setor público bem como na perspectiva dos técnicos administrativos das Universidades Federais.

O terceiro capítulo trata da metodologia de pesquisa, classificando o trabalho quanto ao tipo de pesquisa utilizada, a caracterização da organização, o instrumento de pesquisa, delineamento e técnicas de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo traz a apresentação, a análise e a discussão dos resultados, tanto em relação à análise estatística quanto à análise documental.

O quinto capítulo traz, baseado nos resultados e na análise, as proposições de melhoria para a instituição estudada referente ao tema.

O sexto capítulo traz as considerações finais, com as contribuições do trabalho, suas limitações e proposta de trabalhos futuros.

O sétimo capítulo traz as referências bibliográficas utilizadas na construção dos capítulos anteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A trajetória da Administração Pública Brasileira

De acordo com Salm e Menegasso (2009, p. 103), a administração pública é:

[...] um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

A administração pública brasileira, assim como em todo o mundo, passou por diversos modelos de administração de acordo com o contexto histórico nacional e/ou mundial em que

estava inserida. Apresenta-se a seguir um histórico da administração pública em nosso país desde a década de 30 até os dias atuais.

O Brasil contou com três reformas administrativas, ao longo da sua história, que foram fundamentais para a formação do modelo gerencial atual: a Reforma Burocrática, instituída na década de 30 e consolidada com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP; a Reforma Desenvolvimentista, instituída a partir do Decreto-lei 200 de 1967; e Reforma Gerencial, iniciada em 1995 com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE.

A Reforma Burocrática se deu na década de 1930, ao final da Velha República e com o nascimento da Nova República, marcado pela ascensão de Getúlio Vargas ao poder. Procedeu-se a uma tentativa de profissionalizar a administração pública com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, em 1938. Por meio do DASP, promoveu-se “a estruturação básica do aparelho administrativo instituindo o concurso público, as regras para admissão e treinamentos dos servidores” (RIBEIRO et al., 2013, p. 3). Esta fase buscava contrapor a gestão patrimonialista, onde o público se confundia com o privado e as práticas clientelistas eram normais. O modelo burocrático, segundo Costa (2008), buscou modernizar a máquina pública, baseando-se nos modelos de Taylor, Fayol e Weber, e pautando-se na teoria administrativa importada de outros países. A burocracia tinha por princípios aqueles que enfatizavam a racionalização da administração pública em busca da eficiência através da profissionalização, formalismo, impessoalidade, hierarquia funcional. Entretanto, o modelo burocrático trouxe consigo, também, diversas disfunções, tais como: excesso de formalização, resistências às mudanças; ausência de inovação; dificuldades no atendimento a clientes e conflito com o público; hierarquização do processo de tomada de decisão, dentre outros (BERGUE, 2010).

A Reforma Desenvolvimentista de 1967 trouxe uma descentralização de poder para a administração indireta, através de maior autonomia às autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista. O Decreto Lei nº 200, de 1967, foi uma tentativa de superar a rigidez burocrática, e pode ser considerado um primeiro momento da administração gerencial no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1996). Entretanto, esta reforma trouxe duas consequências: ao permitir a administração indireta a contratação de empregados sem concurso público trouxe velhas práticas clientelistas à tona; enfraqueceu o núcleo estratégico por não se preocupar com a administração direta e com o desenvolvimento da carreira de altos administradores.

Após a redemocratização do Brasil, em 1985, o governo Sarney, com o objetivo de reforma administrativa criou a Secretaria de Administração Pública da Presidência da

República (SEDAP). Como parte das mudanças criou a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o Cadastro Nacional do Pessoal Civil, importante instrumento de administração de pessoal, dentre outros. A mudança pretendida nesse governo procurava recuperar a preocupação com o cidadão.

O governo Collor, que se sucedeu, deu início ao *downsizing* da máquina pública, demitindo funcionários e extinguindo órgãos. Entretanto, ao mesmo tempo, instituiu o Regime Jurídico Único, através da Lei nº 8112, de dezembro de 1990, que permitia que todos os celetistas optassem pelo regime de servidor estatutário, para muitos um efeito engessador da administração pública.

No governo de Fernando Henrique Cardoso foi criado o Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE), responsável por formular políticas para a reforma administrativa do Estado, modernização da gestão e promoção da qualidade do serviço público voltado ao cidadão. Em 1995, o governo de Fernando Henrique juntamente com seus ministros criou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que definiu objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. O PDRAE admitia que os traços de patrimonialismo, clientelismo, nepotismo ainda persistiam na administração pública brasileira e propunha um salto para a implementação da administração pública gerencial, baseada em princípios de administração e eficiência, voltada para controle de resultados e descentralizada para entregar ao cidadão, usuário dos serviços públicos, qualidade, eficiência e produtividade. O PDRAE subdividiu o aparelho do Estado em quatro setores: núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não exclusivos ou competitivos e a produção de bens e serviços para o mercado. O objetivo do PDRAE era fortalecer o núcleo estratégico, que necessitava de efetividade em suas políticas, e descentralizar, dando autonomia e buscando eficiência, ao resto através da implantação das agências autônomas e as organizações sociais. A ligação entre eles se daria através de contratos de gestão, em que o núcleo estratégico definiria os objetivos das executoras, bem como indicadores de desempenho, dando-lhes recursos humanos, materiais e financeiros para a consecução dos objetivos definidos.

O movimento global de grandes reformas do setor público teve início na década de 80 em praticamente todo o mundo. Os reformadores procuravam dotar os serviços públicos de maior eficácia e eficiência, buscando a redução de custos. Kettl (2001) afirma que muito pouco se sabe sobre as causas que levaram a pressão generalizada por uma reforma e modernização da administração pública. O fato é que,

Em nenhum outro momento da história o movimento em favor da reforma da administração pública avançou tanto e tão depressa. [...] Em todos os países, os governos têm sido abertamente pressionados a reduzir o tamanho do Estado. [...] Da

Coréia ao Brasil, de Portugal à Nova Zelândia, a reforma do setor governamental tornou-se um fenômeno verdadeiramente universal. [...] Em todo o mundo, os cidadãos e seus representantes eleitos parecem simplesmente ter chegado à conclusão de que o governo de seu país, seja qual for o seu tamanho relativo, é grande demais e precisa ser reduzido, de que a administração pública é muito cara e deve ser modificada para oferecer maior eficiência e maior eficácia. (KETTLE, 2001)

Já Bresser Pereira (1996) afirma que a necessidade de grande reforma no Brasil se deu com a crise do Estado, política e fiscal, dos anos 80 e à globalização.

O governo de Margareth Thatcher, da Inglaterra, e de Ronald Reagan, dos Estados Unidos da América, implementaram as primeiras reformas, no início da década de 80. O governo de Thatcher pode ser caracterizado por medidas administrativas que o qualificaram como a Nova Gestão Pública. Paes de Paula (2005) compendiou as seguintes características: descentralização do aparelho de Estado; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. No governo de Reagan a Nova Administração Pública teve suas ideias disseminadas pelo livro *Reinventando o Governo*, de Osborne e Gaebler. Os autores apresentam dez mandamentos para transformar a administração pública em algo racional e eficaz (SECCHI, 2009). Os dez mandamentos, em resumo, são: governo catalisador; governo que pertence à comunidade; governo competitivo; governo orientado por missões; governo de resultados; governo orientado para o cliente; governo empreendedor; governo preventivo; governo descentralizado e; governo orientado para o mercado.

No Brasil, a vertente gerencial, ou Nova Gestão Pública (NGP), foi colocada em prática no governo FHC e teve como principais objetivos, segundo Bresser Pereira (1998): aumentar a eficiência e efetividade dos órgãos, aprimorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia, assegurar o caráter democrático da administração pública através da prestação de serviços públicos voltados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

Paes de Paula (2005) aponta, no entanto, algumas limitações da nova gestão pública: constituição de uma nova elite burocrática, centralização do poder nas instâncias executivas, inadequação da aplicação das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público, dificuldade em lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão, incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público. Essas limitações e outras críticas abriram caminho para uma nova proposta de modelo para a administração pública: o Novo Serviço Público (NSP).

O NSP surgiu como opção à Nova Gestão Pública, e tem origem nos princípios democráticos em que o cidadão coproduz o bem público e os serviços públicos em parceria com os agentes públicos. Salm e Menegasso (2009) debatem a coprodução dos serviços públicos, e como estratégia de implementação o uso da complementaridade dos modelos. Segundo esses autores, a complementaridade dos modelos pode ocorrer: por meio da organização burocrática em que haja a gestão participativa obtida por meio de estruturas de consentimento; por meio das organizações sociais com características isonômicas; por meio de comunidades engajadas com a produção do bem público; por meio da responsabilidade social das empresas, quando elas produzem um bem público, fato amplamente ignorado pelos estudiosos da administração pública; e por meio do cidadão, em seu papel de ser político, produzindo o bem público.

A evolução da administração pública brasileira mostra que há resquícios de todos os modelos, ainda hoje, com suas disfunções e suas vantagens. Cabe ao administrador público, no uso de suas ferramentas, escolher o melhor desses mundos visando ao atendimento de uma demanda por um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade.

2.2 Gestão de desempenho

A gestão de pessoas tem ganhado, recentemente, destaque em publicações científicas e é de suma importância para as organizações. A evolução desse processo apresenta a gestão de pessoas, atualmente, como uma vantagem competitiva. O papel da gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se desenvolvessem.

"(...) a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica em função de uma condição genérica, como por exemplo o fato das pessoas serem o principal ativo da organização, ou porque pessoas motivadas seriam, por definição, mais produtivas e engajadas, ou ainda porque ela está alinhada a uma estratégia global. Pessoas passam a ser estratégicas somente naquelas situações em que o ser humano é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva." (FISCHER, 2002, p. 31)

Por conseguinte, gestão estratégica é pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões, focando o que é essencial para a produção de valor público a longo prazo (BERGUE, 2014). Para Schikmann (2010) a gestão estratégica se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, sendo que o foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

Bergue (2014) cita, ainda, que o conceito de gestão estratégica de pessoas implica em conhecer alguns elementos constitutivos, tais como: gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização; reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na produção de valor público e continuidade da organização; implementação de tecnologias de gestão de pessoas (gestão de desempenho, gestão de competências, gestão do conhecimento), desconectadas entre si ou não; dentre outros.

A gestão de desempenho surgiu recentemente como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Antes de mais nada é importante ter clareza em relação aos conceitos dos termos desempenho, avaliação e gestão. Para Lucena (2004) o conceito de avaliação tem como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas). Desempenho é um conjunto de comportamentos ou ações necessárias à execução de tarefas prescritas em cada cargo, e pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. Portanto, avaliar o desempenho consiste em aferir os resultados dessas ações em função de parâmetros estabelecidos pela organização e compará-los com critérios também previamente estabelecidos (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Para Brandão e Guimarães (2001) o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita. Pressupõe-se, então, que a gestão de desempenho “ não é só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado)”, mas a existência de algum meio de acompanhamento que possibilite corrigir desvios assegurando que a execução corresponda ao planejado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

Para Souza et al. (2007) o sistema de desempenho deve ser integrado e estruturado para dar forma à execução e concretização da estratégia da empresa. Para isso o autor traz o ciclo de desempenho com as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação.

Na etapa de planejamento é importante o diagnóstico da situação atual, visualização das metas e objetivos a serem desenvolvidos, definição do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais, bem como das competências necessárias para a contribuição efetiva a tudo isso (SOUZA et al, 2007; LUCENA, 2004). Todavia, essa etapa não é suficiente para garantir o alcance da estratégia, logo é necessário o acompanhamento sistemático e periódico do desempenho, para assegurar que o desempenho atinja o esperado e que os desvios sejam identificados e acertados rapidamente (LUCENA, 2004).

Para Lucena (2004), a etapa de acompanhamento é a etapa mais crítica do ciclo. Nesta etapa é muito importante a ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, da aproximação do chefe e seus colaboradores, para receber e dar *feedback* e de identificação e atendimento das carências dos empregados. Para Souza et al. (2007) o dialogo garante o sucesso nessa etapa, com o compartilhamento de *feedback* sobre pontos fortes e fracos, com sugestões quanto a mudanças de caminhos quando os previamente acordados não contribuem efetivamente para o alcance dos resultados previstos. Para Souza et al. (2007, p. 975), “os produtos principais desta etapa são as avaliações intermediárias, insumos ao aperfeiçoamento do processo de avaliação, dos resultados obtidos, do perfil de competência e, fundamentalmente, da parceria liderança-equipe”.

A avaliação é a etapa que formaliza periodicamente o diagnóstico do desempenho. É o momento destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre os desempenhos esperados e obtidos e verificar o impacto no desempenho organizacional (SOUZA et al., 2007). Nesta fase é que se produz os insumos úteis a tomada de decisão. Em suma, o ciclo de desempenho deve ser um processo realimentado constantemente. A tão discutida e referenciada avaliação de desempenho passa a ser simplesmente uma etapa complementar de um processo mais amplo (SOUZA et al., 2007).

Lucena (2004) destaca, ainda, diversas características a serem observadas no processo de gestão de desempenho, como a continuidade (a avaliação é um processo, e não um momento dedicado ao preenchimento de formulários), a periodicidade (prazos de acompanhamento), a flexibilidade (adaptar-se às peculiaridades de cada unidade e às especificidades de trabalho de cada empregado), e a individualidade (metas individuais como decorrência das metas da organização e da unidade onde trabalha).

Lucena (2004), em complementaridade ao processo descrito anteriormente, afirma que o processo de gestão do desempenho abrange cinco (5) fases:

1. Negociação do desempenho – É necessário definir o que é desejado (metas), quais os prazos e quais recursos serão utilizados.
2. Análise da capacitação profissional – discutir as dificuldades técnicas e comportamentais, planejar um programa de autodesenvolvimento, e planejar as metas de acordo com as possibilidades do trabalhador.
3. Acompanhamento do desempenho – reuniões periódicas entre chefia e subordinado em que ocorre o *feedback*.
4. Avaliação do desempenho – conclusão de todo o processo que foi desenvolvido durante um período determinado.

5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Para Odélius (2010) o sistema de gestão de desempenho é composto por várias etapas, dentre elas: o planejamento dos resultados/desempenho a serem alcançados, que devem estar alinhados à missão da organização; a negociação do desempenho com a identificação e disponibilização dos recursos necessários à obtenção de resultados; o acompanhamento do desempenho e de resultados alcançados com o diagnóstico dos aspectos que influenciaram esses resultados e definição e implementação de ações, de modo a assegurar o alcance do desempenho/resultado planejado.

Convencionou-se, na literatura dos últimos anos, devido a mudança de olhar sobre a gestão da organização chamar a gestão de desempenho de avaliação de desempenho, que hoje é antes um processo sistemático, que implica planejamento, acompanhamento, aferição e ações decorrentes do que foi planejado, além de vários outros objetivos.

2.2.1 Evolução histórica da avaliação de desempenho

Existem notícias, em tempos longínquos, de observações de desempenho, tais como do “julgador imperial” que avaliava a atuação da família imperial durante a dinastia Wei (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 11-12), apesar dos mecanismos de avaliação para controle dos trabalhadores já existirem desde a antiguidade, “foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado”. No século XX, com o advento das pesquisas de Taylor e da administração científica, começou-se a difusão e a utilização amplificada dos processos de avaliação de desempenho dos empregados. As primeiras escalas de avaliação eram aplicadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001).

Por muito tempo o desempenho ficou associado só à produtividade e à quantidade de trabalho. Essa filosofia era assentada em uma ótica de mundo industrial e empresarial que visava identificar quem produzia e quem não produzia. Mas, a partir da década de 20, com a escola das Relações Humanas, a visão da avaliação de desempenho utilizada como artifício punitivo e controlador da produção começa a ser atenuada. A visão do homo *economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais foi substituída pelo homo *socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos (BARBOSA, 1996). Santos (2005) destacou

a importância de melhorar a comunicação entre o gerente e seus comandados como meio para aumentar a produtividade

Em 1954, Peter Drucker contribuiu para a difusão da avaliação de desempenho com a Administração por Objetivos (APO), que permitia a verificação do desempenho por meio da realização de objetivos negociados anteriormente.

Santos (2005) traz a evolução da avaliação no enfoque da teoria X e Y, desenvolvida por McGregor em 1960:

A primeira, que tratou como a visão tradicional, é descrita de maneira crítica e associada à abordagem mecanicista da administração, segundo a qual o trabalhador é reduzido a um ser preguiçoso e sem ambição que deve ser controlado para que possa desempenhar um papel desejado. Em oposição, sua Teoria Y, que entre outros princípios de integração do indivíduo com os objetivos da organização, destaca a capacidade e predisposição do ser humano de autocontrole e autocomando nas tarefas em que está envolvido. Além disso, a Teoria Y rejeita a limitação do exercício da imaginação, inventividade e criatividade, a poucos iluminados, ampliando a ideia de desempenho além da mera obediência a ordens e repetição de movimentos simples e repetitivos (SANTOS, 2005, p. 15).

A utilização da avaliação nas organizações, que se intensificou durante as décadas de 1960 e 1970, passou a ser duramente criticada no final dos anos 1980. A mais dura crítica de toda a teoria da administração contra a avaliação de desempenho partiu de Edward Deming, que considerou esse processo uma das sete pragas que assolam as práticas administrativas (BARBOSA, 1996). Deming afirmava que o sistema anual de avaliação de desempenho é negativo porque “é um sistema arbitrário e injusto, que desmoraliza os empregados, alimenta o desempenho imediatista, aniquila o trabalho em equipe, estimula o medo e a mobilidade administrativa, já que as pessoas mal avaliadas tendem a procurar outros empregos” (BARBOSA, 1996). Juran e Ishikawa, questionaram também, à época, como seria possível discernir se um mau desempenho é culpa do sistema ou do indivíduo. Em parte, as opiniões contrárias à avaliação de desempenho são decorrência natural das transformações ocorridas nas empresas ao longo dos anos.

Em síntese, Guimarães et al. (1997, p.2) afirmam:

A teoria da administração evoluiu da concepção do empregado como um ser auto-suficiente, racional e fortemente motivado por incentivos materiais – o homem econômico do princípio do século XX – para o homem complexo dos dias atuais, cujo processo de socialização é mediado pelas influências de diferentes grupos sociais e cujo trabalho depende do esforço cooperativo dos seus colegas. Ao mesmo tempo, a avaliação de desempenho evoluiu de metodologias de controle de tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

2.2.2 Conceitos e objetivos

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996) o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores: 1) características organizacionais (clima e cultura; políticas e práticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento, de gestão de pessoas; e imagem institucional da organização); 2) ambiente de tarefas (forma como o trabalho é estruturado: qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos; qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal com a equipe; características e objetivo do trabalho a ser realizado, clareza dos objetivos, forma como o desempenho é gerido); e 3) características do trabalhador (conhecimento, habilidades, atitudes, experiência profissional, escolaridade e motivações).

Logo, avaliar o desempenho implica consequentemente em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que estão incluídos. E a eficiência do desempenho depende da relação positiva entre estas três variáveis (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

As diretrizes para formulação e implantação de programas de avaliação de desempenho são guiadas pela percepção e pelo reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização (PHILADELPHO; MACEDO, 2007). “As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2016, p.785).

Segundo Pontes (2016, p.26), a avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a “estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”, fornecendo *feedback* constante. Ainda, para Pontes (2016), tendo como parâmetro o que é desejado pela organização avalia-se o comportamento, competências ou resultados.

Para Marras e Tose (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Para os autores, esse instrumento consistia no acompanhamento de desempenho com base nas atividades de uma pessoa, e posteriormente passou a considerar, também, o comportamento das pessoas no desempenho de seu trabalho. Com a evolução, passou-se a avaliar as metas estabelecidas, os resultados alcançados, bem como o potencial do avaliado, visando ao seu desenvolvimento.

Diante desses conceitos, insta salientar que a avaliação não é um fim em si mesmo, é um meio, uma ferramenta gerencial de acompanhamento e de ação sobre o desempenho, em busca de informações para todos os envolvidos. Para Lucena (2004), uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização.

Para Pontes (2016) um programa de Avaliação de Desempenho tem como principais objetivos:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias voltada à produtividade, à qualidade e a satisfação dos clientes;
- Melhorar as competências das pessoas e da organização;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, 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 todos;
- Estabelecer um clima de confiança, cooperação e motivação entre os membros de uma equipe de trabalho;
- Ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar talentos.

Marras e Tose (2012) listam cinco razões para implementar um processo de avaliação de desempenho em uma organização: identificar as pessoas que necessitam de aperfeiçoamento, descobrir novos talentos, facilitar a elaboração de planos de desenvolvimento dos empregados, fornecer *feedback* e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências, planejando carreiras e sucessões.

Já Araújo (2006) diz que há quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho: alicerçar a ação do gestor; nortear e mensurar; facilitar o *feedback* do desenvolvimento para as pessoas; e facilitar a identificação de pontos positivos e negativos, para um diagnóstico da gestão e dos próprios servidores.

Os usos apontados para a avaliação de desempenho, por vários autores, têm sido o fornecimento de informações relevantes para decisões relativas à gestão de pessoas, tais como aumento de salários, recomendações para promoções, transferências, demissões; identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento; *feedback* do desempenho; identificação de

pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado (ENAP, 2000).

Pontes (2016, p. 11) também entende que a avaliação de desempenho é um dos processos mais importantes na gestão de pessoas, pois “permite acompanhar e avaliar de forma sistemática o comportamento e as entregas das pessoas, fornecer *feedback* de modo consistente, mapear pontos de melhoria e aproveitar aspectos fortes”. O autor afirma que pessoas acompanhadas de forma positiva melhoram a forma de entrega do trabalho e, conseqüentemente, o resultado da empresa

Corroborando o entendimento Hipólito e Reis (2002) destacam que a avaliação de desempenho deve estar alinhada com as funções de recursos humanos como: práticas de seleção, programas de treinamento e desenvolvimento profissional, administração de cargos e salários, gestão de carreira, entre outros, com a finalidade de promover os colaboradores de uma empresa a níveis superiores de desempenho. Para os autores ela pode servir de base para todos os outros subsistemas de RH na organização, dando suporte tanto para decisões estratégicas, como para a escolha do modelo a adotar para a gestão de pessoas e para decisões mais operacionais, aumentando a qualidade do processo decisório.

Dentre os objetivos destacados, é ponto pacífico que a avaliação de desempenho deve conversar com as outras políticas de gestão de pessoas, e que é de fundamental importância o *feedback* para o desenvolvimento da empresa e do trabalhador.

Para Pontes (2016) o *feedback* é a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho para fornecer informações. E quando bem feito este processo possibilita abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário; fornecer condições para melhoria do desempenho ao funcionário; permitir a ele, também, conhecer o que se espera dele, como está desempenhando seu trabalho, bem como discutir o desempenho com o líder; além de reduzir ansiedades e incertezas. Para o autor a avaliação de desempenho é mais importante que a simples atribuição de um conceito. A simples atribuição de conceitos não provoca melhoria ou recuperação de desempenho, mas sim o *feedback*, tanto no dia a dia quanto na avaliação final.

Conforme Hipólito e Reis (2002), outros cuidados especiais precisam ser utilizados na implementação de processos de avaliação a fim de evitar a ansiedade excessiva, a subjetividade e auxiliar no uso efetivo dos resultados para subsidiar ações concretas: utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados; ampla comunicação dos objetivos, etapas e impactos do processo; capacitação dos avaliadores e avaliados quanto à importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação e à compreensão das ações deles recorrentes;

apresentação da avaliação como elemento de apoio do desenvolvimento da organização e do profissional, de modo a desmistificar a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição; e adoção de uma sistemática que transcenda a dimensão unilateral (chefe-subordinado), estimulando a auto avaliação e a avaliação em múltiplas fontes.

Para Caruth e Humphreys (2008) um sistema de avaliação de desempenho que faça bem o seu papel é resultado de um trabalho persistente, de um pensamento cuidadoso e de um planejamento sério. Os autores citam onze características que um sistema efetivo de avaliação de desempenho deve possuir:

- Formalização: as políticas, os procedimentos e as instruções a seguir devem estar escritas e esta informação deve ser fornecida aos avaliadores e avaliados;
- Relacionamento com o trabalho: devem considerados fatores que contribuam diretamente para o sucesso ou fracasso do desempenho e que possam ser uniformizados;
- Padrões e medições: devem estabelecer-se normas e padrões para acompanhamento e posteriormente os métodos de avaliação a serem utilizados;
- Validade: o sistema ou método utilizado é válido se medir aquilo para o qual foi desenvolvido: o desempenho no trabalho atual em comparação com os padrões estabelecidos;
- Confiança: habilidade de produzir resultados consistentes;
- Comunicação aberta: dar feedback aos trabalhadores sobre o seu desempenho de modo contínuo;
- Avaliadores treinados: é importante um treinamento, bem como uma atualização e reciclagem periódica daqueles que conduzem as avaliações na organização;
- Facilidade de utilização: quanto mais simples for o sistema, mais fácil é de usar, mais rapidamente pode ser entendido pelas pessoas e maior é a chance de ser usado da forma que se pretende;
- Acesso dos trabalhadores aos resultados: os trabalhadores devem ter acesso aos resultados da sua avaliação, pois segredos podem levantar suspeitas sobre a equidade do processo;
- Revisão de procedimentos: para suprimir alguns problemas ou constrangimentos o sistema de avaliação deve incluir um mecanismo de revisão;
- Procedimentos de recurso: é desejável que existam procedimentos de recurso definidos. Os objetivos são: evitar avaliações injustas e incentivar os avaliadores a fazerem uma avaliação consciente, pois eles saberão que suas avaliações serão objeto de exame por parte de outras pessoas na organização.

2.2.3 Quem avalia

Num sistema de avaliação de desempenho podemos destacar diferentes fontes de avaliação a depender dos atores organizacionais envolvidos:

- Avaliação pela chefia direta: é a avaliação mais comum. A favor desse entendimento afirma-se que o próprio chefe é a melhor pessoa para avaliar o desempenho do subordinado, pois convive com ele boa parte do dia e é, de algum modo, responsável por seu desempenho. As críticas surgem devido a subjetividade que pode estar presente;
- Auto avaliação: onde o próprio avaliado se avalia pelo mesmo instrumento usado pelo seu gestor ou por outros avaliadores. Permite o avaliado fazer uma análise cuidadosa do seu desempenho, além de ser uma oportunidade de autoconhecimento;
- Avaliação pelos pares/colegas: avaliação feita pelos integrantes da equipe. Para Gil (2016), muitas vezes os pares podem identificar habilidades interpessoais de seus colegas, bem como seus pontos fortes e fracos, mais prontamente que o superior;
- Avaliação pelos subordinados: avaliação pelos subordinados do desempenho dos seus superiores hierárquicos/chefias. Processo importante para as chefias saberem como seus subordinados o enxergam, mas pode transformar-se num mero canal de insatisfação, com críticas, sem acrescentar algum aspecto positivo ao processo.
- Avaliação pelos clientes: pode-se utilizar tantos clientes internos como externos. Destaca-se o fato de os clientes não conviverem diretamente com os avaliados, podendo tornar a avaliação mais objetiva.
- Avaliação 360: também conhecida como avaliação por múltiplas fontes e envolve geralmente todos aqueles que têm relação com o avaliado. Os atores que participam desse processo são o superior hierárquico, os colegas de equipe, os subordinados e o próprio funcionário, além de em alguns casos os clientes. Marras e Tose (2012) destacam que esse tipo de avaliação pode tornar o processo mais confiável, visto que os *feedbacks* virão de várias fontes, diminuindo consideravelmente o fator subjetivo. Para Brandão et al. (2008, p. 883), com esta avaliação “os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais”. Contudo, por envolver diversos avaliadores pode ser de difícil operacionalização e nem todos os participantes podem estar preparados para o *feedback*.

2.2.4 Abordagens

Segundo Bergamini e Beraldo (1988) um dos fatores cruciais na determinação do sucesso do sistema de desempenho consiste na escolha adequada do tipo, ou dos tipos de instrumentos que se vão utilizar. Segundo os autores, como todo e qualquer procedimento administrativo dentro de uma empresa, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho, portanto, sabendo-se aquilo que se pretende com a avaliação mais facilmente encontra-se o tipo de instrumento indicado para o caso.

Para Fernandes e Hipólito (2008, p. 4) os instrumentos de avaliação são de fundamental importância e:

têm como maior propósito propiciar aos gestores uma análise mais estruturada sobre as características e contribuições dos profissionais alocados em suas equipes e, dessa forma, sustentar a tomada de decisão no que diz respeito aos vários processos de RH. A ausência de instrumentos põe o gestor em situação frágil, na medida em que acentua a subjetividade de suas decisões; torna-as sujeitas a um “descolamento” em relação àquilo que a empresa realmente quer valorizar; eleva a possibilidade de não-uniformidade nas decisões e nos aspectos valorizados pelos diversos gestores e dificulta a justificativa para os profissionais da equipe em relação aos critérios utilizados. Quando analisada sob a perspectiva dos profissionais, sua ausência dificulta o auto-diagnóstico ao deixar de se comunicar, de forma estruturada, o que a empresa espera de sua atuação.

Ainda, de acordo com esses autores, há muitas dúvidas em relação ao que deve ser avaliado, e por isso eles sintetizam quatro focos de avaliação a serem utilizados: metas e resultados; desenvolvimento profissional; conhecimentos, habilidades e atitudes; e potencial (Quadro 1).

Quadro 1 – Foco das avaliações

Focos de avaliações	Objetivos
Metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização, buscando-se o atingimento de metas mensuráveis por indicadores e critérios que comumente apresentam natureza quantitativa
Desenvolvimento profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional e identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído a ele.
Conhecimentos, habilidades e atitudes	Identificar características desejáveis que farão com que a pessoa entregue valor à organização.
Potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.

Fonte: Hipólito e Reis, 2002

Essas quatro dimensões podem ser utilizadas isoladas ou de forma combinada para compor a avaliação de desempenho, mas é importante compreender que cada tipo de avaliação,

segundo Hipólito e Reis (2002, p. 76), “impacta na escolha dos conteúdos que se pretende avaliar, nos instrumentos a serem utilizados e nas ações decorrentes”. Conforme literatura disponível há diversos métodos ou técnicas para utilização da avaliação de desempenho.

De acordo com Pontes (2016) os métodos de avaliação de desempenho, para fins didáticos, são classificados segundo o foco em métodos individuais e métodos de equipe; e segundo a ênfase da avaliação em passado, futuro ou passado e futuro. Além disso, os métodos podem ser divididos em clássicos ou tradicionais, mais antigos, e contemporâneos ou modernos, mais atuais.

Os métodos tradicionais mais conhecidos são descritos a seguir:

- **Método de incidentes críticos:** O método consiste em observação e registro sistemático pelo líder de extremos de comportamento de sua equipe, tanto positivos quanto negativos, nas situações de trabalho. O objetivo é estimular os comportamentos positivos e tentar a correção de comportamentos negativos, por meio da orientação constante. Esse método exige muita sensibilidade do líder (PONTES, 2016), além de ser tendencioso e parcial por fixar-se em poucos aspectos do desempenho (MARRAS; TOSE, 2012).

- **Método de escolha forçada:** O método consiste em avaliar o desempenho por meio de frases negativas ou positivas que descrevem o comportamento da pessoa a ser avaliada. O instrumento é feito de tal forma que o avaliador se vê forçado a escolher uma ou duas frases que mais se aplicam ao avaliado. As frases podem ser positivas e negativas, ou somente positivas. Marras e Tose (2012) apontam algumas críticas ao método, tais como: dificuldades na elaboração das frases, que devem refletir os objetivos da organização; não há *feedback* para o avaliado e nem sua participação no processo e o método, em si, não é conclusivo, logo, não proporciona base para o desenvolvimento do avaliado.

- **Método das escalas gráficas:** O método permite a avaliação por meio de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores e características são graduados por meio de descrição de desempenho esperado ou numa escala que varia de “ótimo” a “fraco”. Neste último caso a descrição da característica/fator vem logo após a apresentação destas. Esse método permite apresentar graficamente o desempenho do avaliado em cada um dos fatores da ficha de avaliação, por isso o nome de escala gráfica. O objetivo da representação gráfica é permitir a verificação rápida de do desempenho, o acompanhamento do desempenho histórico e a análise comparativa entre os fatores (PONTES, 2016). As desvantagens do método são a rigidez, pois não permite flexibilidade ao avaliador em relação às características; a forma homogênea de tratamento dos avaliados; a restrição ao desempenho passado, colocando o líder

no papel de juiz; a não participação ativa do avaliado; e a subjetividade a que está submetido (MARRAS; TOSE, 2012).

- **Método de curva ou distribuição forçada ou *ranking* compulsório:** De acordo com Marras e Tose (2012) esse método tem como objetivo distribuir as avaliações de diversas pessoas feitas pelo gestor, para formar uma curva de Gauss (curva normal), e não deve ser confundida com o método de escolha forçada. Para formar a curva normal os desempenhos são divididos entre ruins, bons e excelentes em porcentagem a ser definida pela organização. A ideia é que os piores se esforçarão para melhorar e os melhores serão empurrados para frente pelos intermediários que, também querem melhorar, levando a um desenvolvimento forçado. Esse sistema força os avaliadores a distribuir a avaliação, evitando atribuir a todos uma avaliação muito alta ou muito baixa, ou mesmo média, forçando, de certa maneira os resultados.

- **Método atribuição de grau ou comparação simples:** De acordo com Pontes (2016), o método é bem rudimentar e consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de uma escala determinada previamente, mediante atribuição de conceitos que variam desde péssimo até excepcional. Para desenvolvimento do método são escolhidas pessoas da equipe como parâmetros para os conceitos péssimo, regular e excepcional.

- **Método de comparação aos pares ou binária:** O método consiste na apreciação relativa entre as pessoas de uma equipe de trabalho, ou seja, comparação do desempenho de cada pessoa com os demais membros da equipe, com o auxílio de uma tabela. A cada comparação de desempenho em que a pessoa é melhor que o de outra da equipe soma-se 1 ponto na avaliação total. No final é feito um escalonamento das pessoas baseado nos pontos totais.

Pontes (2016) salienta que os métodos de comparação simples e binária se prendem ao desempenho passado, e possuem algumas desvantagens, tais como: não aborda melhorias para desempenhos abaixo do esperado, não estabelece as “regras do jogo” da avaliação, não permite diagnóstico das causas do bom e do mau desempenho e não estimula o diálogo entre os líderes e as pessoas.

- **Método de pesquisa de campo:** É um dos métodos tradicionais mais completos e baseia-se em reuniões entre um especialista (profissional da área de RH ou consultor externo) e os líderes, para avaliação do desempenho dos membros da equipe. Nessas reuniões são levantadas, através de fatos e situações, as causas e motivos do desempenho. Segundo Pontes (2016) a avaliação é dividida em cinco partes: classificação geral do desempenho do empregado; análise do desempenho; plano de ação, com vistas ao desenvolvimento do avaliado;

entrevista de avaliação, que consiste na comunicação do líder ao funcionário sobre a avaliação e o plano de ação; e conclusão geral da avaliação. Uma das desvantagens desse método seria o custo do processo, por ocupar um tempo muito longo do especialista e do gestor para cada avaliado.

Contudo, Pontes (2016) pontua que dentre os métodos tradicionais o de pesquisa de campo é o que melhor neutraliza a subjetividade, além de dar início ao rompimento da avaliação baseada somente no desempenho passado, pois permite o desenvolvimento e planejamento futuro do avaliado. Marras e Tose (2012) asseveram que esse método é o embrião da avaliação moderna.

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a transição do papel do avaliado de um ser passivo para ser agente da avaliação. Souza et al. (2007) apontam que as pressões competitivas vêm determinando a substituição das bases tradicionais da avaliação, sustentadas por conceitos mecanicistas, cujo dogma central é a insistente busca do padrão, imperativo ao exercício do controle, por modalidades de avaliação que enfatizam a análise e a avaliação ativa do desempenho. Os métodos modernos são descritos a seguir:

- **Avaliação por objetivos:** Segundo Pontes (2016), é um método integrante da administração por objetivos, concebida por Peter Drucker em 1954. O método consiste na negociação e estabelecimento de objetivos para um período de tempo, entre o gestor, a equipe e os colaboradores. Esses objetivos são específicos, mensuráveis e alinhados aos da organização. Supõe-se que, como os objetivos foram discutidos, acordados e plenamente entendidos, deverá haver, por parte do avaliado maior empenho e comprometimento para atingi-los (PONTES, 2016). O enfoque do método é o futuro, pois estabelece um plano de ação futuro baseado naquilo que foi aprendido ao longo do tempo, com vistas ao desenvolvimento da empresa e das pessoas. E, pressupõe um clima positivo de comunicação entre o gestor e o colaborador, pois há um acordo previamente estabelecido quanto aos resultados desejados. Pontes (2016) destaca os problemas desse método quando não corretamente aplicado: utilização de coerção pelo líder quando da combinação de objetivos, do acompanhamento e da avaliação final; perseguição rígida aos objetivos que deveriam ser abandonados; e avaliação centrada unicamente nos resultados e não nos comportamentos que o causaram. Outra limitação apontada pelo autor é sua aplicação para trabalhos simples e rotineiros.

- **Avaliação com foco em competências:** Segundo Dutra (2016) o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland, em busca por uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoal. Nessa perspectiva, as competências eram vistas como um

conjunto de conhecimentos e habilidades que o indivíduo possui ou deve possuir para ocupar determinado cargo, o que poderia levar o indivíduo a um desempenho superior. Outro expoente dessa escola, chamada de americana foi Richard Boyatzis. Para essa escola, embora o foco de análise seja o indivíduo, os autores indicam a importância de se alinhar as competências às necessidades das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001). Segundo os autores, a competência é vista como *input*, algo que o indivíduo tem.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 185), esta linha de pensamento era apenas um “rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”. São autores franceses como Le Boterf e Zarafian que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega, em um contexto independente do cargo (DUTRA, 2016). Esses autores tiram o foco do cargo e o colocam sobre o indivíduo, nos *outputs* que ele pode fornecer à organização. Essa escola assevera que o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998)

Fleury e Fleury (2001, p. 187) conceituam competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Já Dutra, Hipólito e Silva (1998, p. 164) definem competência “como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais”. Ainda, segundo Brandão e Guimarães (2001), alguns autores definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, é preciso, além disso, coloca-las em prática, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Em resumo, e em grande parte aceito pelas empresas e pela academia, competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Pontes (2016) os conhecimentos são as informações que o indivíduo detém em áreas específicas e o nível de profundidade deles, representando o “saber”; as habilidades referem-se às aptidões para desempenhar determinadas tarefas, representando o “saber fazer”; e as atitudes estão relacionadas com a forma como as pessoas agem, representando “o querer fazer”.

Os conceitos acima descritos são de competências humanas. E de acordo com Pires et al. (2005), é possível classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à

organização como um todo ou a uma de suas partes), enfatizando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. Prahalad e Hamel (1990) conceituam competência organizacional como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização.

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes gera um desempenho profissional, que, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados (BRANDÃO et al., 2008). Logo, o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). E estas, quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho (PIRES et al., 2005).

A relação entre competência e desempenho pode ser descrita, ainda, por Brandão e Guimarães (2001, p. 11) quando se fala de um modelo de gestão de competências:

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

Um sistema bem projetado de desempenho deve incluir tanto os resultados (o “quê” do desempenho) e as competências comportamentais (o “como” do desempenho) (OCDE, 2010).

Para Leme (2012) existem quatro perspectivas básicas da avaliação de desempenho com foco em competências: perspectiva técnica, comportamental, de resultado e complexidade. As três primeiras foram citadas ao longo do texto e expressam o CHA conjuntamente com os resultados. A perspectiva de complexidade tem por objetivo mensurar como o colaborador desempenha sua função em relação à complexidade/responsabilidade que ela exige (LEME, 2012). Leme (2012) ainda lembra que para promover o desenvolvimento do colaborador deve-se lembrar do quarteto: Mapear, Avaliar, *Feedback* e Plano de ação, num processo cíclico.

Nesse contexto a gestão de desempenho e a gestão de competências são interdependentes e complementares e visam, dentro de uma gestão estratégica, integrar os diversos sistemas de gestão de pessoas para um desenvolvimento organizacional e das pessoas.

2.2.5 Aspectos críticos

Do mesmo modo que se admite a “importância de processos estruturados de avaliação para subsidiarem e orientarem a decisão gerencial, percebe-se, na prática, a dificuldade desses instrumentos de cumprirem com o prometido” (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008, p. 2). Existem diversos aspectos que surgem como críticos, de forma recorrente, em relação ao assunto, tais como o excesso de subjetividade, o despreparo dos gestores para aplicação ou uso desses instrumentos, a sobreposição entre as questões investigadas por vários instrumentos disponibilizados pela empresa, e a ausência de *feedback* sobre a utilização que se faz das informações provenientes de sua aplicação (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

Conforme Santos e Cardoso (2002, p. 7) há dificuldades a serem identificadas e superadas:

A começar pela reação ambígua que geralmente acompanha a implementação de sistemas de avaliação: desconfiança, descrença, reduzido comprometimento e despreparo de avaliados e avaliadores contribuem para o seu esgotamento, muitas vezes em curto prazo. Insegurança, medo e boicote resultam do processo de implementação inadequada de mecanismos e processos de avaliação. *Feedback* confuso e irreal é o produto que gera uma crescente perda de credibilidade nos resultados da avaliação, redundando no seu abandono.

Embora a avaliação de desempenho tenha mudado de um caráter punitivo e controlador para um poderoso instrumento na orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática, porém, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, assim como para aqueles que são o motivo de sua aplicação (BARBOSA, 1996)

Para Gil (2016), as críticas que têm sido feitas à avaliação de desempenho justificam-se em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às realidades empresariais.

Lucena (2004) aponta alguns fatores que podem atrapalhar a consecução dos propósitos da avaliação de desempenho:

- Definição inadequada de objetivos, onde a avaliação é uma ferramenta isolada que não conversa com os objetivos da organização, sendo utilizada somente para satisfazer ao sistema de mérito;
- O não comprometimento da alta administração com os objetivos e métodos da avaliação;
- Despreparo gerencial para administrar pessoas;
- Ausência de *feedback* após a avaliação;

- Ocorrência do chamado “Dia Nacional do Desempenho”, aquele dia de devolução dos formulários de avaliação.

O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do empregado, durante o ano que passou. (LUCENA, 2004, p. 39)

Gil (2016) acrescenta a esses fatores o baixo nível de participação das chefias, pois a ação deles se restringe ao preenchimento de formulários, não participando ativamente do estabelecimento de parâmetros e não utilizando as informações advindas dos processos de avaliação (estas ficam adstritas ao RH); a exclusão dos empregados do processo de planejamento; e a utilização do processo de avaliação apenas como mera formalidade, sem a devida elaboração de planos de ação e acompanhamento posterior.

Um ponto que vale destacar dentre as críticas presentes na literatura é o despreparo gerencial, pois segundo alguns autores os gestores são os grandes responsáveis para o fracasso ou o sucesso dos sistemas de avaliação de desempenho. Pontes (2016, p. 31) aponta que o papel do avaliador “é vital para a eficácia do processo de avaliação”. Pensando nisso Gil (2016) afirma que é importante para o sucesso da avaliação de desempenho a capacitação do avaliador, através de programas específicos de treinamento.

Como para outras tarefas na empresa, o fato de selecionarmos indivíduos capazes para avaliar o pessoal não garante a perfeição desejável nessa atividade. Os supervisores podem ter características e aptidões para serem bons avaliadores, mas é necessário também orientar essas capacidades no sentido de tirar maior proveito delas. É necessário desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um programa intenso de treinamento específico (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 57).

Na mesma direção, Marras e Tose (2012) acreditam que os problemas que podem comprometer o efetivo resultado do processo de avaliação de desempenho, trata-se de questões mais ligadas ao avaliador do que ao instrumento propriamente dito. A literatura (UCHOA et al., 2011; BERGAMINI; BERALDO, 1988) aponta alguns “vícios de avaliação” e que surgem de disfunções perceptivas por parte dos avaliadores:

- Subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme valores, experiências e interesses pessoais que são próprios do avaliador, em detrimento de critérios claros e definidos;
- Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador considere importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado;

- Tendência Central: atribuir conceitos no ponto médio de escala, por medo de justificativas posteriores;
- Efeito Halo: avaliar e tirar conclusões a partir de uma única característica, seja essa boa ou ruim;
- Falta de memória: ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo;
- Supervalorização da avaliação: acreditar que a avaliação irá melhorar imediatamente o desempenho;
- Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação não é útil para melhorar o desempenho;
- Falta de técnica: julgar apenas baseado no bom senso, sem discernir as informações importantes das irrelevantes;
- Força do hábito: julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem apontar variações de desempenho;
- Posições contrárias: posicionar-se de forma contrária à avaliação de desempenho com incredulidade em relação aos benefícios, independente de quaisquer argumentos.

Para Uchoa et al. (2011) os obstáculos apresentados que podem comprometer a implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho se dividem em três categorias, quais sejam: Obstáculos relacionados à concepção da avaliação (prazo para implantação, imprecisões na documentação, distribuição da pontuação, forma de apresentação do instrumento de avaliação, não aplicabilidade de algumas questões); obstáculos relacionados à aplicação da avaliação (subjetivismo e unilateralidade, tendência central, efeito halo, falta de memória ou recenticidade, falta de técnica, força do hábito, baixa disposição para tomada de decisão) e; obstáculos relacionados ao processo de implementação da avaliação (supervalorização ou desvalorização da avaliação, posições contrárias, cultura organizacional pouco voltada à gestão por resultados, ausência de um departamento formal na estrutura organizacional, responsável por gestão de pessoas e avaliação de desempenho, *feedback*, distorções no entendimento do processo de avaliação, falhas na programação do questionário informatizado, periodicidade).

Além dos vícios apresentados, devido a alguns traços culturais brasileiros, Lucena (2004) aponta outros aspectos que dificultam a implantação de uma política de desempenho, tais como:

- dificuldade para assumir responsabilidades;
- aversão à avaliação:
 - “não gostamos de avaliar, nem de ser avaliados. Há o medo de se expor e de não ser convincente nas justificativas que precisa apresentar. Resistência à mudança e ao compromisso. Por isso, não gostamos de dar ou de receber feedback”
- falta de reconhecimento e valorização das pessoas de sucesso: há um “quê” de paternalismo em serem solidários com os incompetentes, ao mesmo tempo, que aqueles que se destacam são vistos como “puxa-sacos”, “peixinhos do chefe”; falta de capacidade empreendedora e de comprometimento.

Outro aspecto crítico que vale destacar é a vinculação a avaliação de desempenho a política salarial, pois alguns autores dizem que desvirtua a motivação e compromete os resultados. Entretanto Pontes (2016, p. 205) pontua:

Por muito tempo, propagou-se o princípio de que a avaliação de desempenho não podia ser utilizada para fins salariais. A fundamentação era que a avaliação de desempenho tinha fins de desenvolvimento e, quando utilizada para fins salariais, a essência da metodologia ficava comprometida. O problema, conforme já vimos, era do método empregado e não de sua utilização para fins salariais. Na realidade, o que ocorria era a tentativa de consertar-se no efeito, em vez da causa do problema.

Para Santos e Cardoso (2002), portanto, na avaliação de desempenho, múltiplos fatores devem ser considerados: clima e cultura da organização; qualidade e disponibilidade de meios materiais, humanos e financeiros; qualidade das comunicações e relações interpessoais; qualidade do gerenciamento do desempenho; e características individuais dos avaliados e avaliadores que condicionam o desempenho e, conseqüentemente, os resultados das avaliações. Segundo os autores a metodologia a ser adotada para avaliar o desempenho de uma organização e seus integrantes deve considerar esses fatores, evitando a mera transposição de modelos externos, que podem resultar inadequados ao caso concreto.

2.2.6 Avaliação de desempenho no setor público

A avaliação de desempenho na administração pública brasileira não é uma novidade da administração gerencial. No Brasil, ela foi institucionalizada pela Lei do Reajustamento, lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Essa lei institucionalizou, também, o sistema de mérito e fixou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos (BARBOSA, 2003). Contudo não obteve êxito em seus objetivos, como destaca Grillo (1981, p. 25), “com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores

de desempenho dos funcionários”. Posteriormente a 1936, houveram outros sistemas de avaliação (1960, 1977 e 1980), todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho.

A lei nº 3780, de 12 de julho de 1960, estabeleceu critérios para a promoção por merecimento e por antiguidade pela metodologia da escala gráfica, e asseverou que somente poderia ser promovido por antiguidade o funcionário que tivesse obtido pelo menos a metade do grau máximo atribuível a promoção por merecimento. Com isso, visava-se reduzir o grau de pessoalidade, extinguir o apadrinhamento e as influências políticas e evitar que os funcionários mais qualificados fossem preteridos em favor dos “apadrinhados” (SANTOS; CARDOSO, 2002).

Apesar dos esforços em se avaliar adequadamente, o sistema em vigor foi suspenso cinco anos depois. Grillo (1981) cita que a causa apontada pelo diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1977: “quando se exigia opinião sobre os funcionários, invariavelmente, 99% deles eram dados como acima da média”. Segundo Barbosa (2003), os chefes não gostavam de avaliar porque isso gerava insatisfação entre seus subordinados e, para evitar esse tipo de tensão, costumavam avaliar todos de forma positiva. Para corrigir essa distorção, foi adotado outro sistema de avaliação, instituído pela lei nº 5645, de 10 de dezembro de 1970, e seus decretos. Utilizou-se, nessa época, a metodologia da escala de distribuição forçada, que definia, a princípio, a percentagem máxima de funcionários que poderia ser considerada de desempenho elevado, médio ou baixo (BARBOSA, 2003), e era uma forma de induzir os chefes a avaliar efetivamente seus subordinados e fazer valer uma verdadeira meritocracia. O novo método tinha “como proposta básica enfatizar as promoções por mérito e extinguir as por tempo de serviço” (BARBOSA, 1996, p. 77), mas tinha como falha não dar margem a recursos por parte do funcionário, fazendo do chefe a autoridade máxima no julgamento.

Em 1980 foi instituído um novo método, que voltava a enfatizar a promoção por antiguidade e se utilizava, novamente, da escala gráfica. A avaliação do desempenho seria o critério utilizado apenas para a progressão horizontal (mudança de referência salarial dentro da mesma classe) e a antiguidade para a progressão vertical (mudança de classe), independente do desempenho do servidor, tendo como requisitos o interstício de doze meses, a escolaridade, a habilitação profissional e a formação especializada, quando necessárias ao exercício da classe a ser provida. Uma falha desse método era atribuir, independente da avaliação, o maior conceito aos cargos de direção e assessoramento, conhecidos como de livre nomeação. Para Barbosa

(2003), fica claro o peso que ainda era atribuído a essas relações pessoais, mesmo que não apareçam no método como um critério explícito.

Santos e Cardoso (2002, p. 9) apontam falhas nos sistemas de avaliação que vinham sendo instituídos ao longo do tempo na Administração Pública brasileira, dizendo:

a excessiva preocupação em vincular o desenvolvimento do servidor na Carreira à avaliação de desempenho tornou-se, ao longo do tempo, um sério obstáculo à sua efetividade. Ademais, a não institucionalização do sistema de avaliação e a sua incapacidade de produzir subsídios válidos para o aperfeiçoamento da ação administrativa acabou por neutralizar o sistema, fazendo dele letra morta e mais um “formalismo” a ser cumprido de maneira ritualista.

Além disso, brechas criadas pela legislação acabaram por aprofundar as falhas nos sistemas de avaliação para progressão, a exemplo da concessão, em 1985, a todos os servidores, sem qualquer requisito vinculado ao mérito, de progressão automática de doze referências, fenômeno repetido em 1993 com a concessão de três referências adicionais, pela Lei nº 8627, a todos os servidores, sem qualquer vinculação com o curso regular da carreira (SANTOS; CARDOSO, 2002). Velasco e Silva (2011, p. 11) pontuam, também, sobre o engessamento no serviço público daquela época:

As gratificações de desempenho anteriores a 1995, embora tenham sido criadas com o objetivo de avaliarem o desempenho, foram se desvirtuando ao longo do tempo, até passarem a ser pagas a todos os servidores com valores fixos, em razão de dificuldades de implementação de mecanismos eficazes de avaliação.

Barbosa (1996) aponta que antes do PDRAE a avaliação de desempenho era tida como um meio de amplificação salarial e progressão na carreira, ou, ainda era usada como forma de punição para servidores desmotivados, pois não havia preocupação com qualificação e desenvolvimento.

Com a reforma houveram algumas mudanças. A reforma enfatizava principalmente o fortalecimento do núcleo estratégico, através da reorganização e o fortalecimento das carreiras de Estado, e a profissionalização e valorização do servidor público. Pretendia-se, com isso, reverter a situação de enfraquecimento e de obsolescência que, historicamente, afetou os órgãos da administração direta com o advento do Decreto-lei nº 200 de 1967, e havia o entendimento de que a adequação dos recursos humanos era prioritária na reforma, o que implicou o estabelecimento de políticas voltada para a atração de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimulasse o desempenho através de incentivos, e a instituição e reorganização de carreiras e cargos de forma a compatibilizá-los com a imperiosa reconstrução do aparelho do Estado (BRASIL, 2002).

A reforma trouxe, também, a redefinição do conceito de carreira. Uma carreira caracteriza-se por três elementos:

Primeiro, refere-se a um conjunto de cargos que se submetem a regras comuns no que diz respeito ao ingresso, à promoção entre as diversas classes, à lotação e movimentação entre órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e à remuneração dos seus integrantes. Segundo seus integrantes detém um repertório comum de qualificações e habilidades. Terceiro, esse sistema organizado de regras aplica-se aos servidores que representam o quadro de pessoal permanente do Estado, exercendo, portanto, atividades típicas de Estado (BRASIL, 2002, p. 24).

A reorganização das carreiras seguiu algumas diretrizes, dentre as quais estava: disseminar e aperfeiçoar os sistemas de avaliação de desempenho, associados a incentivos monetários (gratificações variáveis), que complementassem a remuneração dos servidores, ou a ascensão nas carreiras (BRASIL, 1998).

A utilização da gratificação, como componente variável da remuneração do servidor público federal, é antiga, como visto anteriormente, mas no governo de Fernando Henrique Cardoso foram implantadas novidades, tais como: valor da gratificação dependente do desempenho individual e institucional, introduzindo a necessidade do estabelecimento de metas institucionais e fatores e/ ou competências individuais desejadas para o ocupante do cargo e processos avaliativos para ambos os aspectos (BRASIL, 2002).

Seguindo a tendência de reavaliação do serviço público, em 1998, a Emenda Constitucional nº 19, introduziu em artigos da Constituição Federal de 1988 situações para as quais estavam previstas a avaliação de desempenho, a seguir:

- perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III);
- condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º); e

Para Santos e Cardoso (2001, p. 5), as tendências das reformas administrativas, ao longo dos anos,

apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social. Isto vem como resposta aos desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis, como: atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema.

Logo, em 2008, foi instituída a lei nº 11784, de 22 de setembro, que dispôs sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE - e instituiu a sistemática básica para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa nova sistemática define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos

órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil (BRASIL, 2008). E especifica que avaliação de desempenho individual é composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas (BRASIL, 2008). A lei, traz ainda, em seu artigo 140, os objetivos da avaliação de desempenho que são os seguintes:

- I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e
- II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

Tal lei foi regulamentada pelo Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010, em que ficaram aprovados 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 várias instituições governamentais.

Velasco e Silva (2011) pontuam que essa nova sistemática instituída pela lei nº 11784 e seu decreto traz a democratização das relações de trabalho no serviço público, e pressupõe a possibilidade de o servidor organizar-se e fazer-se representar por seus pares. A autoras citam, ainda, as principais ferramentas de gestão participativa contidas na sistemática: a avaliação 360º, a instituição da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho - CAD e do Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho.

A avaliação 360º é caracterizada no decreto pelo parágrafo terceiro do art. 4, onde diz:

- § 3º Os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função 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 (BRASIL, 2010).

Onde equipe de trabalho é conceituada como conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação, e unidade de avaliação é o órgão ou a entidade como um todo, um subconjunto de unidades administrativas de um órgão ou entidade que execute atividades de mesma natureza, ou uma unidade isolada, definidas a partir de critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

Ainda de acordo com o decreto, a CAD será instituída no âmbito de cada órgão ou entidade; participará de todas as etapas do ciclo de avaliação de desempenho; será formada por representantes indicados pelo dirigente máximo do órgão ou entidade e por membros indicados

pelos servidores; e será responsável por julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

Velasco e Silva (2011) percebem a valorização do diálogo como forma de tratar os conflitos que possam vir a existir, pois o servidor participa, não somente, como avaliado e avaliador, mas, também, da comissão que irá definir os resultados das avaliações individuais, que por algum motivo sejam objeto de interposição de recurso.

Em relação ao Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho, ele será criado no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de:

- I - propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles;
- II - revisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentais de avaliação de desempenho em período não inferior a 3 (três) anos;
- III - realizar, continuamente, estudos e projetos, visando a aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; e
- IV - examinar os casos omissos (BRASIL, 2008).

O Comitê tem sua composição estabelecida em regulamento, assegurada a participação paritária de representantes do Poder Executivo, da sociedade civil e do conjunto das entidades representativas dos servidores públicos do Poder Executivo, ampliando, assim, o espaço de diálogo e troca de experiências e conhecimentos entre os diversos atores envolvidos no processo de avaliação de desempenho com a participação, inclusive, dos usuários a quem se destinam os serviços públicos (VELASCO; SILVA, 2011).

O decreto traz, ainda, alguns outros institutos como o plano de trabalho e o ciclo de avaliação, pois cada unidade de avaliação deverá estabelecer o seu plano de trabalho para o ciclo de avaliação. O ciclo de avaliação terá duração de doze meses e compreenderá as seguintes etapas:

- I - publicação das metas do desempenho institucional; II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre a chefia imediata e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais; III - acompanhamento de todas as etapas do processo de avaliação de desempenho individual e institucional; IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários; V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho; VI - publicação do resultado final da avaliação; e VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações (BRASIL, 2010).

O plano de trabalho deverá conter, no mínimo, as ações mais representativas das unidades de avaliação; as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações; as metas de desempenho institucional e individual; os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante

da equipe, a partir das metas institucionais; os critérios e procedimentos para o acompanhamento do desempenho individual e institucional; a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho (BRASIL, 2010). Portanto, o plano de trabalho serve como um planejamento que o gestor faz, com a participação da sua equipe, para o período de um ano. Esse planejamento deverá ser monitorado, permitindo a verificação dos problemas e dificuldades e a aplicação de correções ao longo do ciclo de avaliação de desempenho (VELASCO; SILVA, 2011).

Para aferição do desempenho individual do servidor, segundo o decreto, devem ser levados em conta além das metas de desempenho individual pactuadas no plano de trabalho, a avaliação nos seguintes fatores mínimos, transversais 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 (BRASIL, 2010)

Podendo incluir entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

- I - qualidade técnica do trabalho;
- II - capacidade de autodesenvolvimento;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - relacionamento interpessoal; e
- V - flexibilidade às mudanças (BRASIL, 2010)

E por último, mas não menos importante, o decreto estabelece que os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição das gratificações de desempenho serão estabelecidos em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade e deverá ser observada a legislação específica de cada gratificação de desempenho. O ato deverá conter:

- I - os critérios, as normas, os procedimentos, os mecanismos de avaliação e os controles necessários à implementação da gratificação;
- II - a identificação do responsável pela observância dos critérios e procedimentos gerais e específicos de avaliação de desempenho em cada unidade de avaliação;
- III - a data de início e término do ciclo de avaliação, o prazo para processamento das avaliações e a data a partir da qual os resultados da avaliação gerarão efeitos financeiros;
- IV - os fatores a serem aferidos na avaliação de desempenho individual;
- V - o peso relativo do cumprimento de metas e de cada fator, e de cada conceito na composição do resultado final da avaliação de desempenho individual;
- VI - os indicadores de desempenho institucional;

- VII - a metodologia de avaliação a ser utilizada, abrangendo os procedimentos que irão compor o processo de avaliação, a seqüência em que serão desenvolvidos e os responsáveis pela sua execução;
- VIII - os procedimentos relativos ao encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado;
- IX - as unidades da estrutura organizacional do órgão ou entidade qualificadas como unidades de avaliação; e
- X - a sistemática de estabelecimento das metas, da sua quantificação e revisão a cada ano (BRASIL, 2010)

Velasco e Silva (2011) concluem que a nova sistemática possui critérios e procedimentos que coadunam com as modernas práticas de gestão, em busca da eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados à sociedade. As autoras afirmam, ainda, que a sistemática amplia a relação de trabalho para além da figura da chefia e do funcionário, introduzindo e valorizando o conceito de equipe de trabalho, e, também, reforça o grau de comprometimento dos servidores com as metas institucionais. Lembrando que a pactuação de metas individuais deve estar em consonância com as metas institucionais, reforçando a participação do servidor no planejamento estratégico da instituição.

Atualmente, a avaliação de desempenho na administração pública federal é utilizada com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. Sua base legal está na Constituição Federal; na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; na Lei nº 11784; e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Para Martins et al. (2010, p. 2) a avaliação de desempenho, no setor público, “é mais do que uma forma pela qual os servidores obtêm a aprovação em estágio probatório, uma progressão funcional, uma promoção e o pagamento das gratificações de desempenho”, ela é um processo que pode auxiliar no desenvolvimento profissional das pessoas e dos processos de trabalho das organizações públicas.

Sabe-se que a avaliação de desempenho de servidores públicos no Brasil acompanhou, em sua evolução, o estado da arte, do ponto de vista dos conceitos e técnicas aplicáveis, se modificando ao longo do tempo. No entanto, em termos práticos há muito a se superar (SANTOS; CARDOSO, 2002).

Conforme Balassiano e Salles (2005, p. 22), “as estruturas muito burocratizadas e a ideologia da isonomia retardaram a inovação dos sistemas de avaliação de desempenho na administração pública”. Para os autores a legislação, que na maioria das vezes generaliza as medidas de desempenho, também é motivo de “desculpa” para o imobilismo verificado em grande parte das instituições, em relação ao desempenho e à obtenção de resultados efetivos.

Um grave problema existente no serviço público - a falta de percepção da correlação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados, gera as principais distorções da avaliação do desempenho e a ineficácia dos seus resultados, tornando-a um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da organização. Tal percepção ocorre no nível estratégico e executivo, no nível gerencial e no nível técnico e operacional, e é o principal paradigma a ser mudado com vistas a estabelecer a avaliação de desempenho como mecanismo integrador e facilitador da melhoria organizacional (BALASSIANO; SALLES, 2005, p. 22-23)

Além da dificuldade em relação a legislação os autores citam outro problema, a descontinuidade administrativa, que leva a um descuido no planejamento das ações.

Para Marzola (2016, p. 13)

ainda prevalece um quadro em que, por diversas vezes, a avaliação não ocorre, ou é realizada de forma burocrática, com a entrega de um formulário nos setores, onde os gestores tentarão lembrar-se de como foi o ano de trabalho, mas destacarão apenas os meses finais, e ainda, esse relatório será encaminhado para o setor Gestão de Pessoas, restrito à definição de aprovação ou não nas fases do estágio probatório, avanço de um padrão de vencimento na tabela salarial ao servidor, com posterior arquivamento, sem que tenha tido qualquer significado no planejamento estratégico do setor ou na percepção do servidor sobre seu trabalho, nem lhe conferindo possibilidades e metas de capacitação, valorização e emancipação na forma de ver seu trabalho e seu processo de aprendizagem constante.

De acordo com Balassiano e Salles (2005, p. 17) o fato dos sistemas de avaliação terem se tornado trivial, seu uso generalizado acabou por torná-los difícil de mudar e pouco confiáveis ou aplicáveis, “com resultados que têm servido apenas para cumprir a lei e não para compor seu objetivo principal, qual seja, o aprimoramento dos processos de trabalho e, o desenvolvimento das pessoas e das organizações”. Para esses autores, avaliar desempenho deve ser integrado com as estratégias organizacionais, buscando honrar o acordado em sua missão e atingir o que foi estabelecido por sua visão de futuro, e conceitos tais como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros, devem ser levados em conta na elaboração e na implementação da avaliação, transformando teorias em práticas efetivas que possibilitem o alcance de objetivos.

Portanto, deve-se ter muito cuidado para a avaliação de desempenho não se transformar em uma ferramenta burocrática e padronizada somente para dar respostas às questões burocráticas da área de gestão de pessoas, ao invés de ser instrumento indispensável ao desenvolvimento profissional e organizacional.

No relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, realizada em 2009, alguns pontos críticos foram citados para o êxito da implementação do processo eficaz, efetivo e de qualidade da avaliação de desempenho para o conjunto da Administração Pública Federal:

a) criar cultura do planejamento estratégico para os órgãos e as entidades;

- b) definir sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos;
- c) vincular a avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e pelas condições de trabalho;
- d) propiciar o desenvolvimento e o aprimoramento das lideranças internas;
- e) envolver o conjunto dos servidores no processo e planejamento de metas, monitoramento de resultados enquanto sujeitos do processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos; e
- f) criar mecanismos efetivos de participação dos usuários (BRASIL, 2009)

2.2.6.1 A carreira dos técnicos-administrativos e a sua avaliação de desempenho nas universidades

A lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos- Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFE), e estabelece que os cargos ocupados pelos servidores da carreira são distribuídos em classes, de acordo com a qualificação exigida para a função ocupada, resumidamente mostrada no Quadro 2:

Quadro 2 - Classe dos cargos do PCCTAE

CLASSE	ESCOLARIDADE EXIGIDA
A	Ensino fundamental incompleto
B	Ensino Fundamental incompleto/completo
C	Ensino Fundamental completo/Ensino Médio
D	Ensino Médio/Ensino Profissionalizante
E	Ensino Superior/Especialização/Residência

Fonte: BRASIL (2005)

Com aprovação da Lei nº 11.091, toda IFE deve implementar o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos- Administrativos em Educação. E, visando ao estabelecimento de diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira foi instituído o decreto nº 5825, de 20 de junho de 2006. O Plano de Desenvolvimento do PCCTAE está vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional das instituições de ensino, e prevê três ações: o Dimensionamento de Necessidades Institucionais de Pessoal, o Programa de Capacitação e o Programa de Avaliação de Desempenho, sendo este último objeto de estudo deste trabalho.

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes visa a garantir:

- I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;
- II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

- III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;
- IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;
- V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;
- VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;
- VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;
- VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;
- IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e
- X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento. (BRASIL, 2006)

E em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento será acompanhado e fiscalizado por uma Comissão Interna de Supervisão (CIS) (BRASIL, 2006), composta por servidores integrantes do plano de carreira.

O PCCTAE estabelece como diretriz, que a gestão do plano de carreira esteja vinculada ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional; e, também, que o desenvolvimento do servidor esteja vinculado aos objetivos organizacionais. O desenvolvimento do servidor na carreira se dará pela progressão por Capacitação Profissional e pela progressão por Mérito Profissional, e está conceituado no decreto como: “processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2006). A progressão por Mérito Profissional se dá pela mudança de posição do servidor na escala de vencimento da carreira para um padrão imediatamente subsequente (total de dezesseis padrões), a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Já a progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação (total de quatro níveis), decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, observado o interstício de 18 meses (BRASIL, 2005).

Na figura 1 pode-se ver graficamente como se dá a disposição de padrões e níveis na evolução da carreira:

Figura 1 - Tabela de classes, níveis e padrões do PCCTAE

Níveis			A				B				C				D				E							
Classes de Capacitação		Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Piso A1	P01	R\$	1																							
	P02	R\$	2	1																						
	P03	R\$	3	2	1																					
	P04	R\$	4	3	2	1																				
Piso B1	P05	R\$	5	4	3	2																				
	P06	R\$	6	5	4	3	1																			
	P07	R\$	7	6	5	4	2	1																		
	P08	R\$	8	7	6	5	3	2	1																	
	P09	R\$	9	8	7	6	4	3	2	1																
	P10	R\$	10	9	8	7	5	4	3	2																
Piso C1	P11	R\$	11	10	9	8	6	5	4	3	1															
	P12	R\$	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1														
	P13	R\$	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1													
	P14	R\$	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P15	R\$	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2												
Teto A1	P16	R\$	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P17	R\$		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P18	R\$			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P19	R\$				16	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
Teto B1	P20	R\$				15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2									
	P21	R\$					16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
	P22	R\$						16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4								
	P23	R\$							16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	1							
	P24	R\$								16	14	13	12	11	9	8	7	6	2	1						
Teto C1	P25	R\$								15	14	13	12	10	9	8	7	3	2	1						
	P26	R\$									16	15	14	13	11	10	9	8	4	3	2	1				
	P27	R\$										16	15	14	12	11	10	9	5	4	3	2				
	P28	R\$											16	15	13	12	11	10	6	5	4	3				
	P29	R\$												16	14	13	12	11	7	6	5	4				
Teto D1	P30	R\$													15	14	13	12	8	7	6	5				
	P31	R\$														16	15	14	13	9	8	7	6			
	P32	R\$															16	15	14	10	9	8	7			
	P33	R\$																16	15	11	10	9	8			
	P34	R\$																	16	12	11	10	9			
	P35	R\$																		13	12	11	10			
Teto E1	P36	R\$																		14	13	12	11			
	P37	R\$																			15	14	13	12		
	P38	R\$																				16	15	14	13	
	P39	R\$																					16	15	14	
	P40	R\$																						16	15	
	P41	R\$																								16

Fonte: BRASIL (2005)

O programa de avaliação de desempenho tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, e deverá:

- I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
- II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

- III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e
- V - aferir o mérito para progressão. (BRASIL, 2006)

O PCCTAE conceitua a avaliação de desempenho funcional dos servidores, como “processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005). Corroborando com o entendimento, o decreto nº 5825 traz 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)

Marzola (2016) destaca que a avaliação deve estabelecer-se como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE, com o resultado sendo acompanhado pela comunidade externa. O autor afirma, também, que pelo exposto na legislação, deve haver a apropriação do processo de trabalho pelos servidores, inserindo-os como sujeitos no planejamento e na construção do conhecimento, levando a uma reflexão crítica acerca de seu desempenho.

Diferentemente do resto do funcionalismo público federal para os quais foi implementado o instituto da gratificação de desempenho, através da lei nº 11784, a carreira dos técnicos administrativos não foi contemplada, e sua progressão depende exclusivamente do mérito e da capacitação.

Pelo exposto acima, observa-se que apesar de regulamentar, o governo dá liberdade para que cada instituição desenvolva seu próprio modelo e sistemática avaliativa. Estes deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e adequados aos objetivos, métodos e resultados definidos no decreto nº 5825.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritas a metodologia de pesquisa: o tipo de pesquisa, o campo da pesquisa, a população, a técnica de coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados.

3.1 Classificação e método de pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 17), citando Ander-Egg (1978), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Além de ser um procedimento formal para se conhecer a realidade ou verdades parciais. A finalidade da pesquisa é “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos”, afirmam Selltiz et al. (1965).

Assim, o método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 83)

Segundo Prodanov e Freitas (2013) as pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos, à natureza, à abordagem e aos procedimentos. Logo, essa pesquisa é descritiva quanto aos objetivos, aplicada quanto à natureza, quanto à abordagem é quantitativa, e em relação aos procedimentos utiliza-se pesquisa documental e método *survey*.

Gil (2008) classifica as pesquisas, de acordo com seus objetivos, em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Essa pesquisa é descritiva, pois visa a descrição e análise da percepção dos técnicos administrativos da UFMS sobre a avaliação de desempenho. A pesquisa descritiva tem o objetivo de determinar o fenômeno estudado e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008). Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), nas pesquisas descritivas, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”. Segundo Hair Jr et al. (2005) as pesquisas descritivas são estruturadas e especificamente criadas para medir as características em uma questão da pesquisa.

A pesquisa é do tipo aplicada, pois é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos; ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador e situado ao nível de especulação (VERGARA, 1998).

A pesquisa é qualitativa, pois segundo Minayo (1994, p.21) ela busca respostas a questões particulares que não podem ser quantificadas, como “o universo de significados, de motivos, de aspirações, de crenças, de valores e atitudes”. No contexto da pesquisa qualitativa, “a análise documental constitui um método importante seja complementando informações

obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (LUDKE; ANDRE, 1986, p. 38)

A pesquisa é quantitativa pois busca quantificar os resultados encontrados na aplicação do questionário, através de métodos e técnicas estatísticas. Para Hair Jr. et al. (2005) as abordagens quantitativas para coleta de dados são usadas quando o pesquisador utiliza modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos.

Esse trabalho utiliza o método *survey*. Hair Jr. et al. (2005) diz que o método é geralmente utilizado em pesquisas de natureza descritivas e quando o projeto envolve a coleta de informações de uma grande quantidade de indivíduos. Para os autores *survey* é um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos. E, os dados podem variar “entre crenças, opiniões, atitudes e estilo de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda” (HAIR JR. et al., 2005, p. 157). Os *survey* podem ser auto administrados, através da aplicação de questionários, coletando-se dados quantitativos de um grande número de indivíduos de uma forma rápida e conveniente.

3.2 Caracterização da organização: A UFMS

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) iniciou suas atividades no ano de 1962 com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande (UFMS, 2017).

Em 1966, pela Lei Estadual nº 2.620, esses cursos foram integrados ao Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG), e houve também a criação do curso de Medicina. No ano seguinte, em 1967, com o objetivo de ampliar a rede pública estadual de ensino superior, o Governo do Estado de Mato Grosso criou o Instituto de Ciências Humanas e Letras, na cidade de Três Lagoas, e o Instituto Superior de Pedagogia, em Corumbá (UFMS, 2017).

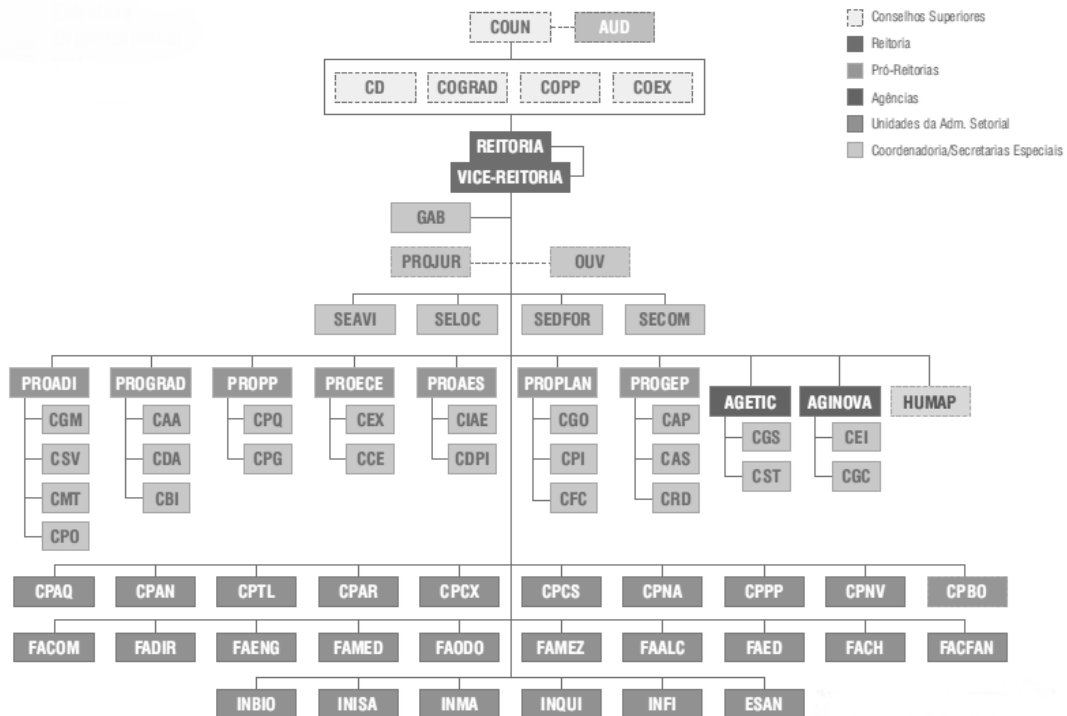
A criação da Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT) se deu com a integração dos Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas, através da Lei Estadual nº 2.947, de 16 de setembro de 1969. Em 1970 houve nova incorporação a UEMT com a criação dos Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados (UFMS, 2017).

A divisão do estado de Mato Grosso concretizou a federalização da instituição, que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, através da Lei Federal nº 6674, de 05 de julho de 1979 (UFMS, 2017).

O Centro Universitário de Dourados se desmembrou da UFMS e se transformou na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), pela Lei Federal nº 11.153, de 29 de julho de 2015.

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição multicampi que visa a atender, através da descentralização, com ensino os principais pólos de desenvolvimento do Estado. Atualmente, ela possui campus nas seguintes cidades: Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas (UFMS, 2017).

Figura 2 - Estrutura organizacional – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



Fonte: UFMS (2017b)

Segundo figura 2, a organização administrativa da UFMS compreende:

- os Conselhos Superiores (UFMS, 2011a):

- Conselho Universitário (COUN): órgão de jurisdição superior da UFMS, de caráter deliberativo, normativo e consultivo em matéria acadêmica, de definição da política universitária e instância de recursos nos assuntos de natureza didático-científica, administrativa, econômico-financeira e patrimonial,

- Conselho Diretor (CD): órgão de jurisdição superior da UFMS de caráter deliberativo, normativo e consultivo em matéria administrativa, disciplinar, econômico-financeira e patrimonial,

- Conselho de Graduação (COGRAD): órgão de jurisdição superior de caráter deliberativo, normativo e consultivo em matérias didático-pedagógicas relativas ao ensino de graduação,

- Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (COPP): órgão de jurisdição superior de caráter deliberativo, normativo e consultivo em matéria das áreas de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e inovação, e do ensino de pós-graduação,

- Conselho de Extensão, Cultura e Esporte (COEX): órgão de jurisdição superior da UFMS de caráter deliberativo, normativo e consultivo em matéria de extensão, cultura e esporte;

- as Unidades da Administração Central:

a Reitoria: instância executiva de jurisdição superior da Universidade;

a Vice- Reitoria;

e as Pró-reitorias (UFMS, 2011b):

- Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROADI): unidade responsável pela superintendência, orientação, coordenação e avaliação das atividades do sistema administrativo de gestão de materiais, suprimentos e patrimônio e das atividades relacionadas a obras, reformas e manutenção da infraestrutura e serviços da Universidade (UFMS, 2017c),

- Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte (PROECE): unidade responsável pelo planejamento, orientação, coordenação, supervisão e avaliação das atividades de extensão, cultura e esporte na Universidade (UFMS, 2017c),

- Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD): unidade responsável pela administração, orientação, coordenação, supervisão e avaliação das atividades de ensino de graduação (UFMS, 2017c),

- Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN): unidade responsável pela superintendência, orientação, coordenação e avaliação do sistema de planejamento, orçamento, contabilidade e finanças da Universidade (UFMS, 2017c),

- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES): unidade responsável pelo planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação da política estudantil da UFMS e das atividades dirigidas aos estudantes (UFMS, 2017c),

- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP): unidade responsável pela coordenação, superintendência, planejamento, orientação, execução e avaliação das atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade (UFMS, 2017c),

- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP): unidade responsável pela superintendência, orientação, coordenação e avaliação das atividades de pesquisa e de pós-graduação (UFMS, 2017c);

- as Unidades Suplementares: Agência de Tecnologia de Informação (AGETIC), Agência de Desenvolvimento, de Inovação e de Relações Internacionais (AGINOVA) e Hospital Universitário “Maria Aparecida Pedrossian” (HUMAP);

- as Unidades da Administração Setorial: Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (Faalc); Escola de Administração e Negócios (ESAN); Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (Facfan); Faculdade de Ciência Humanas (Fach); Faculdade de Computação (Facom); Faculdade de Direito (Fadir), Faculdade de Educação (Faed); Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (Famez), Faculdade de Odontologia (Faodo) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (Faeng); Instituto de Biociências (Inbio); Instituto Integrado de Saúde (Inisa); Instituto de Matemática (INMA), Instituto de Química (INQUI), Instituto de Física (INFI);

3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para o *survey* constitui-se de um questionário estruturado (Apêndice A), retirado de Silva (2001) e Feitosa (2015), por se tratar de um questionário já aplicado e replicado em vários outros trabalhos. O questionário foi dividido em 5 blocos:

Bloco 1 – composto pelo perfil sociodemográfico e funcional do servidor

Bloco 2 – composto por 8 afirmativas relativas a fatores que influenciam o desempenho no trabalho.

Bloco 3 – composto por 23 afirmativas sobre a percepção que os avaliados têm em relação à avaliação de desempenho.

Bloco 4 – composto de 17 afirmativas sobre o processo de avaliação de desempenho da UFMS.

Bloco 5 – 3 questões abertas

Segundo Silva (2001), cujo trabalho serviu como base para aplicação do instrumento, a técnica de escalonamento que mais se adequa para a análise do questionário é a do tipo *Likert*, auxiliando a compreensão dos blocos 2, 3 e 4. Adotou-se, então, uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, à qual se atribuiu:

Quadro 3 – Escala de respostas

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em partes	Não sei afirmar	Concordo em parte	Concordo totalmente

Fonte: elaborado pela autora

3.4 Coleta de dados

De acordo com Hair Jr. et al. (2005) a população alvo é o grupo completo de elementos relevantes, que possuem as informações que a pesquisa se propõe a coletar e que compartilham algum conjunto comum de características. A população alvo desta pesquisa são os 816 servidores técnico-administrativos em educação das classes D e E, que trabalham no campus de Campo Grande da UFMS, conhecida como Cidade Universitária, excluindo o Hospital Universitário. As unidades administrativas presentes na Cidade Universitária foram descritas na seção 3.2.

Como coletar os dados de toda a população alvo torna-se dificultoso propõe-se a retirada de uma amostra representativa. Segundo Hair Jr. et al. (2005) uma amostra é um subconjunto pequeno da população e podem ser selecionadas de forma probabilística e não-probabilística. A amostra utilizada foi caracterizada como probabilística, pois cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de ser selecionado para a amostra (HAIR JR. et al., 2005). Já a técnica utilizada foi a de amostragem aleatória simples, em que cada elemento da população alvo tem a mesma probabilidade de ser escolhido (HAIR JR. et al., 2005). A amostra aleatória é composta de técnicos, previamente definidos em sorteio, das diversas lotações.

Para estimar o tamanho de uma amostra de uma população finita, Barbetta, Reis e Bornia (2010) trazem a seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{z_{\alpha/2}^2}{4E^2} \quad (1)$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N - 1 + n_0} \quad (2)$$

Onde N é o total da população, n é o tamanho da amostra, E é o erro amostral ou margem de erro e $z_{\alpha/2}$ é a estatística utilizada de acordo com o nível de confiança.

Para um nível de confiança de 95% ($z_{\alpha/2} = 1,96$) e um erro amostral admitido de 5% a amostra mínima necessária seria de 261 respondentes.

Os servidores passíveis de responderem o questionário foram sorteados em número proporcional ao total existente na unidade baseando-se na amostra mínima necessária. Os questionários (*survey*) foram desenvolvidos no *Google Docs* e enviados aos servidores sorteados junto com o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

O período da coleta de dados foi de 5 semanas nos meses de março e abril de 2018, apesar disso somente 117 técnicos responderam ao questionário. Devido ao prazo de defesa encerrou-se a coleta de dados, admitindo-se então, um erro amostral de 8,3%, ainda com um intervalo de confiança de 95%.

Para consecução do objetivo específico 1 foi utilizada a consulta a documentos pertinentes à avaliação de desempenho tais como leis, portarias, decretos, manuais, regimentos, estatutos, resoluções, formulários, sites, sistemas, programas, e outros meios disponíveis, e a UFMS foi a fonte de dados.

3.5 Análise dos dados

Foram feitas neste trabalho duas análises: a estatística associada ao questionário e a descritiva associada aos documentos.

A análise do questionário foi feita por análise estatística. Os dados da pesquisa foram tabulados no software *Microsoft Excel* e analisados no *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 23.0. Para a descrição dos dados sociodemográficos e funcionais (bloco 1), bem como dos blocos 2, 3 e 4 utilizou-se técnicas de estatística descritiva: distribuições de frequência absoluta e relativa. Foram utilizadas técnicas de estatística inferencial para comparações de grupos através dos testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, além da análise da consistência interna do questionário pelo *Alfa de Cronbach*.

O questionário de pesquisa também coletou, a partir das questões abertas (bloco 5), a opinião dos respondentes acerca dos aspectos positivos, negativos e possibilidades de melhoria do processo da avaliação de desempenho. A partir dessas respostas obteve-se uma nuvem de palavras, através do site *Wordclouds*, em que se pode analisar a frequência das palavras e complementar o resultado obtido com a parte quantitativa do questionário.

A análise de documentas foi feita a partir dos documentos coletados que regulamentam a AD na UFMS. Os documentos foram as resoluções que regem o assunto na UFMS, bem como os formulários a que são submetidos os técnicos. As informações foram descritas e, posteriormente foram confrontadas e correlacionadas com os aspectos investigados na parte quantitativa, visando identificar oportunidades de melhoria nas práticas organizacionais.

3.5.1 Testes estatísticos

Para melhor compreensão dos testes estatísticos utilizados esta seção traz alguns conceitos.

Com o objetivo de verificar como as variáveis demográficas e funcionais influenciavam as respostas aplicou-se o teste de Mann-Whitney para análise comparativa de duas variáveis e o teste de Kruskal-Wallis para a análise comparativa de três ou mais variáveis

O teste Mann-Whitney é um dos testes não paramétricos mais poderosos, podendo ser utilizado para verificar se duas amostras não relacionadas (independentes) são significativamente diferentes em relação a determinada variável. Tal teste é utilizado como alternativa ao teste paramétrico t, quando os dados estão em escala ordinal (caso da escala Likert) ou quando os pressupostos dos testes paramétricos não são preenchidos, tais como a normalidade (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006).

No teste de Mann-Whitney busca-se saber se uma população tende a ter valores maiores do que a outra, ou se elas têm a mesma mediana. Esse teste baseia-se nos postos (ranks) dos valores obtidos combinando-se as duas amostras, o que é feito ordenando-se esses valores, do menor para o maior, independentemente do fato de qual população cada valor provém (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006).

As hipóteses do teste de Mann-Whitney são estabelecidas em termos de medianas:

H_0 : Os dois grupos possuem medianas iguais

H_1 : Os dois grupos possuem medianas diferentes

A expressão do teste é dada por:

$$U = \min (U_1; U_2) \quad (3)$$

$$U_1 = n_1 \times n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1 \quad (4)$$

$$U_2 = n_1 \times n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - R_2 \quad (5)$$

onde, n_1 é a dimensão da menor amostra; n_2 é a dimensão da maior amostra, R_1, R_2 é a soma dos postos das amostras.

No teste Kruskal-Wallis compara-se as medianas de k amostras diferentes, sendo k maior ou igual a 3. Semelhante ao teste Mann-Whitney ele também se baseia nos postos (ranks) dos valores obtidos combinando-se as k amostras.

As hipóteses do teste de Kruskal-Wallis são estabelecidas em termos de medianas:

H_0 : Os k grupos possuem medianas iguais

H_1 : Pelo menos um par dos k grupos possui medianas diferentes

A expressão do teste é dada por:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \left(\frac{R_1^2}{n_1} + \frac{R_2^2}{n_2} + \dots + \frac{R_k^2}{n_k} \right) - 3(n+1) \quad (6)$$

onde n é o número total de observações e R_1, R_2, R_k é igual a soma dos postos das k amostras.

A conclusão dos testes foi realizada com base no p-valor (obtido através do SPSS). O p-valor é a probabilidade de obter um valor da estatística de teste tão ou mais longe do esperado do que aquele que se verifica na amostra efetivamente observada (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2010), na suposição de a hipótese nula ser verdadeira (não existência de diferença significativa na tendência central dos grupos comparados). Quando deseja-se confirmar ou refutar uma hipótese estabelece-se um nível de significância (α) no teste. O nível de significância é a probabilidade de incorrer no erro de rejeitar a hipótese nula (H_0) quando ela é verdadeira (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2010). Portanto, se esse o p-valor for superior ao nível de significância (α) adotado neste trabalho, que é de 0,05, não se deve rejeitar a hipótese nula (medianas iguais). Ou seja,

- se o p-valor $\leq \alpha$, rejeita-se H_0 ; e
- se p-valor $> \alpha$, não se rejeita H_0

Se for rejeitada a hipótese nula entre três ou mais grupos através do teste de Kruskal-Wallis é possível fazer comparações múltiplas (par a par) entre os grupos utilizando-se o teste de Mann-Whitney, com o p-valor ajustado (GLANTZ, 20014). O autor cita que a razão pela qual utiliza-se essas correções é porque todas elas ajustam o p-valor requerido para rejeitar o par com base nas considerações de como os riscos de rejeitar erroneamente a hipótese nula acumulam na medida em que se fazem comparações múltiplas. Portanto, utilizou-se a correção

de Bonferroni, sendo que para comparações entre 3 grupos ajustou-se o $\alpha = 0.05/3 = 0,017$ e para comparações entre 5 grupos ajustou-se o $\alpha = 0,05/5 = 0,01$.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir sintetizam a documentação coletada junto à UFMS referente à avaliação de desempenho e a percepção e caracterização dos respondentes da pesquisa coletados ao longo desta pesquisa.

4.1 A avaliação de desempenho na UFMS

Na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), já caracterizada anteriormente na seção 3.2, cabe, dentro da estrutura organizacional, ao Conselho Universitário (COUN) estabelecer as políticas institucionais de gestão de pessoas e ao Conselho Diretor (CD) aprovar normas relativas à gestão de pessoas (UFMS, 2011b). Uma das pró-reitorias, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), tem a função de executar a política de recursos humanos aprovada pelos Conselhos Superiores, bem como coordenar, planejar, executar e avaliar as atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento dos recursos humanos da UFMS (UFMS, 2017d). A PROGEP é dividida em três Coordenadorias (Figura 3): a Coordenadoria de Administração de Pessoal, a Coordenadoria de Assistência à Saúde e à Acessibilidade e a Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento. Neste trabalho a ênfase será dada a esta última, na qual está localizada a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação, unidade responsável por executar os procedimentos de avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos (UFMS, 2017d).

A avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos da UFMS tem como instrumento regulatório, atualmente, a Resolução n 32, de 23 de maio de 2007, aprovada pelo Conselho Diretor.

A avaliação do desempenho funcional é, teoricamente, composta de 3 (três) etapas, a saber (UFMS, 2007):

- a) Etapa I – Auto avaliação: avaliação que cada servidor faz de si mesmo;
- b) Etapa II - Avaliação pelo chefe imediato: avaliação pelo chefe a que o servidor estiver subordinado;

c) Etapa III – Avaliação - Equipes, Usuários e Chefias: pela equipe na avaliação do cumprimento de metas setoriais estabelecidas anualmente, pelo usuário na avaliação dos serviços que foram prestados e avaliação da chefia pelos subordinados.

Está prevista na resolução a implantação gradativa das etapas, sendo que a etapa III seria posteriormente definida e regulamentada em norma complementar expedida pelo Conselho Diretor. A norma estabelece, ainda, que essas etapas sejam realizadas através de instrumento próprio, desenvolvido em plataforma eletrônica. Nas etapas de Auto avaliação e Avaliação pela chefia é utilizado um formulário em que os fatores de avaliação do desempenho funcional são divididos em três grupos: Comportamento, Habilidades/Capacidades e Metas e Resultados. Esses grupos são subdivididos em fatores de acordo com a peculiaridade das tarefas atribuídas ao servidor, conforme relacionado a seguir:

Quadro 4 – Grupos, fatores e descrição

<p>1º Grupo - COMPORTAMENTO</p> <p>Fatores:</p> <p><u>Comprometimento Institucional</u> - Contribui para o desenvolvimento e cumprimento das metas e objetivos institucionais. Dedicar-se à instituição com planejamento e organização do trabalho. Envolve-se com programas e comissões institucionais.</p> <p><u>Disposição e dedicação para o trabalho</u> - Demonstra interesse e dedicação ao trabalho. Emprega-se com determinação na execução das atividades. Não recusa serviços dentro do contexto de seu trabalho. Não poupa esforços para atingir as metas estabelecidas.</p> <p><u>Ética</u> - Tem comportamento ético compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil em itens como: sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia com o usuário. Discernimento entre questões públicas e pessoais, etc.</p> <p><u>Iniciativa e criatividade</u> - Tem capacidade de desenvolver atribuições sem precisar de ordens e instruções constantes. Propõe novas ideias e soluções de problemas em situações não rotineiras a partir dos recursos disponíveis.</p> <p><u>Trabalho em equipe</u> - Tem habilidade de interagir com os demais membros da equipe e sabe ouvir posições contrárias. Busca alternativas e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.</p>
<p>2º - Grupo - HABILIDADES/CAPACIDADES</p> <p>Fatores:</p> <p><u>Atualização</u> - É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de aprimorar suas competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.</p> <p><u>Capacidade técnica</u> - Nível de conhecimento teórico e prático na execução das atividades. Seu trabalho é abrangente quanto à sua finalidade e completo nos detalhes. Não costuma ter erros e omissões.</p> <p><u>Flexibilidade e adaptabilidade</u> - Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e equipamentos, adaptando-se produtivamente às mudanças na rotina de seu trabalho.</p> <p><u>Pontualidade e assiduidade</u> - Cumpre a jornada de trabalho preestabelecida com pontualidade, assiduidade e permanência no setor. Procura resolver os assuntos pessoais fora do horário de trabalho.</p>

3º Grupo - METAS E RESULTADOS
Fatores:
<u>Administração de condições de trabalho</u> - Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante do aumento de demandas.
<u>Qualidade e produtividade</u> - Contribui para que sua área atinja as metas institucionais e setoriais. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados, levando em consideração o tempo para execução e a complexidade das mesmas
<u>Utilização de recursos: equipamentos e materiais</u> - Empenha-se em manter organizado e em bom estado seus equipamentos e local de trabalho, com responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFMS. Usa racionalmente os equipamentos e materiais, aproveitando-os totalmente antes do descarte, assim como a energia elétrica e a água nas instalações

Fonte: UFMS (2007)

A partir da análise das características do avaliado são atribuídos pontos de 0,0(zero) a 10,0(dez) a cada um dos fatores de acordo com a seguinte variação: não possui a característica (de 0,0 a 2,0), não possui suficientemente a característica (de 2,1 a 4,0), às vezes apresenta a característica (de 4,1 a 6,0), muitas vezes apresenta a característica (de 6,1 a 8,0) e sempre apresenta a característica (de 8,1 a 10,0).

A avaliação de desempenho na UFMS é realizada anualmente no mês de março, por meio de formulário eletrônico, contendo os fatores descritos anteriormente, disponibilizado aos próprios servidores e chefias imediatas através do Sistema de Avaliação dos Servidores Técnicos Administrativos – SIATEC, e leva em consideração as atividades planejadas e realizadas entre 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano anterior. O formulário de avaliação é o mesmo para todos os níveis de cargo (classes).

O servidor que discordar de sua nota pode interpor recurso, fundamentado com razões de fato e de direito, por fator de discordância, dirigido ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, no prazo de 20 (vinte) dias a partir da divulgação da finalização do processo avaliativo do ano em Boletim de Serviço da Universidade.

A pontuação Anual do servidor avaliado será composta pela somatória dos pontos obtidos nas 3 (três) etapas avaliadas, após aplicado os pesos 2, 2 e 1, respectivamente para as etapas 1, 2 e 3. Para efeitos de progressão o servidor deve obter a nota mínima de 6,0 (seis).

4.2 Análise estatística

Essa seção está dividida em análises de estatística descritiva e inferencial. A estatística descritiva se deu com a caracterização sociodemográfica e funcional dos respondentes, bem como dos blocos do questionário que possuíam perguntas objetivas. A estatística inferencial se

deu com a aplicação de testes de hipóteses visando a estabelecer diferenças significativas de resposta entre os grupos.

4.2.1 Caracterização sociodemográfica e funcional dos respondentes

Considerando os 117 respondentes, servidores técnico-administrativos da UFMS, apresentam-se as informações sociodemográficas, com o objetivo de evidenciar características relacionadas à sexo, idade e grau de escolaridade. Além disso, apresentam-se as informações funcionais, tais como, tempo de serviço na UFMS, classe de cargo e unidade administrativa à que pertence e se possui cargo de chefia.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

	n (frequência)	%
Gênero		
Feminino	50	42,7
Masculino	67	57,3
Faixa etária		
20 a 29 anos	23	19,7
30 a 39 anos	59	50,4
40 a 49 anos	17	14,5
50 a 59 anos	15	12,8
Acima de 60 anos	3	2,6
Tempo de serviço na UFMS		
De 1 a 3 anos	35	29,9
De 4 a 6 anos	33	28,2
De 7 a 9 anos	19	16,2
De 10 a 20 anos	14	12,0
De 21 a 30 anos	5	4,3
Acima de 30 anos	11	9,4
Escolaridade		
Doutorado	5	4,3
Ensino médio completo	6	5,1
Ensino superior completo	32	27,4
Mestrado	28	23,9
Pós-graduação <i>lato sensu</i> (MBA/Especialização)	46	39,3
Classe		
Classe D	79	67,5
Classe E	38	32,5
Possui função administrativa		
Não	74	63,2
Sim	43	36,8
Unidades administrativas que trabalha		
Reitoria, pró-reitorias, agências e secretarias	65	55,6
Unidades setoriais	52	44,4

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 1 observa-se a predominância dos respondentes são do sexo masculino com um percentual de 57,3%, enquanto 42,7% são do sexo feminino.

Em relação a faixa etária a predominância encontra-se entre 30 a 39 anos com 50,4% do total. A segunda faixa, de 20 a 29 anos, corresponde a um percentual de 19,7% seguida pela terceira faixa, que vai de 40 a 49 anos, com um percentual de 14,5%. A quarta faixa representa os servidores com idade entre 50 a 59 anos e corresponde a 12,8%. E por último a quinta faixa que são dos servidores com mais de 60 anos e corresponde a um percentual de 2,6%.

Em relação ao tempo de serviço na UFMS a predominância está entre aqueles que possuem de 1 a 3 anos de serviço (29,9%) acompanhados de perto por aqueles que possuem de 4 a 6 anos de serviço (28,2%).

Em relação à escolaridade observa-se a predominância de servidores com pós-graduação *lato sensu* (MBA/Especialização) com o percentual de 39,3%, seguido pelos que possuem mestrado com 23,9% e pelos que têm ensino superior completo (27,4%). Nos dois extremos têm-se aqueles com ensino médio completo (5,1%) e doutorado (4,3%).

Quanto à classe dos cargos (constantes no quadro 2) observa-se a predominância de respondentes da classe D com um percentual de 67,5% enquanto a classe E corresponde a 32,5%.

Dos respondentes 63,2% afirmaram que não possuem cargos de chefia (função administrativa) enquanto 36,8% afirmaram que o possuem.

Em relação às unidades administrativas das quais os respondentes fazem parte propôs-se a divisão entre unidades da administração central em conjunto com as unidades suplementares e as unidades da administração setorial (já caracterizadas na sessão 3.2). No primeiro grupo encontram-se 55,6% dos respondentes enquanto no segundo 44,4%.

4.2.2 Percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho

No bloco 2 do questionário, os respondentes avaliaram 8 itens a respeito da percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho, de acordo com a escala Likert (1 a 5) que varia de discordo totalmente a concordo totalmente. A tabela 2 descreve as frequências das respostas para cada afirmativa.

Tabela 2 – Distribuição de respostas no bloco 2 do questionário

Item	Afirmativas	Frequência de respostas e porcentagem				
		Discordo totalmente	Discordo	Não sei afirmar	Concordo	Concordo totalmente
B2-1	Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	32 (27,4%)	31 (26,5%)	1 (0,9%)	42 (35,9%)	11 (9,4%)
B2-2	O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	13 (11,1%)	24 (20,5%)	2 (1,7%)	65 (55,6%)	13 (11,1%)
B2-3	O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	2 (1,7%)	5 (4,3%)	0 (0%)	37 (31,6%)	73 (62,4%)
B2-4	A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	6 (5,1%)	9 (7,7%)	5 (4,3%)	36 (30,8%)	61 (52,1%)
B2-5	A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	10 (8,5%)	19 (16,2%)	9 (7,7%)	63 (53,8%)	16 (13,7%)
B2-6	A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	7 (6%)	15 (12,8%)	11 (9,4%)	63 (53,8%)	21 (17,9%)
B2-7	Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	3 (2,6%)	5 (4,3%)	2 (1,7%)	47 (40,2%)	60 (51,3%)
B2-8	Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	1 (0,9%)	0 (0%)	1 (0,9%)	30 (25,6%)	85 (72,6%)

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

É útil conhecermos, sob a ótica dos respondentes, elementos que se constituem importantes e afetam seu desempenho laboral.

Observando-se a tabela 2 depreende-se que o aspecto financeiro é um fator importante para os respondentes no que diz respeito a motivação e comprometimento com o trabalho. Na afirmativa “O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras” 66,7% dos respondentes concordam, sendo 55,6% de forma parcial. Na afirmativa “A insatisfação com o

salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho” 67,5% dos respondentes concordam, sendo 53,8% de forma parcial.

Em relação à carreira, quase que a totalidade dos respondentes (98,2%) concordam parcial ou totalmente que um plano de carreira, que propicie promoções, é um fator de importância no desempenho dos servidores de uma instituição. Para os respondentes é importante, também, a qualificação, sendo que 82,9% concordam, parcial ou totalmente, com a afirmação “A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.

Em relação a outro fator que influencia o desempenho no trabalho 71,7% concordam que a maior recompensa para o servidor pode ser seu próprio local de lotação funcional.

Corroborando o exposto acima, Dutra (2016), em seu livro, aborda que a valorização das pessoas é concretizada através das recompensas recebidas por elas. Essas recompensas podem ser entendidas pelas pessoas como atendimento das suas expectativas e necessidades pessoais. Dentre elas se destacam as recompensas econômicas, a de crescimento pessoal e profissional, a de segurança, e a possibilidade de se expressar através do seu trabalho, dentre outras.

Em relação à importância da chefia, 94% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, com a afirmação “O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho”. Baseada na Teoria Y desenvolvida por McGregor, citada anteriormente no referencial teórico, Lucena (1992) diz que cabe primeiramente a chefia a responsabilidade pelo desenvolvimento dos fatores de motivação. A autora diz ainda que o chefe conhecendo seus subordinados os orienta e canaliza seus esforços e os da equipe para a consecução dos objetivos organizacionais, em integração com o autodesenvolvimento das pessoas.

Em relação à importância do planejamento e da efetiva comunicação, 91,5% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, com a afirmação “Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho”. Para Dutra (2016), é importante o sentimento de equidade e justiça em relação aos critérios utilizados de recompensa, criando, assim um ambiente de segurança, sustentando uma relação de compromisso e de comprometimento com a organização. Os critérios, segundo o autor, devem ser aceitos pelas pessoas como justos e adequados, devem ser mensuráveis pela organização e pela própria pessoa, coerentes e consistentes com o tempo; e simples e transparentes para que todos possam compreendê-los e terem acesso a eles.

A afirmação “Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado” foi a que gerou maior divisão entre os respondentes, pois 53,9% dos respondentes afirmam discordar, parcial ou totalmente dessa afirmação. Enquanto 45,3% dos respondentes afirmam concordar, parcial ou totalmente dessa afirmação. Isso pode ser explicado pela visão que as pessoas têm da gestão, e estão baseados nas Teorias X e Y, em que para a primeira as pessoas têm de ser controladas, coagidas e vigiadas para trabalhar, a segunda acredita na responsabilidade e potencialidade do ser humano (PONTES, 2016).

Diante do exposto acima entende-se que, para os respondentes, os fatores que afetam o desempenho no trabalho são principalmente: a existência de um plano de carreiras que propicie promoções; a participação efetiva da chefia; a definição clara das metas e objetivos por parte da organização, aliada a boas condições de trabalho; a oportunidade de crescimento por meio de qualificação profissional, não se esquecendo também do aspecto financeiro.

4.2.3 Percepção sobre a avaliação de desempenho

No bloco 3 do questionário, os respondentes avaliaram 23 itens a respeito da percepção sobre a avaliação de desempenho, de acordo com a escala Likert (1 a 5) que varia de discordo totalmente a concordo totalmente. A tabela 3 descreve as frequências das respostas para cada afirmativa.

Tabela 3 - Distribuição de respostas no bloco 3 do questionário

(continua)

Item	Afirmativas	Frequência de respostas e porcentagem				
		Discordo totalmente	Discordo	Não sei afirmar	Concordo	Concordo totalmente
B3-1	É desagradável o fato de ser avaliado.	58 (49,6%)	34 (29,1%)	1 (0,9%)	20 (17,1%)	4 (3,4%)
B3-2	A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.	0 (0%)	6 (5,1%)	12 (10,3%)	53 (45,3%)	46 (39,3%)
B3-3	Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	1 (0,9%)	3 (2,6%)	9 (7,7%)	41 (35,0%)	63 (53,8%)

Item	Afirmativas	Frequência de respostas e porcentagem				
		Discordo totalmente	Discordo	Não sei afirmar	Concordo	Concordo totalmente
B3-4	Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	32 (27,4%)	25 (21,4%)	9 (7,7%)	36 (30,8%)	15 (12,8%)
B3-5	A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação.	0 (0%)	6 (5,1%)	1 (0,9%)	44 (37,6%)	66 (56,4%)
B3-6	Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.	4 (3,4%)	4 (3,4%)	5 (4,3%)	31 (26,5%)	73 (62,4%)
B3-7	O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	18 (15,4%)	35 (29,9%)	5 (4,3%)	48 (41,0%)	11 (9,4%)
B3-8	A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	16 (13,7%)	13 (11,1%)	13 (11,1%)	53 (45,3%)	22 (18,8%)
B3-9	A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	2 (1,7%)	12 (10,3%)	21 (17,9%)	56 (47,9%)	26 (22,2%)
B3-10	O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.	16 (13,7%)	22 (18,8%)	12 (10,3%)	54 (46,2%)	13 (11,1%)
B3-11	Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.	1 (0,9%)	2 (1,7%)	7 (6,0%)	44 (37,6%)	63 (53,8%)
B3-12	Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	0 (0%)	4 (3,4%)	6 (5,1%)	43 (36,8%)	64 (54,7%)
B3-13	Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	4 (3,4%)	5 (4,3%)	4 (3,4%)	29 (24,8%)	75 (64,1%)
B3-14	A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	51 (43,6%)	36 (30,8%)	7 (6,0%)	18 (15,4%)	5 (4,3%)

Item	Afirmativas	Frequência de respostas e porcentagem				
		Discordo totalmente	Discordo	Não sei afirmar	Concordo	Concordo totalmente
B3-15	Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	4 (3,4%)	4 (3,4%)	3 (2,6%)	30 (25,6%)	76 (65,0%)
B3-16	A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	6 (5,1%)	11 (9,4%)	4 (3,4%)	41 (35%)	55 (47%)
B3-17	A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.	3 (2,6%)	10 (8,5%)	6 (5,1%)	59 (50,4%)	39 (33,3%)
B3-18	Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.	0 (0%)	2 (1,7%)	2 (1,7%)	20 (17,1%)	93 (79,5%)
B3-19	A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	6 (5,1%)	17 (14,5%)	8 (6,8%)	38 (32,5%)	48 (41%)
B3-20	Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.	9 (7,7%)	14 (12%)	12 (10,3%)	39 (33,3%)	43 (36,8%)
B3-21	A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	10 (8,5%)	17 (14,5%)	11 (9,4%)	43 (36,8%)	36 (30,8%)
B3-22	A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	8 (6,8%)	14 (12%)	12 (10,3%)	49 (41,9%)	34 (29,1%)
B3-23	É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS.	33 (28,2%)	33 (28,2%)	9 (7,7%)	38 (32,5%)	4 (3,4%)

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

No intuito de uma melhor compreensão acerca dos fatores contidos nas afirmações separou-se a maioria destas em fatores listados no quadro 5.

Quadro 5 – Divisão de fatores

Fatores	Afirmações
Objetivos	<p>B3-2 - A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.</p> <p>B3-5 - A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação.</p> <p>B3-8 - A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.</p> <p>B3-14 - A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.</p> <p>B3-17 - A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.</p> <p>B3-22 - A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.</p>
Quem deve avaliar	<p>B3-12 - Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.</p> <p>B3-16 - A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.</p> <p>B3-19 - A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.</p>
Como avaliar	<p>B3-3 – Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.</p> <p>B3-6 – Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.</p> <p>B3-9 – A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.</p> <p>B3-11 – Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.</p> <p>B3-13 – Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.</p> <p>B3-15 – Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.</p> <p>B3-18 – Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.</p> <p>B3-21 - A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.</p>
Receios	B3-1 – É desagradável o fato de ser avaliado.

	<p>B3-4 – Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.</p> <p>B3-7 – O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.</p> <p>B3-10 – O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos objetivos da avaliação de desempenho, 84,6% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, com a afirmação “A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal”; e 94% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, com a afirmação “A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação”.

Apesar de 64,1% dos respondentes concordarem, parcial ou totalmente, com a afirmação “A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações”, 74,4% discordam, parcial ou totalmente, da afirmação “A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor”. Ou seja, na visão dos respondentes, a avaliação de desempenho não deve ser utilizada unicamente para fins de progressão e/ou aumento de salário, devendo ter outros objetivos conforme foi mostrado com os resultados.

Para 91,4 % dos respondentes a AD só é válida se, após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis. Corroborando esse entendimento Bergamini e Beraldo (1988) afirmam ser a importância ou valor da avaliação de desempenho determinada a partir das consequências administrativas advindas do seu resultado.

Para 83,7% dos respondentes a avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor e para 71 % deles ela interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte. Para Schikmann (2010) a adoção de uma política de AD representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Para a autora o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Diante do exposto acima, observa-se que o entendimento dos respondentes acerca do fator “Objetivos” corrobora com aquilo que a literatura versa sobre o tema. A avaliação de

desempenho tem inúmeros objetivos, e para os respondentes não existe só o econômico, para fins de progressão.

Em relação ao fator “Quem deve avaliar”, apesar de 82% dos respondentes concordarem com a afirmação “A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado”, eles também concordam (73,5%) que a avaliação pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho. Além disso, para 91,5% dos respondentes o sistema só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata. Observa-se neste fator que os respondentes consideram importante a participação da chefia imediata, mas que a avaliação por múltiplas fontes é a melhor forma de avaliação. Para Brandão et al. (2008, p. 883), com esta avaliação “os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais”.

Em relação ao fator “Como avaliar” algumas afirmações trazem o aspecto da comunicação. De acordo com Pontes (2016) o *feedback* é a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. Para 88,8% dos respondentes os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho, assim como 70,1% consideram que a entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho. A entrevista, segundo Pontes (2016), é o processo formal de *feedback* e para se ter uma comunicação eficaz é importante o clima de diálogo, onde ambos, o avaliador e o avaliado falam e ouvem. Para 67,6% dos respondentes a avaliação de desempenho interessa ao servidor, pois permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.

Em continuidade à análise do fator “Como avaliar”, há uma afirmação relacionada a especificidade do formulário de avaliação de desempenho. Para 88,9% dos respondentes os formulários devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função. Para Dutra (2016) cargo é o conjunto de funções semelhantes quanto à sua natureza e requisitos atribuídos aos empregados. Embora a tendência na iniciativa privada seja a de deslocar a importância e a avaliação do cargo/função para a pessoa em si (escola francesa da gestão por competências vista no referencial teórico), a administração pública ainda é muito adstrita a definição de cargos pois cada um deles tem as suas atribuições e segui-las é atender ao princípio da legalidade. No caso dos técnicos administrativos a atribuição dos cargos é dada pela lei nº 11091/2005.

Ainda em relação ao fator “Como avaliar” e considerando que o papel do avaliador é vital para a eficácia do processo de avaliação algumas afirmações trazem o aspecto da objetividade e do treinamento necessário. Para 97,2% dos respondentes os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados, além disso 90,6% afirmam que os formulários devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado. Ainda para 88,9 % dos respondentes para fazer uma correta avaliação os avaliadores necessitam ser treinados. Estando estes, a utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados e a capacitação dos avaliadores e avaliados, dentre os cuidados especiais segundo Hipólito e Reis (2002), para evitar a ansiedade excessiva e a subjetividade.

Em relação ao fator “Receios” as afirmações recaem em sua maioria sobre os “vícios de avaliação”. Um dos receios seria o subjetivismo, em que o avaliador tende a atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus interesses pessoais, em detrimento de critérios claros e definidos; na pesquisa 57,3% dos respondentes concordam com a afirmação “O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos”. Dentro deste fator, duas afirmações geraram divisões entre os respondentes, considerando a margem de erro, foram elas: “Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho” e “O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo”. Na afirmação “É desagradável o fato de ser avaliado”, 78,7% dos respondentes discordam parcial ou totalmente. Isso se deve ao fato de que a avaliação é um fenômeno natural e próprio de todo ser humano, o que existe é o receio e a dificuldade em se expressar verbalmente sobre a apreciação que se faz dos outros (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Para os respondentes não é claro que deve haver uma avaliação de desempenho formal, pois para 70,1% pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho. Isso pode ser explicado pela descrença no real valor do sistema de AD.

Dentro deste bloco observou-se que apesar dos respondentes terem claros os objetivos e a forma como deve ser conduzida uma AD, eles não têm muita expectativa nem estão satisfeitos com o atual sistema de AD da UFMS, pois 56,4% dos respondentes discordam da afirmação “É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS”.

4.2.4 Percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS

No bloco 4 do questionário, os respondentes avaliaram 17 itens a respeito da percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS, de acordo com a escala Likert (1 a 5) que varia de discordo totalmente a concordo totalmente. A tabela 4 descreve as frequências das respostas para cada afirmativa.

Tabela 4 - Distribuição de respostas no bloco 4 do questionário

(continua)

Item	Afirmativas	Frequência de respostas e porcentagem				
		Discordo totalmente	Discordo	Não sei afirmar	Concordo	Concordo totalmente
B4-1	Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMS.	46 (39,3%)	25 (21,4%)	12 (10,3%)	27 (23,1%)	7 (6%)
B4-2	O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.	9 (7,7%)	17 (14,5%)	33 (28,2%)	26 (22,2%)	32 (27,4%)
B4-3	A avaliação de desempenho da UFMS resulta em resultados práticos no meu dia a dia.	44 (37,6%)	33 (28,2%)	10 (8,5%)	25 (21,4%)	5 (4,3%)
B4-4	O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.	6 (5,1%)	11 (9,4%)	19 (16,2%)	37 (31,6%)	44 (37,6%)
B4-5	Vários chefes na UFMS avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.	6 (5,1%)	9 (7,7%)	40 (34,2%)	35 (29,9%)	27 (23,1%)
B4-6	A avaliação de desempenho na UFMS serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.	14 (12%)	21 (17,9%)	21 (17,9%)	36 (30,8%)	25 (21,4%)
B4-7	Não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMS devido aos resultados da avaliação de desempenho.	3 (2,6%)	8 (6,8%)	13 (11,1%)	46 (39,3%)	47 (40,2%)
B4-8	A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.	34 (29,1%)	32 (27,4%)	25 (21,4%)	24 (20,5%)	2 (1,7%)
B4-9	A avaliação de desempenho da UFMS consegue agregar os objetivos da instituição	35 (29,9%)	32 (27,4%)	22 (18,8%)	26 (22,2%)	2 (1,7%)

Item	Afirmativas	Frequência de respostas e porcentagem				
		Discordo totalmente	Discordo	Não sei afirmar	Concordo	Concordo totalmente
	com os objetivos dos servidores.					
B4-10	Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMS.	27 (23,1%)	28 (23,9%)	18 (15,4%)	26 (22,2%)	18 (15,4%)
B4-11	Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho.	55 (47%)	28 (23,9%)	8 (6,8%)	20 (17,1%)	6 (5,1%)
B4-12	Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMS.	40 (34,2%)	40 (34,2%)	11 (9,4%)	24 (20,5%)	2 (1,7%)
B4-13	A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMS é o fator mais frágil da avaliação.	14 (12%)	24 (20,5%)	43 (36,8%)	27 (23,1%)	9 (7,7%)
B4-14	Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.	20 (17,1%)	34 (29,1%)	14 (12%)	37 (31,6%)	12 (10,3%)
B4-15	O método de avaliação de desempenho da UFMS é o ponto fraco da avaliação.	8 (6,8%)	21 (17,9%)	33 (28,2%)	39 (33,3%)	16 (13,7%)
B4-16	A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.	9 (7,7%)	17 (14,5%)	21 (17,9%)	46 (39,3%)	24 (20,5%)
B4-17	A avaliação de desempenho na UFMS está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	19 (16,2%)	35 (29,9%)	31 (26,5%)	27 (23,1%)	5 (4,3%)

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Em relação a avaliação de desempenho (AD) da UFMS, os respondentes 60,7% concordaram, parcial ou totalmente, que não foram suficientemente capacitados para participar da avaliação. Para Bergamini e Beraldo (1988), a responsabilidade pela avaliação é de todos na organização, apesar de ser primeira e formalmente assumida pelo chefe. Para as autoras preparar as pessoas para desenvolverem seus papéis de avaliados e avaliadores é fundamental, de forma a encarar o ato com naturalidade.

Em relação às chefias, apesar de 69,2% dos respondentes concordarem com a afirmação “O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição” e 49,6% concordarem com a afirmação “O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados”, ainda há um grau de subjetivismo na AD da UFMS, de acordo com respondentes, pois 53% concordam que há chefes

na UFMS que avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.

Em relação a possíveis consequências e resultados advindos da AD na UFMS tem-se que:

- 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

Apesar de não concordarem, em sua maioria, que a avaliação de desempenho deva ser unicamente para subsidiar ganhos econômicos (resultado visto no item anterior), 52,2% dos respondentes concordam que a AD na UFMS serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.

Em relação ao processo de comunicação, sabe-se, de acordo com a literatura, como é importante para o sucesso da AD o *feedback*. Na UFMS percebe-se pelas respostas como ainda é falho esse processo, pois 47% dos respondentes discordam da afirmação “Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMS”, enquanto 70,9% discordam da afirmação “Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho”. Para 59,8% dos respondentes a falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação. Outro aspecto a se considerar é o fato dos respondentes se dividirem em relação a real detecção de seus pontos fortes na AD. Pontes (2016) assevera que quando o processo é bem estruturado permite-se abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário; fornecer condições para melhoria do desempenho ao funcionário; permitir a ele, também, conhecer o que se espera dele, como está desempenhando seu trabalho, bem como discutir o desempenho com o líder; além de reduzir ansiedades e incertezas.

Diante de todo o exposto sobre a AD da UFMS 68,4% dos respondentes não estão muito satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado, enquanto 47% afirmam que o método de avaliação de desempenho da UFMS é o ponto fraco da avaliação.

Outro aspecto a se levar em conta é o fato deste bloco ter os maiores índices de resposta “não sei afirmar”, chegando a ter a frequência relativa maior que a escala de concordância ou discordância. Um exemplo disso são as respostas para a afirmação “A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMS é o fator mais frágil da avaliação”, em que a maioria, 36,8%, dizem não saber afirmar. Para Collings (2006) o ponto neutro permite aos respondentes se sentirem mais confortáveis em responder, por outro lado pode gerar ambivalência e indiferença, destoando da sua verdadeira opinião. No entanto Coelho e Esteves (2007) afirmam que é possível o respondente não tenha uma opinião formada ou uma experiência em relação a afirmação, sendo a resposta neutra mais indicada.

4.2.5 Análise da consistência interna

Para verificar a confiabilidade do questionário avaliou-se o *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair et al. (2005) a confiabilidade de um instrumento é medida pela correlação entre os escores numa escala de múltiplos itens. Quanto maior a correlação maior a confiabilidade da escala. A confiabilidade testada é a de consistência interna dentro de um constructo, utilizando-se, para isso, o *Alfa de Cronbach*. Ainda segundo Hair et al. (2005), o alfa varia de 0 a 1, e considera-se um alfa mínimo de 0,7, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis. Os alfas da pesquisa podem ser vistos na tabela 5 separados por constructos de acordo com os blocos.

Tabela 5 – Alfas de Cronbach dos constructos do questionário

Constructos	<i>Alfa de Cronbach</i>
Percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho	0,563
Percepção sobre a avaliação do desempenho	0,701
Percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS	0,732

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

O *alfa de Cronbach* é uma propriedade inerente ao padrão de resposta do grupo estudado, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de alfa sofre mudanças segundo o grupo em que se aplica a escala (STREINER, 2003). Um alfa baixo pode ser influenciado pelo número de itens, número de respondentes ou pela semelhança entre os respondentes, levando-se a uma baixa variância (PINTO; CHAVEZ, 2012).

Considerando-se o questionário como um todo o *alfa de Crobach* calculado foi de 0,83.

4.2.6 Testes não-paramétricos entre os grupos

Com o objetivo de verificar se as variáveis demográficas e funcionais influenciavam nas respostas dos questionários aplicou-se os testes não-paramétricos, já explicados na seção 3.5.1. Para as variáveis de sexo (feminino e masculino), classe de cargo (classe D e classe E), unidade em que trabalha (unidade central e unidade setorial) e se possuía cargo de chefia (chefe e não chefe) aplicou-se o teste de Mann-Whitney para análise comparativa de duas variáveis. Para as variáveis de grau de escolaridade (ensino médio, ensino superior, especialização, mestrado, doutorado), faixa etária (até 30 anos, 31 a 50 anos e mais de 51 anos) e tempo de trabalho na UFMS (até 4 anos, 5 a 15 anos e mais de 16 anos); aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis para a análise comparativa de três ou mais variáveis.

Optou-se por apresentar nas tabelas apenas as afirmações que tiveram diferenças significativas entre os grupos descritos acima de acordo com o teste realizado, ou seja, p-valor menor ou igual a 0,05. Lembrando-se que no pós teste de Kruskal-Wallis utilizou-se o teste Mann-Whitney par a par com a correção de Bonferroni, sendo que para comparações entre 3 grupos ajustou-se o $\alpha = 0.05/3 = 0,017$ e para comparações entre 5 grupos ajustou-se o $\alpha = 0,05/5 = 0,01$. A média dos postos demonstra a tendência de resposta entre os grupos, sendo que os resultados significativamente mais altos demonstram a maior tendência dos respondentes do grupo em concordar com a afirmação.

Tabela 6 – Diferenças significativas de respostas entre sexo feminino e masculino – Teste de Mann-Whitney

Item	Afirmação	Feminino	Masculino	p-valor
		Média postos	Média postos	
B3-16	A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado	67,88	52,37	0,008
B3-19	A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho	52,19	64,08	0,047
B4-1	Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMS	51,80	64,37	0,038
B4-15	O método de avaliação de desempenho da UFMS é o ponto fraco da avaliação	67,80	52,43	0,012

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 6, os respondentes homens tendem a concordar mais que a avaliação deve ser feita por um grupo de avaliadores e que para a AD eles foram suficientemente capacitados. As respondentes mulheres tendem a concordar mais que a avaliação seja feita pelo chefe imediato e que o método de avaliação da UFMS é o ponto fraco da avaliação.

Tabela 7 - Diferenças significativas de respostas entre Classes D e E – Teste de Mann-Whitney

Item	Afirmação	Classe D	Classe E	p-valor
		Média postos	Média postos	
B2-8	Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição	62,43	51,87	0,042
B3-9	A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho	54,13	69,13	0,016
B4-17	A avaliação de desempenho na UFMS está claramente alicerçada nos objetivos da instituição	63,89	48,84	0,020

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 7, os respondentes da classe D tendem a concordar mais que o plano de carreiras é importante para um desempenho positivo e que a AD da UFMS está alicerçada nos objetivos institucionais desta. Os respondentes da classe E tendem a concordar mais que a entrevista, parte formal do feedback, é essencial num sistema de AD.

Tabela 8 - Diferenças significativas de respostas entre Unidade Central e Unidade Setorial – Teste de Mann-Whitney

Item	Afirmação	Unidade Central	Unidade Setorial	p-valor
		Média postos	Média postos	
B4-5	Vários chefes na UFMS avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles	64,29	52,38	0,049
B4-16	A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação	53,45	65,94	0,039

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 8, os respondentes que trabalham nas unidades centrais da UFMS tendem a concordar mais com o grau de subjetividade presente na AD da UFMS. Os respondentes que trabalham nas unidades setoriais tendem a concordar mais que a falta de resultados claros da AD desmotiva os servidores a continuarem comprometidos.

Tabela 9 - Diferenças significativas de respostas entre chefes e não chefes – Teste de Mann-Whitney

Item	Afirmação	Chefe	Não chefe	p-valor
		Média postos	Média postos	
B2-1	Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado	70,08	52,56	0,005
B2-6	A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional	68,12	53,70	0,015
B3-2	A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal	71,51	51,73	0,001
B3-4	Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho	47,66	65,59	0,004
B3-9	A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho	68,31	53,59	0,015
B3-10	O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos	49,37	64,59	0,013
B3-11	Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis	69,09	53,14	0,006

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 9, os respondentes que são chefes tendem a concordar mais que os servidores precisam ser supervisionados e que a maior recompensa para um servidor seja seu próprio local de lotação. Os respondentes chefes ainda concordam que a AD tenha como objetivos suprir outros sistemas organizacionais com informações e que para ser válido devem ser tomadas medidas cabíveis em relação aos resultados. Os respondentes que são chefes tendem a discordar mais de uma possível posição de poder e subjetividade em relação ao avaliado e ao sistema de AD.

Tabela 10 - Diferenças significativas de respostas entre graus de escolaridade – Teste de Kruskal-Wallis

Item	Afirmação	Ensino	Ensino	Especialização	Mestrado	Doutorado	p-valor
		Médio	Superior				
		Média	Média	Média	Média	Média	
		postos	postos	postos	postos	postos	
B3-13	Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados	47,00	45,64	62,03	69,96	69,60	0,01
B4-16	A avaliação de desempenho na UFMS está claramente alicerçada nos objetivos da instituição	94,67	65,31	56,59	47,46	62,60	0,017

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 10, os respondentes, de acordo com seu grau de escolaridade, tendem a ter respostas significativamente diferentes para as afirmações B3-13 e B4-16. Para testar essas diferenças utilizou-se o teste de Mann-Whitney par a par com um alfa de 0,01.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados” foram entre os respondentes com ensino superior e mestrado (p-valor=0,002). Os que têm mestrado tendem a concordar mais com a afirmação.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “A avaliação de desempenho na UFMS está claramente alicerçada nos objetivos da instituição” foram entre os respondentes com ensino médio e mestrado (p-valor=0,007) e ensino médio e especialização (p-valor=0,008). Os que têm ensino médio tendem a concordar mais com a afirmação.

Tabela 11 - Diferenças significativas de respostas entre faixa etária – Teste de Kruskal-Wallis

Item	Afirmação	Até 30	31 a 50	Mais de 51 anos	p-valor
		anos	anos		
		Média	Média	Média	
		postos	postos	postos	
B2-2	O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras	61,28	52,70	82,40	0,003

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 11, os respondentes, de acordo com sua faixa etária, tendem a ter respostas significativamente diferentes para a afirmação B2-2. Para testar essa diferença utilizou-se o teste de Mann-Whitney par a par com um alfa de 0,017.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras” foram entre os respondentes com até 30 anos de e mais de 51 anos (p-valor=0,006) e de 31 a 50 anos e mais de 51 anos (p-valor=0,001). Os que mais de 51 anos tendem a concordar mais com a afirmação.

Tabela 12 - Diferenças significativas de respostas entre tempo de serviço – Teste de Kruskal-Wallis

Item	Afirmação	Até 4	5 a 15	Mais de 16 anos	p-valor
		anos	anos	Média postos	
		Média postos	Média postos		
B3-23	É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS	67,26	48,18	61,03	0,004
B4-2	O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados	69,66	50,22	58,03	0,013
B4-11	Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho	69,59	49,11	61,76	0,005
B4-12	Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMS	70,08	46,75	67,94	0,001

De acordo com a tabela 12, os respondentes, de acordo com seu tempo de serviço, tendem a ter respostas significativamente diferentes para as afirmações B3-23, B4-2, B4-11 e B4-12. Para testar essa diferença utilizou-se o teste de Mann-Whitney par a par com um alfa de 0,017.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS” foram entre os respondentes com até 4 anos de serviço e de 5 a 15 anos de serviço (p-valor=0,003). Os que até 4 anos de serviço tendem a concordar mais com a afirmação.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados” foram entre os respondentes com até 4 anos de serviço e de 5 a 15 anos de serviço (p-valor=0,003). Os que até 4 anos de serviço tendem a concordar mais com a afirmação.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho” foram entre os respondentes com até 4 anos de serviço

e de 5 a 15 anos de serviço (p-valor=0,001). Os que até 4 anos de serviço tendem a concordar mais com a afirmação.

As diferenças significativas encontradas na afirmação “Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMS” foram entre os respondentes com até 4 anos de serviço e de 5 a 15 anos de serviço (p-valor=0,001). Os que até 4 anos de serviço tendem a concordar mais com a afirmação.

Lembrando que foge ao escopo deste trabalho explicar o porquê das diferenças nas respostas, somente descrevê-las.

4.3 Análise das questões abertas do questionário

No bloco 5 foram feitas três perguntas abertas aos respondentes, de preenchimento opcional. As respostas foram compiladas utilizando-se ferramenta online chamada *Wordclouds* para gerar uma nuvem de palavras, também chamada de nuvem de texto. Uma nuvem de palavras é uma forma de visualização de dados linguísticos que mostra a frequência com que as palavras aparecem em determinado texto (LUNARDI; CASTRO; MONAT, 2008). Na visualização de uma nuvem as palavras apresentam tamanhos variados de uma mesma fonte, diretamente proporcionais ao número de vezes que aparecem no texto, e dependendo do seu tamanho é possível perceber a importância de determinada palavra em comparação ao todo. Optou-se pela exclusão de termos estruturais tais como conjunções, preposições e artigos. Uma limitação dessa técnica é que não se leva em conta para fins de contagem de frequência as variações das palavras tais como: singular e plural, feminino e masculino, dentre outros.

A primeira pergunta do bloco foi: “A seu ver quais são os aspectos positivos do atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS? Justifique”. Dos 117 respondentes, 90 responderam à primeira pergunta, correspondendo a uma taxa de resposta de 76,9%. A nuvem de palavras obtida com as respostas pode ser vista na Figura 3.

Observando-se a figura 3 têm-se entre as palavras frequentes em relação ao aspecto positivo e que valem a pena destacar estão os termos “progressão”, “chefia”, “autoavaliação”, “carreira”, “financeiro”, “prático”, “rápido”, “fácil”, “online”, “informatizado”.

Quando os respondentes abordam os aspectos positivos eles trazem principalmente o fato de que a AD permite a progressão na carreira, trazendo retorno financeiro.

Outro aspecto positivo, que os respondentes alegam, é a possibilidade da autoavaliação e de avaliação pela chefia imediata, que para muitos é quem conhece realmente seu trabalho.

Figura 3 – Nuvem de palavras – aspectos positivos



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Por último eles citam que o sistema é prático, fácil, informatizado e isso facilita na hora da avaliação.

A segunda pergunta do bloco foi: “A seu ver quais são os aspectos negativos do atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS? Justifique”. Dos 117 respondentes, 94 responderam à segunda pergunta, correspondendo a uma taxa de resposta de 80,3%. A nuvem de palavras obtida com as respostas pode ser vista na Figura 4.

Observando-se a figura 4 têm-se entre as palavras frequentes em relação ao aspecto negativo e que valem a pena destacar estão os termos “falta”, “resultados”, “desempenho”, “comportamento”, “critérios”, “peculiaridade” e “capacitação”.

Quando os respondentes falam sobre “falta” eles citam diversos aspectos que faltam na AD da UFMS, dentre eles: falta de diálogo e *feedback*, falta de resultados práticos, falta de

outras etapas tais como avaliação da chefia e das equipes, falta de objetividade entre os avaliadores e falta de divulgação.

Figura 4 - Nuvem de palavras – aspectos negativos



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Quando os respondentes falam sobre “resultados” eles citam a não divulgação; a falta de uma continuação após a avaliação propriamente dita, sem melhoras e consequências administrativas.

Quando os respondentes falam sobre “desempenho” eles asseveram que a AD na UFMS não contribui para a melhoria do desempenho dos avaliados. Corroborando o pensamento eles ainda mencionam que não há mudança de comportamento com a avaliação.

Quando os respondentes falam sobre “critérios” eles citam a subjetividade destes.

Quando os respondentes falam sobre “peculiaridade” eles alegam que a AD não atende as peculiaridades da atividade exercida pelo servidor, a depender do setor.

Quando os respondentes falam sobre “capacitação” eles confirmam que não há capacitação nem para avaliadores nem para avaliados. Afirmam, também, que os resultados da AD não trazem consequências administrativas para os cursos de capacitação.

A terceira pergunta do bloco foi: “Aponte melhorias que você ache importantes para o sistema de avaliação de desempenho da UFMS”. Dos 117 respondentes, 86 responderam à terceira pergunta, correspondendo a uma taxa de resposta de 73,5%. A nuvem de palavras obtida com as respostas pode ser vista na Figura 5.

Observando-se a figura 5 têm-se entre as palavras frequentes em relação a melhorias e que valem a pena destacar estão os termos “resultados”, “metas”, “critérios”, “objetivos”, “feedback”, “360º”, e “treinamento”.

Quando os respondentes falam sobre aspectos de melhoria em relação aos resultados eles destacam a possibilidade de maior discussão, análise e divulgação de resultados da AD.

Em relação a metas os respondentes pontuam que o estabelecimento de metas seria importante na AD da UFMS.

Em relação aos critérios os respondentes consideram a possibilidade de estabelecimento de critérios melhores, mais claros e objetivos.

Outro aspecto de melhoria apontado pelos respondentes seria o “link” entre os objetivos institucionais e a avaliação de desempenho.

Em relação a forma que a AD deva ser conduzida os respondentes pontuam o estabelecimento de avaliação em grupo, de forma 360º, em que se avaliam os pares, as chefias e os subordinados. E, que para se proceder à avaliação é necessário um treinamento prévio.

Por último, os respondentes destacam a necessidade de discussão e de *feedback* ao avaliado.

Figura 5 - Nuvem de palavras – sugestões de melhorias



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

4.4 Síntese dos dados e análises apresentadas

Da análise de documentos referente ao sistema de avaliação de desempenho da UFMS, assim como, considerando as respostas dos questionários pelos técnicos administrativos, depreende-se que:

- Na resolução que implementa a AD na UFMS há a previsão da etapa III, em que a avaliação se daria pela equipe, pelas chefias e pelos usuários. Essa etapa ainda não foi implementada;

- Os instrumentos (formulários) utilizados são os mesmos para todos os técnicos administrativos, independente de cargo, local de trabalho e se possui ou não função de chefia;
- Os formulários utilizados se baseiam no método de escala gráfica e se fixam exclusivamente no desempenho passado. Na própria resolução que implementou a AD o período a ser avaliado se até ao ano anterior;
- Não há indícios de que haja real participação ativa do avaliado, assim como não há uma comunicação clara e/ou *feedback* consistente, seja na fase de acompanhamento, seja na fase de divulgação de resultados;
- Não há registros de que haja treinamento tanto para o avaliador como para o avaliado, nem ações de esclarecimentos ou conscientização em relação a AD;
- Embora não haja ações de conscientização, diante das respostas dos questionários há um forte entendimento entre os respondentes sobre os objetivos e a forma como a AD deve ser conduzida. Isso pode ser explicado pela qualificação do corpo de técnicos, pois pelo menos 67,8% dos respondentes possuem no mínimo uma especialização.
- Não há indícios de que os resultados nem o processo esteja ligado com os objetivos institucionais, apesar do que recomenda a legislação e a literatura;
- Os resultados não geram melhorias para a administração, em relação aos seus sistemas de pessoal e na consecução dos objetivos institucionais, nem para o servidor, pois não identifica seus pontos fortes e fracos, nem traz um plano de desenvolvimento individual;
- O sistema de avaliação é o mesmo desde 2007, mesmo com todo avanço da literatura na área e a tendência de mudança em outras universidades, agregando à gestão de desempenho a gestão de competências.
- O ciclo de desempenho se até a fase de avaliação propriamente dita, não ocorrendo o planejamento nem o acompanhamento.
- A fase da avaliação é restrita a um período e não trabalhada de forma contínua.

5 PROPOSIÇÕES

Diante do que foi relatado e considerando todos os aspectos críticos, propõe-se algumas melhorias relacionadas ao sistema de avaliação de desempenho da UFMS, tais como:

- Implementação de uma gestão do desempenho, em que haja planejamento dos resultados e desempenhos a serem alcançados, negociação dos resultados e desempenho

esperados com todos da organização, acompanhamento e identificação dos desvios em relação ao que foi acordado e definição de ações para corrigir esses desvios;

- Implementação da etapa III prevista na Resolução n 32, de 23 de maio de 2007, do Conselho Diretor da UFMS, que consiste na avaliação pelas Equipes, Usuários e Chefias, complementando a avaliação 360 a que se propõe a lei n 11091/2005. Propõe-se implementar uma etapa por ano começando pelas chefias, depois pelas equipes para finalmente implementar a avaliação por usuários, sendo esta última possível de ser aliada a Autoavaliação Institucional que é feita semestralmente em toda a universidade;

- Utilização adequada das informações advindas do resultado da avaliação de desempenho para alimentar outros sistemas de gestão de pessoas, tais como o de capacitação, identificando as reais necessidades;

- Utilização de critérios claros e objetivos nos formulários de avaliação, ou seja, que sejam conhecidos pelos avaliadores e pelos avaliados, dificultando assim a subjetividade;

- Vinculação da avaliação de desempenho às estratégias organizacionais, com desdobramento de objetivos e metas desde o nível organizacional, passando pelo divisional, pelas equipes e finalmente pelo nível individual;

- Implementação de uma gestão de competências aliada a gestão de desempenho que auxilie no estabelecimento de competências, com a identificação de *gaps* entre as competências necessárias e as existentes, com vistas a seu desenvolvimento e avaliação;

- Utilização de formulários e critérios distintos para diferentes cargos, respeitando também a lotação funcional (unidade administrativa em que trabalha bem como o setor), pois cada cargo, unidade administrativa e setor possui competências diferenciadas de acordo com seu contexto de atuação;

- Utilização de formulários e critérios distintos para aqueles que ocupam cargos de chefia, priorizando as competências gerenciais;

- Melhor aplicação e realocação dos recursos humanos entre as unidades e setores diferentes privilegiando o estabelecimento e a avaliação de competências;

- Estabelecimento de um programa contínuo de conscientização visando o fomento de uma cultura voltada para resultados e demonstrando que a gestão de pessoas é um compromisso de todos na organização;

- Incentivo à efetiva participação dos servidores em todas as fases, desde o planejamento até a implementação de ações corretivas, visando a construção de um diálogo construtivo;

- Divulgação ampla e clara dos resultados e das ações decorrentes destes;

- Implementação de programas de capacitação para avaliadores e avaliados quanto às normas do sistema, às expectativas e preparo para dar e receber *feedback*. Aos avaliadores acrescentar o preparo para conduzir entrevistas e evitar distorções perceptivas, além de técnicas de observação de competências;
- Melhoria da comunicação em todos os níveis, com *feedback* que permita a discussão entre avaliadores e avaliados e o aprimoramento da capacidade dos indivíduos, evitando assim ruídos e distorções no processo;
- Implantação de uma política de gestão de pessoas mais ampla, valorizando e reconhecendo o servidor e visando ao desenvolvimento deste, com a real preocupação em relação ao ambiente de trabalho e as pessoas, que possuem sentimentos, necessidades e desejos e que muito pode contribuir para o desempenho e desenvolvimento organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho, de forma pioneira, contribuiu para explicitar como pensam os técnicos administrativos da UFMS em relação a avaliação de desempenho vigente na instituição e quais são seus medos, frustrações e expectativas em relação ao processo, de forma prática e teórica. Procurou-se, a partir do referencial teórico, estabelecer um paralelo entre o que está disposto na literatura sobre esse tema e o que vêm sendo observado e percebido por um dos pólos da comunidade acadêmica presente na universidade (que é composta de discente, servidores docentes e servidores técnico administrativos).

Apesar das precauções teóricas e metodológicas para a realização deste trabalho, alguns fatores limitadores merecem ser destacados, tais como: o tamanho da amostra restringiu a análise quantitativa, bem como afetou a consistência interna do questionário e o erro amostral e a percepção só foi estudada através dos técnicos administrativos, mesmo aqueles que possuíam cargo de chefia, então têm-se a visão de um só lado.

Considerando os resultados obtidos neste trabalho e as limitações apresentadas, bem como a ausência de outros estudos na UFMS, além de estudos que utilizaram abordagem propriamente qualitativa, recomenda-se:

- Aperfeiçoar o questionário, visando a extrair mais informações válidas e o aumento da sua consistência interna;
- Replicar este trabalho em outras Universidades para posteriores comparações e na UFMS (outros câmpus e na cidade universitária) para abranger o maior número de pessoas,

diminuindo assim o erro amostral e a aumentando a possibilidade de extrapolação para toda a população;

- Utilizar estudos mistos, qualitativos e quantitativos, para explicitar a visão dos gestores e da alta administração, incluindo assim os servidores docentes que também avaliam os técnicos administrativos nas universidades;
- Aliar a percepção sobre a avaliação de desempenho com outras práticas de gestão de pessoas.

Propôs-se nesse trabalho falar mais sobre a avaliação propriamente dita ao invés de gestão de desempenho pois é como é tratada a temática na maioria das Universidades Públicas Federais. A avaliação, na maioria delas, é uma prática pontual, um instrumento formal, e que muitas vezes não é acompanhada de planejamento e muito menos de correções e melhorias, servindo apenas como mera formalidade administrativa para fins de progressão funcional e atendimento da legislação. O nível de maturidade do processo na UFMS ainda é muito baixo, e muito mais que investir em ferramental o certo seria investir em capacitação, conscientização e mudança de cultura dos envolvidos, transitando com isso, de uma abordagem burocrática para uma gerencialista, e quem sabe, posteriormente, possa chegar numa democracia participativa, em que todos pensam a gestão para o atendimento do serviço público com eficiência, eficácia e com qualidade.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ARAUJO, L. C. G. de. *Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. v.4, n.1, p. 16 – 27, Janeiro/Março 2005.

BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. *Estatística: para cursos de engenharia e informática*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas*. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: Definições, modelos teóricos e desafio à gestão. Em: L. O. Borges e L. Mourão (Orgs.). O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed. p. 53-84. 2013

BERGAMINI, C. W.; BERALDO D. G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, S. T. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.

_____. Gestão Estratégica no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDAO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista da Administração Pública. vol.42, n.5, pp. 875- 898, 2008.

BRANDAO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56(2): 179-194 abr./jun. 2005.

BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestão por Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. 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. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 30 jun. 2006.

_____. 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. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 13 jan. 2005.

_____. 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.

_____. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.

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

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998. Brasília: MARE, 1998.

_____. A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC. Livro Branco de Recursos Humanos – Coleção Gestão Pública. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão (SEGES), Brasília, 2002.

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

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan/abr. 1996.

_____. Reforma do Estado para a cidadania. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Enap, 34, 1998.

CARUTH, D. L.; HUMPHREYS, J. H. Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. Measuring Business Excellence, v. 12, n. 3, p. 24-32, 2008.

CHANSIS, L. S. M.. Programa de Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo em Educação na UFSM: um instrumento de gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado – UFSM. Santa Maria/RS, 2013.

COELHO, P. S.; ESTEVES, S. P. The choice between a 5-point and a 10-point scale in the framework of customer. satisfaction measurement. Lisboa: ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - New University of Lisbon, 2007.

COLLINGS, D.P. Selecting a questionnaire response scale for student feedback surveys: a comparison of psychometric properties and student preferences among three alternatives. Perth, Australia: Murdoch University, 2006.

COLOSSI, N; BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações. Revista GUAL, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2007.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

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

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP, 2000.

FEITOSA, C. M. C. Percepção dos servidores da universidade federal do maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Maria. 2015.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A.M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: Dutra, J. S., et al. Competências – conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

GLANTZ, S. A. Princípios de Bioestatística. 7 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. In: Revista de Administração – USP. Vol. 17, n. 1, p. 24 – 35, 1981.

GUIMARÃES, T.A; LOURENÇO, R. L. R.; LEITÃO, J, S. S. e AZEVEDO, M, A. Um estudo exploratório sobre percepção de pesquisadores a respeito de avaliação de desempenho. In: Anais do 21º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Rio das Pedras, 1997

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, J. A.M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, M. T.L.(coord.). As pessoas na organização. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter (Orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

LEME, R. Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

LUCENA, M. D. da S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, M. D. da S. Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados. São Paulo: Atlas, 2004.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. A pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986

LUNARDI, M. S; CASTRO, J. M. F. C; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. InfoDesign Revista Brasileira de Design da Informação, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2008.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

MARZOLA, Rogério Fagundes. Avaliação de Desempenho na UnB: os Servidores Técnico-Administrativos em estágio probatório. 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MINAYO, M. C. de S. Pesquisa social: teoria método e criatividade. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ODELIUS, C. C.. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMOES, Marizaura R. de S; BERGUE, Sandro T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor publico. Brasília: Enap, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Trad. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE. Governo Federal. Brasil, 2010.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. ERA, Vol 45, nº 1. Belo Horizonte, 2003.

PAES DE PAULA, A. P. Por uma nova gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACEDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. Aletheia, n. 26, 2007.

PINTO, G.A.; CHAVEZ, J.R.A.:O uso do coeficiente Alfa Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2012.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações do governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary; The core competence of the corporation. Harvard business review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/editora>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C.. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009.

SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. In: Anais... XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental" – Primer Premio. Caracas, 2001

_____. Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais - VII Congresso Internacional do Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD. Lisboa, Portugal. Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho, 2002.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMOES, Marizaura R. de S; BERGUE, Sandro T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor publico. Brasília: Enap, 2010.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Apr. 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo. Herder, 1965.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. Estatística Não-paramétrica para ciências do comportamento. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, M. V.; Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei. Dissertação de Mestrado – UFRGS. Porto Alegre/RS, 2001.

SOUZA, V. L.; SOUZA, I. B.; SARDINHA, R. L.; ALVES, C. Gestão de desempenho. Rio de Janeiro: Editora FGV. 152 p. 2007.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.

UCHOA, C. E.; MAUGER, P.; VIEIRA, P. A. C.; GIORGETTI, V. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: A experiência da Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF, Brasil, in 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.

UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 32, de 23 de maio de 2007. Campo Grande: UFMS, 2007

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 35, de 13 de maio de 2011. Campo Grande: UFMS, 2011a

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 78, de 22 de setembro de 2011. Campo Grande: UFMS, 2011b

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 96, de 05 de dezembro de 2014. Campo Grande: UFMS, 2014.

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 41, de 17 de maio de 2016. Campo Grande: UFMS, 2016.

_____. HISTÓRICO DA UFMS. Disponível em: <
<https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso em 10 abril 2017.

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 2, de 20 de janeiro de 2017. Campo Grande: UFMS, 2017b.

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Manual de competências 2017. Campo Grande: UFMS, 2017c.

_____. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Resolução nº 35, de 06 de março de 2017. Campo Grande: UFMS, 2017d.

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. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A

Bloco 1

Caracterização demográfica e funcional do servidor

- Sexo;
- Idade;
- Grau de escolaridade;
- Tempo de instituição;
- Classes D e E;
- Unidade Administrativa que faz parte;
- Se possui alguma função atualmente;

Para os blocos 2, 3 e 4 utilizar-se-á a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em partes	Não sei afirmar	Concordo em parte	Concordo totalmente

Bloco 2 - Percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho

Percepção sobre os fatores que influenciam o desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
1) Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.					
2) O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.					
3) O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.					
4) A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.					
5) A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.					
6) A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.					

7) Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.					
8) Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.					

Bloco 3 - Percepção sobre a avaliação de desempenho

Percepção sobre a avaliação de desempenho	1	2	3	4	5
1) É desagradável o fato de ser avaliado.					
2) A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.					
3) Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.					
4) Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.					
5) A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação.					
6) Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.					

7) O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.					
8) A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.					
9) A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.					
10) O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.					
11) Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.					
12) Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.					
13) Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.					
14) A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.					
15) Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.					
16) A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.					

17) A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.					
18) Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.					
19) A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.					
20) Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.					
21) A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.					
22) A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.					
23) É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS.					

Bloco 4 - Percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS

Percepção sobre a avaliação de desempenho na UFMS	1	2	3	4	5
1) Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMS.					
2) O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.					
3) A avaliação de desempenho da UFMS resulta em resultados práticos no meu dia a dia.					

4) O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.					
5) Vários chefes na UFMS avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.					
6) A avaliação de desempenho na UFMS serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.					
7) Não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMS devido aos resultados da avaliação de desempenho.					
8) A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.					
9) A avaliação de desempenho da UFMS consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores.					
10) Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMS.					
11) Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho.					
12) Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMS.					
13) A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMS é o fator mais frágil da avaliação.					
14) Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.					
15) O método de avaliação de desempenho da UFMS é o ponto fraco da avaliação.					
16) A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.					

17) A avaliação de desempenho na UFMS está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.					
--	--	--	--	--	--

Bloco 5 – Questões abertas

- A seu ver quais são os aspectos positivos do atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS? Justifique.

- A seu ver quais são os aspectos negativos do atual sistema de avaliação de desempenho da UFMS? Justifique.

- Aponte melhorias que você ache importantes para o sistema de avaliação de desempenho da UFMS.