



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - POLEDUC**

SILVANIA DA SILVA FERRI

**REPERCUSSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFISSIONAL
TÉCNICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DE
AVALIADOS E AVALIADORES**

FORTALEZA

2020

SILVANIA DA SILVA FERRI

REPERCUSSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFISSIONAL TÉCNICO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DE
AVALIADOS E AVALIADORES

Dissertação de Mestrado apresentada à
Coordenação do Mestrado Profissional em
Políticas Públicas e Gestão da Educação
Superior da Universidade Federal do Ceará,
como requisito para obtenção do título de
mestre. Linha de Pesquisa: Gestão
Estratégica e Intercâmbio Institucional.

Orientadora: Profa. Dra. Sueli Maria de
Araújo Cavalcante

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F448r Ferri, Sylvania da Silva.
Repercussão da Avaliação de Desempenho do Profissional Técnico da Educação Superior sob a perspectiva de Avaliados e Avaliadores / Sylvania da Silva Ferri. – 2020.
89 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2020.
Orientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3. UNEMAT. I. Título.

CDD 378

SILVANIA DA SILVA FERRI

REPERCUSSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFISSIONAL TÉCNICO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DE
AVALIADOS E AVALIADORES

Dissertação de Mestrado apresentada à
Coordenação do Mestrado Profissional em
Políticas Públicas e Gestão da Educação
Superior da Universidade Federal do Ceará,
como requisito para obtenção do título de
mestre. Linha de Pesquisa: Gestão
Estratégica e Intercâmbio Institucional.

Aprovada em 17/12/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo (Membro Externo)
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Membro Interno)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais Amilton e Carmelita que sempre dedicaram seus esforços para a minha formação e de meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir mais esta realização.

A minha família, pelo incentivo e apoio durante o período de desenvolvimento da dissertação.

Ao esposo Moacir e filho Vinícius, pelo companheirismo e paciência com minha rotina de estudos e trabalho.

À Universidade Federal do Ceará, pelo Programa de Mestrado Profissional voltado aos profissionais das Instituições de Ensino Superior.

À Universidade do Estado de Mato Grosso, por proporcionar esse convênio de qualidade e oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

A minha orientadora, professora Sueli Maria de Araújo Cavalcante, que sempre me atendeu com muita atenção e paciência durante a pesquisa e escrita da dissertação. Obrigada pelo compartilhamento de conhecimento! Foi um privilégio ser sua orientanda.

Às professoras Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo e Maria do Socorro de Sousa Rodrigues, pela disponibilidade em fazer parte da Banca de Qualificação e contribuíram com valiosas sugestões a este trabalho.

Aos professores Maxweel Veras Rodrigues e Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo, que aceitaram o convite para fazer parte da Banca de Defesa, e pelas valiosas contribuições finais neste trabalho.

Aos professores do POLEDUC, pelos ensinamentos fundamentais durante as disciplinas do mestrado.

Aos Colegas da turma de mestrado, em especial à Cristhiane, Márcio, Fernanda, Regiane e Elisangela por dividirmos as dúvidas, as soluções e pelas valiosas conversas.

Aos Colegas do setor de trabalho, pela compreensão e apoio no período letivo e de produção da dissertação.

A todos os Profissionais Técnicos e Docentes que participaram da pesquisa. Sem a participação de todos, este resultado não seria possível!

RESUMO

Avaliar o desempenho das pessoas tem sido um grande desafio para as organizações, pela complexidade de se proceder com o processo de avaliação de tal forma que venha a ser justo para todos os envolvidos, e além de ser usado para que se atinjam os objetivos de desenvolvimento da organização. Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES na UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores. Apresenta aspectos teóricos sobre gestão de pessoas nas organizações, destacando o processo de avaliação de desempenho e a referência de alguns modelos. Discute algumas pesquisas realizadas sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública e sua importância para a instituição. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, e quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como estudo de caso, cujas fontes foram a pesquisa documental e de campo. O instrumento de coleta de dados foi o questionário encaminhado a todos os 198 servidores Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES e Docentes lotados na unidade administrativa - Reitoria da UNEMAT. Foram analisadas as respostas de 48 participantes, sendo 26 servidores PTES e 22 servidores na condição de Gestor, representando os gestores, foram 16 PTES e 6 Docentes. A análise consistiu na categorização das informações para a compreensão da problemática utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016). Como resultado, tanto os avaliadores quanto avaliados, concordam que os critérios de comportamento no trabalho, qualidade no trabalho, iniciativa, eficiência e responsabilidade, não contemplam o grau de especificidade e responsabilidade que a função exige, principalmente por utilizar um formulário de avaliação de desempenho padrão para todos os servidores PTES, não contemplando critérios necessários para a avaliação de gestores. Quanto aos procedimentos avaliativos, foram observadas preocupações com o baixo número de servidores PTES na instituição, falta de impessoalidade nas avaliações, ausência de capacitação para o processo avaliativo e falta de *feedback*. Em relação à percepção dos resultados da avaliação de desempenho enquanto aperfeiçoamento para o desempenho, os resultados obtidos pela pesquisa indicam que os participantes desconhecem qualquer ação desenvolvida na Instituição que esteja relacionada ao aperfeiçoamento no desempenho do servidor e consequente desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. UNEMAT.

ABSTRACT

Evaluating people's performance has been a great challenge for organizations, due to the complexity of proceeding with the evaluation process in such a way that it will be fair to the ones involved and it is also used to achieve the organization's development goals. This work aims to analyze the performance evaluation process of the Technical Professionals of Higher Education – PTES at UNEMAT, under the perspective of evaluated and evaluators'. It presents theoretical aspects about people management in organizations, highlighting the performance evaluation process and the reference of some models. Discusses some research carried out on performance evaluation in Public Administration and its importance for the institution. It is a descriptive research with a qualitative approach, and as for technical procedures, it is classified as a case study whose sources were documentary and field research. The data collection instrument was the questionnaire sent to all the 198 servers Higher Education Technical Professionals (PTES) and Teacher assigned to the administrative unit - Rectory of UNEMAT. We had some analyzed from 48 participants, 26 of them being PTES servers and 22 being managers; representing the managers, there were 16 technical and 6 teacher. The analysis consisted of categorizing information to understand the problem using the Content Analysis technique, according to Bardin (2016). As a result, both evaluated and evaluators agree that the criteria of behavior at work, quality at work, initiative, efficiency and responsibility, do not contemplate the degree of specificity and responsibility that the function requires, mainly by using a standard performance evaluation form for all PTES servers, not contemplating criteria necessary for the evaluation of managers. Regarding the evaluation procedures, concerns were observed with the low number of PTES servers in the institution, lack of impersonality in the evaluations, lack of training for the evaluation process and lack of feedback. When it comes to the perception of the results of the performance evaluation as an improvement for the performance, the results obtained by the research indicate that the participants are unaware of any action developed in the institution that is related to the improvement in the performance of the server and consequent organizational development.

Keywords: Performance Evaluation. People management. UNEMAT

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formulário de avaliação - Escala Gráfica.....	28
Figura 2 - Formulário de avaliação - Escolha Forçada.....	29
Figura 3 - Formulário de avaliação - Pesquisa de Campo.....	30
Figura 4 - Formulário de avaliação – Autoavaliação.....	32
Figura 5 - Representação da avaliação de desempenho por 360 graus.....	33
Figura 6 - Avaliação de desempenho por objetivos.....	34
Figura 7 - Trajetória da pesquisa.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantitativo de trabalhos científicos encontrados nas bases de dados.....	36
Quadro 2 - Seleção dos trabalhos científicos relevantes para a pesquisa.....	37
Quadro 3 - Síntese dos resultados dos trabalhos selecionados para a pesquisa.....	39
Quadro 4 - Sugestões apresentadas pelos avaliadores e avaliados para o aperfeiçoamento do processo avaliativo.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Informações demográficas dos participantes da pesquisa.....	54
Tabela 2 - Informações demográficas dos participantes da pesquisa - gestores PTES.....	55
Tabela 3 - Informações demográficas dos participantes da pesquisa - gestores docentes	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CONEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
DAGP	Diretoria Administrativa de Gestão de Pessoas
DASP	Departamento Administrativo do serviço Público
IFCE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PAD	Programa de Avaliação de Desempenho
PCCS	Plano de Carreira, Cargos e Subsídios
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PETS	Profissional Técnico da Educação Superior
PGF	Pró-Reitoria de Gestão Financeira
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROEG	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PRPTI	Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFES	Universidade Federal de Ensino Superior
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS	21
2.1	A Gestão de Pessoas nas Organizações	21
2.2	Uma Ferramenta de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho.....	23
2.3	A Avaliação de Desempenho na Administração Pública: Aspectos Legais ..	24
2.4	Métodos de Avaliação de Desempenho.....	26
2.5	Pesquisas Correlatas sobre Avaliação de Desempenho na Administração Pública	36
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	Classificação da Pesquisa.....	46
3.2	Lócus da Pesquisa.....	47
3.3	População e Amostra.....	48
3.4	Instrumento de Coleta de Dados.....	48
3.5	Técnica de Coleta e Tratamento dos Dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	52
4.1	O Processo Avaliativo de Desempenho na UNEMAT	52
4.2	Perfil dos Profissionais Técnicos da Educação Superior	53
4.3	Perfil dos Gestores.....	55
4.4	Perspectivas dos Gestores no Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES na UNEMAT	57
4.4.1	<i>Percepção dos Gestores sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho do Servidores PTES.....</i>	58
4.4.2	<i>Concordância com os Procedimentos para a Avaliação de Desempenho.....</i>	59
4.4.3	<i>Compromisso dos Avaliadores com o Processo Avaliativo.....</i>	59
4.4.4	<i>Percepção sobre o Resultado da Avaliação como Instrumento de Desenvolvimento Individual e da Equipe de Trabalho.....</i>	61
4.4.5	<i>Feedback dos Resultados da Avaliação de Desempenho.....</i>	62
4.5	Perspectivas dos Servidores PTES no Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES na UNEMAT.....	63

4.5.1	<i>Percepção dos Servidores PTES, sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho, enquanto avaliados.....</i>	63
4.5.2	<i>Concordância com os Procedimentos para a Avaliação de Desempenho.....</i>	64
4.5.3	<i>Compromisso em Avaliar o outro Servidor PTES.....</i>	65
4.5.4	<i>Percepção sobre os Resultados da Avaliação de Desempenho como Instrumento de Desenvolvimento Individual e da Equipe de Trabalho.....</i>	66
4.5.5	<i>Percepção sobre o Feedback dos Resultados da Avaliação de Desempenho.....</i>	67
4.6	Sugestões dos Avaliadores e Avaliados para o aperfeiçoamento do Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES da UNEMAT.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS PTES	81
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES PTES E DOCENTES	85
	ANEXO A – FORMULÁRIO PADRÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	89

1 INTRODUÇÃO

A avaliação é um processo realizado cotidianamente na maioria das organizações, sendo ela pública ou privada. Quando se faz parte de uma delas, é possível perceber momentos e situações que necessitam ser avaliadas para que a tomada de decisão seja eficaz e ajude atingir as metas da organização. Geralmente, a avaliação está atrelada às exigências competitivas de mercado globalizado e avançado tecnologicamente, que vem forçando e impondo mudanças e melhoras sobre o desempenho do trabalho humano das organizações.

Nessa perspectiva, as organizações que reconhecem o valor do desempenho humano, avaliam fatores como habilidades e domínio de conhecimentos amparados em instrumentos de avaliação que realmente trazem as respostas pretendidas, tais como a autoavaliação, a heteroavaliação (avaliação realizada por uma ou mais pessoas), entrevistas de pessoas, entre outras.

Como ferramenta gerencial, a avaliação passa a ser notada a partir da Segunda Guerra Mundial, e é hoje uma das mais relevantes áreas na gestão de pessoas de uma organização, pública ou privada (MARTINS, 2018). Pela constante imposição do mercado globalizado e competitivo, as organizações procuram alinhar o desempenho humano com o organizacional, a fim de se fortalecerem. Gil (2016, p.168) enfatiza “a avaliação de desempenho como um dos meios mais poderosos que a organização dispõe, não apenas para aumentar a produtividade, mas para facilitar o alcance de suas metas estratégicas”.

Os processos avaliativos são importantes para que os participantes reflitam a respeito de sua relação com a organização. É uma oportunidade de comunicação entre administradores/gestores e a equipe de trabalho. Marras (2009) destaca como sendo um importante instrumento gerencial ao permitir que os gestores mensurem os resultados obtidos por um servidor em um determinado período e área específica de trabalho. Neste caso, o avaliador deve ter certeza dos fatos que devam ser avaliados para que não se ampare em fatos superficiais do cotidiano.

Atualmente, os processos de avaliação são caracterizados por um momento de diálogo de desenvolvimento entre o avaliador e o avaliado, com o intuito de trabalhar os objetivos de desenvolvimento do trabalhador em relação aos objetivos institucionais. Em relação a isso, Barbiere (2016, p. 78) acrescenta que “um bom sistema de avaliação de desempenho deve ocorrer o desdobramento de metas, a segmentação de objetivos estratégicos, através de vários níveis hierárquicos de uma organização”.

No cenário da Administração Pública, com a Reforma Administrativa no Brasil em 1998, houve a migração do modelo de administração burocrática para uma administração gerencial, exigindo que a área de gestão de pessoas tornasse uma parte central das organizações, passando a definir estratégias e ações eficazes de planejamento e desenvolvimento focados nas competências essenciais da organização e nas competências dos trabalhadores.

Mas, ainda é perceptível a necessidade de as instituições públicas valorizarem a avaliação de desempenho como elemento fundamental, mesmo depois de os procedimentos de avaliação de desempenho no serviço público federal terem sido regulamentados por meio de leis e decretos, a fim de promover o desenvolvimento profissional do servidor (ANDRADE, 2017).

Em 2006, com o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, ficando estabelecido que a avaliação de desempenho no setor público deva ser pautada no sistema de gestão por competências.

O termo competências refere-se aos componentes: conhecimento, habilidade e atitude. Ou seja, o funcionário deve ter as características desejáveis para o cargo que exerce, mas também deve saber entregá-los durante a execução de suas tarefas (BARRETO, 2018).

O propósito desse novo modelo é que a avaliação de desempenho consiga detectar as necessidades de aperfeiçoamento de competências e permita fazer o alinhamento das habilidades dos funcionários com as estratégias da organização.

A Administração Pública tem sido cobrada, constantemente, em relação a sua eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados a fim de que aconteça o processo de modernização do Estado (BARRETO, 2018). As Instituições de Ensino Superior - IES fazem parte desse contexto, exercendo papel fundamental na difusão do conhecimento através do ensino, da pesquisa e extensão, promovendo a qualificação de seus servidores, docentes e técnico-administrativos, melhorando o atendimento à sociedade, já que esses profissionais são fundamentais no funcionamento da instituição.

Na Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, a Diretoria Administrativa de Gestão de Pessoas – DAGP é a unidade responsável em planejar, administrar, supervisionar e executar os trabalhos pertinentes às Políticas de Gestão e Desenvolvimento Humano na Instituição. Com isso, realiza o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnico da Educação Superior - PTES, de acordo com o disposto na Lei Complementar nº 80/2000 que dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis (MATO GROSSO, 2000), e o Decreto nº

3.006/2004 que disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical (MATO GROSSO, 2004). Contemplado também, no plano de carreira, Lei Complementar nº 321 de 30 de junho de 2008 e Lei Complementar nº 501 de 07 de agosto de 2013, que além de garantir a avaliação especial ao servidor nomeado em estágio probatório, também é utilizada para a progressão funcional do servidor efetivo e prevê os objetivos para o Programa de Avaliação de Desempenho.

Aliado a isso, observa-se a política de incentivo à qualificação dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da UNEMAT, regulamentada pelas Resoluções nº 065/2011 e 081/2016 ambas homologadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE; que consideram a capacitação e a qualificação de seu pessoal técnico-administrativo como meta prioritária. Fato também observado no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2017-2021) que prevê a ampliação e valorização do quadro dos profissionais técnicos (UNEMAT, 2018).

Diante das previsões legais de valorização e qualificação do quadro técnico administrativo e da avaliação de desempenho que se tem proposto na Instituição, e considerando os diversos ciclos de avaliações em que a pesquisadora na condição de servidora do quadro técnico efetivo da UNEMAT participou como avaliada e avaliadora, e os múltiplos aspectos que envolvem a avaliação, instigou, a saber, como os avaliados e avaliadores percebem o processo avaliativo de desempenho dos Profissionais Técnicos da UNEMAT? conhecer a percepção dos envolvidos no processo avaliativo é um facilitador para que a Instituição trace um planejamento de recursos humanos que potencialize diversas áreas e influencie na prestação de um serviço público de qualidade.

As dificuldades de acesso aos resultados da avaliação de desempenho na IES têm dificultado identificar se as avaliações estão tendo um resultado positivo ou negativo, isso possivelmente poderá ter implicações diretas nos resultados das metas da organização.

Em diversos resultados de pesquisas, pode-se observar que muitas Universidades deixam de utilizar a avaliação de desempenho como instrumento no planejamento institucional, perdendo a oportunidade de melhoria em seus procedimentos e conseqüente desenvolvimento organizacional. Xandó Baptista e Sanabio (2014) ao investigarem os instrumentos avaliativos em 18 (dezoito) instituições federais, puderam observar a existência de universidades que ainda não conseguiram se apropriar adequadamente da ferramenta necessária para tornar a avaliação de desempenho um instrumento de gestão.

A subjetividade presente no processo avaliativo, é destaque no trabalho de Luz *et al* (2018), ou seja, não é possível identificar quais indicadores de desempenho estão sendo

mal avaliados, dificultando a política de capacitação e as metas do planejamento estratégico da instituição.

Com isso, estabeleceu-se o seguinte problema: Como ocorre o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES da UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores?

Diante de tal problema, traçou-se o objetivo norteador desta pesquisa, sendo o de natureza geral, analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES na UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores.

A fim de alcançar este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado na UNEMAT;
- b) apresentar o perfil dos Gestores e Profissionais Técnicos da Educação Superior -PTES;
- c) identificar, na percepção dos Gestores (avaliadores), o modo como se processa a avaliação de desempenho e as ações implementadas na Instituição tendo em vista os seus resultados;
- d) conhecer, na percepção dos PTES (avaliados), o modo como se processa a avaliação de desempenho e as ações influenciadas pelos seus resultados na melhoria da organização;

A relevância deste estudo pode ser descrita a partir da perspectiva da contribuição teórica para as áreas de Gestão de Pessoas e a produção de outros estudos a respeito da avaliação de desempenho, uma temática que carece de mais estudos para uma consolidação teórica, como pode-se observar no trabalho de Reynaud e Todescat (2017, p. 94) em estudo bibliométrico analisou a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais constatando que “há uma lacuna teórica na produção científica nacional relativa à temática de avaliação de desempenho humano dentro do serviço público”.

Além do mais, espera-se que este trabalho contribua no desenvolvimento e melhoria da avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior, a partir do momento em que apresentar os resultados da avaliação de desempenho para a gestão, trazendo elementos que contribuam nas discussões e reflexões sobre o processo avaliativo de desempenho funcional utilizado na UNEMAT.

Tratou-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa por possuir a necessidade de exploração e detalhamento do assunto em estudo. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, classifica-se como estudo de caso com uma amostra não

probabilística e intencional. Em relação a análise dos dados, foi realizada a categorização das informações para a compreensão da problemática utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016).

O trabalho está organizado em cinco seções, além das referências e apêndice. A primeira seção, a introdução, traz uma fundamentação do tema, explorando o assunto dentro de uma evolução histórica e legal para que os objetivos tenham sentidos e possam justificar a problemática levantada nos argumentos.

A segunda seção apresenta um referencial teórico, abordando a Gestão de Pessoas e a avaliação de desempenho nas organizações, fazendo referência à evolução dos métodos de avaliação utilizados na gestão a partir dos teóricos, Barreto (2018); Bergue (2011); Dutra (2017); Gil (2016) e Treff (2016), para um melhor entendimento dos conceitos.

Na sequência, na terceira seção, são tratados os procedimentos metodológicos, como classificação da pesquisa, *Locus* da pesquisa, população e amostra, técnica de coleta de dados e tratamento dos dados, fundamentados em Gil (2019); Vergara (2016) e Prodanov e Freitas (2013).

Para análise e discussão dos resultados da pesquisa, a quarta seção descreve o processo avaliativo dos PTES realizado na UNEMAT, o perfil dos participantes da pesquisa e a percepção destes quanto ao processo avaliativo e seus resultados fazendo uma discussão com alguns autores que apresentam reflexões pertinentes ao tema avaliação de desempenho.

Na sequência, a quinta e última seção, apresenta as considerações finais sobre a análise dos resultados obtidos e sugestões para trabalhos futuros.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS

As organizações, tanto do setor privado quanto do setor público, fazem a gestão dos seus recursos humanos (BARRETO, 2018). A diferença reside no fato de que no setor privado os funcionários são incentivados e mobilizados para o cumprimento dos objetivos da organização, enquanto que no setor público, os servidores devem estar qualificados para atender as necessidades da coletividade, ou seja, a sociedade.

A Gestão de Pessoas envolve trabalhar com diferentes indivíduos que são capazes de realizar atividades que fazem parte do processo da empresa (BARRETO, 2018). Dessa forma, a organização que almeja alcançar a excelência em sua gestão precisa estabelecer estratégia de Gestão de Pessoas que torne a relação entre o indivíduo e a organização mais produtiva e menos conflituosa possível (WILLERDING *et al.*, 2016). Para isso, torna-se necessário entender como os colaboradores estão exercendo suas atividades.

Nesse sentido, a prática de avaliação de desempenho é uma das principais ferramentas para verificar a *performance* de um grupo ou de indivíduos isolados, possibilitando assim, melhorar os resultados coletivos e individuais.

Este capítulo apresenta uma breve introdução sobre a Gestão de Pessoas nas organizações, além de abordar aspectos teóricos sobre avaliação de desempenho, como também alguns modelos de avaliação de desempenho, destacando pesquisas realizadas sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública, particularmente em Instituições de Educação Superior.

2.1 A Gestão de Pessoas nas Organizações

De acordo com Bergue (2011), a gestão que foi concebida no campo das Ciências Sociais Aplicadas, entrelaçando paradigmas e valores diversos, no caso da organização pública, com objetivo de geração de valor público, resultante da ação governamental em prol do interesse público. Muitas vezes, a gestão é percebida de modo restrito a uma perspectiva instrumental, como sinônimo de planejamento estratégico ou de gestão pela qualidade ou até mesmo como uma tecnologia gerencial.

Como toda área do conhecimento, a Gestão de Pessoas também passou por transformações, impulsionada por contextos internos e externos que resultaram no desenvolvimento organizacional (DUTRA, 2017).

Este desenvolvimento organizacional fez com que o setor de Recursos Humanos se transformasse em Gestão de Pessoas, ou seja, setor que faria a gestão profissional da empresa, objetivando o alcance de resultados por meio de pessoas, colocando-as como parceiras nas decisões (OLIVEIRA, 2018). Tais transformações tiveram continuidade com importantes acontecimentos, como a gestão do desenvolvimento de pessoal, sistemas de avaliação, revisão de cargos e carreiras e revisão de remuneração (GONÇALVES, 2018).

A Gestão de Pessoas é considerada, por muitos autores, uma das principais áreas da Administração nos tempos atuais para as organizações públicas ou privadas. Aranha (2015) destaca que sem ela, as organizações têm grandes chances de passar por dificuldades no que tange aos seus recursos humanos, pela complexidade em valorar o capital intelectual do ser humano.

Dutra (2017, p. 07) destaca que “o desenvolvimento organizacional está intimamente ligado à capacidade de contribuição das pessoas que trabalham na organização”. Embora não esteja explícito, mas a valorização se revela em forma de aumento de salários, promoção, etc., medidas que também aumentam o nível de contribuição das pessoas na organização.

Gil (2016) define a Gestão de Pessoas como uma função gerencial que visa à colaboração das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos comuns, ou seja, objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

No entendimento de Willerding *et al.* (2016), a Gestão de Pessoas nas organizações tende a equilibrar as relações existentes entre colaborador e o desempenho da empresa. E para que isso aconteça, são necessárias certas habilidades para relacionar as competências e capacitações necessárias para a sustentabilidade organizacional por meio de seu capital intelectual, conferindo uma identidade ao perfil organizacional.

Schikmann (2010) faz referência às organizações públicas brasileiras que incumbem à Gestão de Pessoas em atender questões emergenciais e deixar para segundo plano as atividades estratégicas estabelecidas no planejamento da organização. Resquício de, possivelmente, uma formação histórica em que os elementos tradicionais de legalidade e formalidade se combinam com o patrimonialismo determinando a formação de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (AYAN, 2017). Com isso, a gestão de pessoas tem o papel de conciliar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais e por meio da avaliação de desempenho obter os resultados necessários para a consolidação de novas estratégias para a organização.

Portanto, a avaliação de desempenho deve ser encarada como uma ferramenta de

extrema importância para o sucesso na gestão de pessoas, uma vez que possibilita analisar os funcionários de uma organização com base nos resultados obtidos pelo seu trabalho. No tópico seguinte, serão expostos os aspectos gerais da avaliação de desempenho.

2.2 Uma Ferramenta de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho

As pessoas sempre fazem avaliações, seja qual for o motivo, pois avaliar ajuda a tomar decisões. Para Marras (2016) a avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desempenho dos funcionários durante o período de permanência destes na organização. Enquanto Costa (2018) considera o processo como que um sistema, em que precise alcançar objetivos estratégicos da organização e, principalmente, no que se refere ao gerenciamento de pessoas capazes de se desenvolverem, e conseqüentemente, desenvolver a organização.

Pontes (2016) define a avaliação de desempenho como uma metodologia que estabelece um contrato entre a organização e os funcionários, instituindo resultados esperados, possibilitando acompanhar os desafios propostos e, corrigir e avaliar os resultados obtidos. Enquanto ferramenta de gestão está inserida num rol de instrumentos de mudança e tomada de decisão para a gestão de uma organização.

Teiga (2012) cita alguns objetivos e ganhos de um processo de avaliação de desempenho: i) medir o potencial humano; ii) oportunizar o desenvolvimento dos membros da organização; iii) obter dados confiáveis para tomada de decisão; iv) justificar promoções conforme Plano de Carreira; v) obter informações que auxiliem no planejamento da gestão de pessoas.

Segundo Souza *et al.* (2009), a gestão de desempenho não se unifica com uma estrutura verticalizada e burocrática. Avaliar um servidor requer um processo dinâmico e aberto, em que, chefias e demais servidores de seu ambiente de trabalho estejam envolvidos em um clima de confiança e respeito mútuo (COSTA, 2018). O processo requer muita responsabilidade para que não se transforme em apenas um instrumento burocrático.

Em complementar a isso, Almeida (2018) destaca que a avaliação de desempenho não deve ser apenas um instrumento de análise comparativa entre os resultados, mas também, que, por meio de ações gerenciais, a organização atue ativamente sobre os desvios identificados agindo de modo a minimizá-los, corrigi-los e até saná-lo assegurando assim, o alcance dos resultados esperados.

Com isso, percebe-se certa similaridade entre os conceitos, tendo como ideia básica conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização. Vale a pena ressaltar

que o entendimento sobre a avaliação de desempenho não pode ser um processo separado das estratégias organizacionais, utilizado como instrumento formal e burocrático de análise, mas sim, como instrumento cumpridor dessas estratégias (ALMEIDA, 2018). Os resultados da avaliação só serão notados se houver a criação de um canal de diálogo entre o avaliador e avaliado, pois, é neste momento em que o funcionário/avaliado toma conhecimento de sua atuação dentro da organização e o que é esperado em suas próximas atuações.

Em relação à importância da avaliação de desempenho, Cardozo (2014, p. 18) destaca como sendo uma importante ferramenta, pois ela “procura os desvios entre a realidade e o planejamento da empresa na tentativa de perceber o quanto ainda necessita ou pode melhorar as suas ações e estratégia em relação aos efeitos pretendidos e objetivos a serem alcançados para o seu sucesso”.

Mediante isso, a avaliação de desempenho deve ser benéfica tanto para os integrantes como para a organização de maneira geral. Pois, a não realização da avaliação poderá acarretar descontrole organizacional, partindo-se do pressuposto de que a maioria dos trabalhadores necessita ter conhecimento de como está seu desempenho dentro de uma empresa, para dessa forma ter noção de como está desenvolvendo seu trabalho e de que forma poderá melhorá-lo.

Para a Administração Pública, a concepção e utilização da avaliação de desempenho tiveram diversas modificações desde as primeiras inserções nos instrumentos legais brasileiros até a atualidade. No próximo tópico, é possível verificar essa evolução legislativa dentro dos principais atos normativos.

2.3 A Avaliação de Desempenho na Administração Pública: Aspectos Legais

A avaliação de desempenho não é uma prática recente na Administração Pública, e tem adquirido uma importância significativa entre as políticas públicas na atualidade. Como instrumento de gestão, permite aos órgãos da administração traçar políticas mais eficientes.

Conforme Odelius (2000) as primeiras diretrizes para o uso da avaliação de desempenho datam de 1936 (BRASIL, 1936), chamada de “Lei do Reajustamento” que tinha como objetivo institucionalizar o sistema de mérito. A partir desse período, houve o estabelecimento de nova classificação de cargos, definição de normas básicas para a execução de políticas para o pessoal civil, admissão na função pública por meio de concurso e a capacitação do funcionalismo, através do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP.

Na sequência é importante destacar a Lei nº 3.780/1960 (BRASIL, 1960) que estabeleceu critérios ao desempenho profissional de seus servidores, com intenção de promoção na carreira. Mas o método demonstrou ser ineficaz devido ser avaliado somente o comportamento do servidor.

Pouco tempo depois, o Decreto Federal nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977) estabeleceu que a progressão funcional e mérito seria de responsabilidade da chefia onde em que o servidor desenvolvia sua função administrativa. Mas, o método de avaliação não possuía qualquer critério específico, ficando à mercê e sentimento de cada avaliador (COSTA, 2018).

No início dos anos de 1980, o Governo Federal revogou o Decreto nº 80.602/77 por meio do Decreto nº 84.669/1980 que regulamentava o instituto da progressão funcional e dava outras providências. Este novo Decreto, apresentava os critérios de avaliação dos servidores, através um uma ficha avaliativa pré-estabelecida no Art. 12, sendo uma estrutura de 5 (cinco) tópicos: qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina, além de antiguidade.

Ayan (2017) destaca que durante todo esse período os programas de avaliação de desempenho implantados na administração pública tinham apenas o objetivo de promoção dos servidores. Para Odelius (2000) os resultados alcançados por estas regulamentações são questionáveis, por não ser possível visualizar o desenvolvimento e implementação da avaliação de fato.

Com isso, somente a partir da Constituição Federal - CF de 1988 e a Emenda Constitucional nº 19/1998, que foram estabelecidos novos critérios de avaliação, tais como a avaliação de desempenho especial com o objetivo de aquisição de estabilidade do servidor público e a avaliação de desempenho permanente, a qual pode ensejar na perda do cargo do servidor público mesmo estável (BRASIL, 1998).

Com a publicação da Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, as universidades federais tiveram que atender às medidas estabelecidas pelo Governo Federal, baseando-se na gestão pela competência, ou seja; a avaliação de desempenho baseada no plano de desenvolvimento institucional, conforme se pode observar em seu Art. 24, §1º que estabelece:

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3 desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

- I – Dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III – Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005)

Em 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, fica instituída a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei nº 8.112/1990.

As finalidades dessa Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estão dispostas no Art. 1 do Decreto nº 5.707/2006:

Art. 1 - Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006)

E, por fim, com a publicação da Lei nº 11.784/2008, ficaram estabelecidas as diretrizes gerais do sistema de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os objetivos de promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas.

Mas, somente em 2010 que houve a regulamentação dos critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho pelo Decreto nº 7.133/2010.

Em análise às últimas inovações acrescentadas ao texto constitucional, pode-se observar que consistiu, apenas, na padronização dos procedimentos orientadores da sistemática de avaliação de desempenho do setor público, dando liberdade às instituições em elaborar seu próprio sistema de avaliação.

Na sequência, será dado destaque aos diversos métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações, com a abordagem de alguns dos métodos mais usados.

2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

A evolução dos métodos de avaliação acompanhou a necessidade de atendimento da competitividade das organizações, cada qual se adequando ao método que atendesse sua especificidade. A escolha do método correto é percebida a partir do momento em que se observa a qualidade dos dados obtidos com a aplicação do instrumento de avaliação.

As características dos métodos tradicionais evidenciam a nítida substituição do julgamento das qualidades de uma pessoa pelo interesse em obter informações que subsidiem a tomada de decisão dirigida à melhoria do desempenho (SOUZA, 2009).

Com isso, vários formatos de instrumentos de avaliação de desempenho têm sido desenvolvidos, possibilitando a utilização de métodos mais participativos e menos subjetivos (TREFF, 2016).

Entre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados nas organizações destacam-se os seguintes: Escala Gráfica; Escolha Forçada; Pesquisa de Campo; Autoavaliação; Avaliação por Objetivos; e Avaliação 360 graus. Por outro lado, novos conceitos foram incorporados dando origem à avaliação de desempenho por competências, considerada mais adequada ao contexto da contemporaneidade (MARQUES, 2017).

a) Escala Gráfica

Método de avaliação mais adotado pelas organizações por sua simplicidade na aplicação e entendimento, e pode ser aplicada a um grande número de avaliados ao mesmo tempo. Consiste em um formulário de avaliação de dupla entrada, sendo que, no sentido horizontal, são descritos os fatores/competências que cruzados com os graus/conceitos dispostos no sentido vertical, proporcionam a verificação de resultados que servirão para avaliar as pessoas. Essas classificações poderão ser convertidas em pontos e representadas em escala numérica, o elaborador tem a liberdade de inserir quantos critérios que julgar necessário.

Oliveira (2018, p. 112) traça um exemplo de como as organizações podem utilizar as variáveis para uso da escala gráfica, sendo que:

a organização define como desempenho (conhecimento, assiduidade, proatividade, etc.), e as divide em graus (excelente, ótimo, regular, fraco, muito fraco, por exemplo), sendo que cada grau dessa escala tem um valor em pontos e assim, compara-se o resultado do funcionário com a meta estabelecida ou a média do grupo.

A Figura 1 apresenta um exemplo de formulário de avaliação utilizando o método escala gráfica.

Figura 1 - Formulário de avaliação - Escala Gráfica

NOME DA EMPRESA					
FUNCIONÁRIO:					
DEPARTAMENTO:			CARGO:		
DATA DA AVALIAÇÃO:					
DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO				
	5	4	3	2	1
Desempenho de tarefas					
Pontualidade					
Assiduidade					
Criatividade					
Redução de Custos					
TOTAL					
INDICADORES DE DESEMPENHO 5=Ótimo 4=Bom 3=Regular 2=Ruim 1=Péssimo Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.					

Fonte: Chiavenato (2008)

Como se pode observar no formulário representado pela Figura 1, o avaliador julga e indica o grau de desempenho do avaliado em uma escala numérica que representa os graus de conceitos variando de “ótimo” a “péssimo”. A somatória dos graus representará a nota do avaliado que poderá ser comparada com a nota dos demais.

Por outro lado, esse modelo apresenta a desvantagem por não se ajustar às características de todos os avaliados, essa inflexibilidade faz com que o líder precise ajustar-se à redação da ficha de avaliação; além da dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, pela falta de *feedback* do resultado, dada pela subjetividade existente no processo (PONTES, 2016).

b) Escolha Forçada

O método de avaliação por escolha forçada foi desenvolvido durante a II Guerra Mundial, pelas Forças Armadas, com objetivo de construir uma ferramenta capaz de anular a subjetividade e neutralizar a coação dos avaliadores e possíveis interferências não desejadas (MARQUES, 2017).

O método consiste em avaliar o desempenho do indivíduo por meio de frases

descritivas ou afirmações padrões previamente estabelecidas, assim o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever o comportamento do avaliado no ambiente de trabalho.

A aplicação do método de avaliação é considerada fácil, por não necessitar de conhecimento profundo e treinamento prévio, ele é autoexplicativo, conforme podemos observar na Figura 2.

Figura 2 - Formulário de Avaliação - Escolha Forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____						
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher.						
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	+	-		Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	+	-
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas	+	-		Tem potencial desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho	+	-

Fonte: Chiavenato (2008)

A avaliação de desempenho por escolha forçada, representada na Figura 2 consiste em fazer com que o avaliador escolha uma ou mais frases que melhor definem o desempenho do avaliado em cada bloco, o sinal de “+” é indicado para a frase que mais se aproxima e “-” para a frase que menos se aproxima do perfil do avaliado.

A desvantagem em sua aplicação está na necessidade de ser elaborado por um profissional especializado, devido à complexidade na formulação das frases.

c) Pesquisa de Campo

Tem como característica apoiar-se em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialista, com a intenção de captar informações sobre o desempenho do avaliado (SOUZA, 2009). O método é realizado por meio de reuniões e segue quatro etapas: i) entrevista de avaliação inicial; ii) entrevista de análise complementar; iii) planejamento das providências;

e iv) acompanhamento posterior dos resultados, representadas na Figura 3.

Figura 3 - Formulário de Avaliação - Pesquisa de Campo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: () Mais do que satisfatório? () Satisfatório? () Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
Análise Complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Qual plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique em ordem prioritária dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior? 15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
Acompanhamento	16. Este desempenho é características do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2008)

A Figura 3 representa um formulário de avaliação de desempenho por pesquisa de campo conduzida por um técnico especializado que entrará em contato com o chefe ou líder da equipe e solicitará a avaliação geral do avaliado dentre os critérios: “mais que satisfatório”; “satisfatório” ou “insatisfatório”.

Posterior a isso, será a análise, em comum acordo (técnico e chefia), com base nas respostas das questões que englobam o item “avaliação inicial”. Na fase de “planejamento” será traçado o plano de ação para o empregado, caso a avaliação tenha valor negativo sem possibilidade de recuperação, será recomendado o desligamento deste da

empresa. Finalmente, a fase de “acompanhamento” é compreendida entre o momento que a chefia providenciará uma reunião com o avaliado para comunicação da avaliação, demonstração do plano de ação e conclusão geral da avaliação, momento em que a chefia passará a fazer o acompanhamento do funcionário, aconselhando-o sempre que precisar.

A partir dos resultados obtidos na avaliação é possível que o avaliado e avaliador estabeleça metas futuras para o desenvolvimento do indivíduo na organização. A desvantagem está na necessidade de realizar diversas reuniões até que esteja concluída a avaliação e alto custo e morosidade de seu procedimento (PONTES, 2016).

d) Autoavaliação

Considerada a análise do próprio avaliado quanto aos pontos fortes e fracos para a verificação de seu desempenho. Dessa maneira aumenta a participação do avaliado no processo de avaliação, gerando reflexão sobre o seu desempenho. Ao analisar e mensurar qual foi seu desempenho, é possível determinar quais são as necessidades profissionais e assim desenvolver e melhorar os resultados pessoais (RIBEIRO, 2018).

O formulário de autoavaliação (Figura 4), visa analisar o desempenho do avaliado, por ele mesmo, em relação aos relacionamentos interpessoais, qualidade, produtividade e responsabilidade com o trabalho, a forma que utiliza os equipamentos do trabalho e como é sua busca por atualizações e colaboração com a equipe de trabalho, atribuindo valores numéricos que resultarão na média final do servidor avaliado.

Figura 4 - Formulário de Autoavaliação

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR TÉCNICO					
Identificação do Avaliado					
Nome: _____					
Matrícula: _____		Cargo: _____		Lotação: _____	
Atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas					
	1	2	3	4	
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	
				5	
				Ótimo	
<input type="checkbox"/>	COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	DESCRIÇÃO			NOTA
	Relacionamento Interpessoal	Procuo manter um bom relacionamento interpessoal com meus colegas e com pessoas que são atendidas em algum tipo de serviço na UFES.			
	Responsabilidade	Assumo com determinação os compromissos de meu trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.			
	Qualidade e Produtividade	Executo minhas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos procedimentos, normas e padrões necessários na sua realização.			
	Conhecimento do Trabalho	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e padrões necessários para exercer minhas atividades.			
	Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reajo positivamente às mudanças facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na minha rotina de trabalho.			
	Administração do Tempo	Possuo capacidade de planejar e cumprir as rotinas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.			
	Comunicação	Comunico-me de forma clara e lógica obtendo bons resultados em meu trabalho.			
	Uso adequado Equipamentos e Materiais	Utilizo adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, zelando pela sua conservação e economia.			
	Atualização	Busco adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com minha área de trabalho e com a instituição.			
	Colaboração	Demonstro interesse em contribuir com meus colegas de trabalho para o alcance dos objetivos do meu setor.			
		NOTA DA AUTOAVALIAÇÃO			

Fonte: Formulário de avaliação UFES (2010)

O instrumento de autoavaliação solicita que o avaliado atribua uma nota de 1 a 5, considerando o seu desempenho em cada uma das competências descritas no formulário. Os conceitos das notas variam de 1 (péssimo) a 5 (ótimo) e ao final será definida uma nota final.

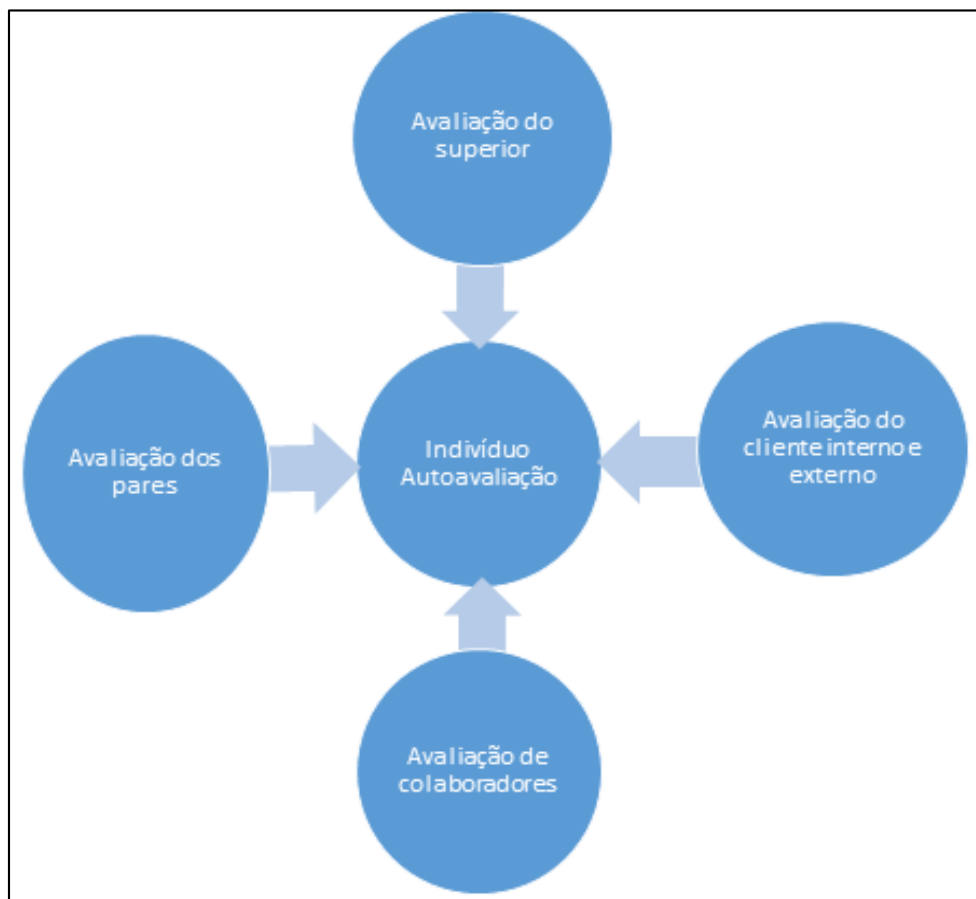
A autoavaliação é complementada com a avaliação do gestor que ao conduzir a entrevista facilita a troca de observações conduzindo a um final de processo avaliativo mais consistente (PONTES, 2016).

e) Avaliação 360 graus

Este método de avaliação, também chamada de *feedback* com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com as pessoas diretamente afetadas pelos resultados obtidos (integrantes da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc.). Com essa metodologia é possível que o trabalhador saiba de seu desempenho, através de observações feitas sobre as habilidades, conhecimentos e estilo do indivíduo (GONÇALVES, 2018).

Sua execução tende a ser de forma circular (Figura 5) para que todos aqueles que de alguma forma mantém contato com o avaliado, participe da avaliação.

Figura 5 - Representação da avaliação de desempenho de 360 graus



Fonte: Adaptação de Chiavenato (2008)

Este tipo de avaliação é indicado, em especial, como ferramenta de minimização da subjetividade, por envolver diferentes fontes de *feedback* (TREFF, 2016).

No entendimento de Souza (2009, p. 89) a “avaliação 360 graus apenas tornar-

se-á uma ferramenta eficaz, se estiver integrada às demais práticas da gestão de pessoas na organização, como atração, remuneração, promoção e desenvolvimento”.

Em estudos realizados por Gonçalves (2018), a avaliação 360 graus se destaca como a mais utilizada, por fornecer mais informações a respeito do desempenho do avaliado.

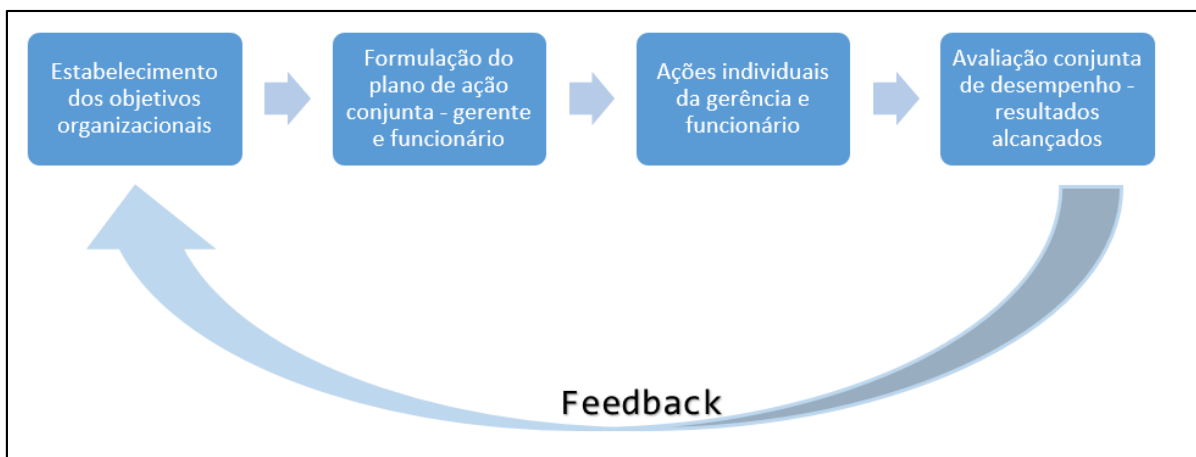
A desvantagem observada consiste na complexidade operacional das informações até o resultado final.

f) Avaliação por Objetivos

A avaliação por objetivos baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização. A proposta é de que a definição dos objetivos e o atingimento das metas tenham a participação de todos os trabalhadores e gestores da organização. De acordo com Pontes (2016) esse método precisa que cada indivíduo seja ouvido, reconhecido e respeitado, para que se mantenha motivado e comprometido com as metas de trabalho.

A característica da metodologia está centrada no futuro da organização e de seus trabalhadores, ao estabelecer recursos necessários que permitam o acompanhamento dos objetivos, possível ajuste de prazo e feedback (Figura 6).

Figura 6 - Avaliação de desempenho por objetivos



Fonte: Adaptação de Chiavenato (2008)

Observa-se na Figura 6 que a avaliação de desempenho por objetivos inicia com o processo de estabelecimento de objetivos organizacionais, e com base nesses resultados elabora-se o plano de ação conjunto (gerência e funcionários) e a partir desse plano ocorrem ações individuais no dia-a-dia realizados pela gerência e funcionários. A avaliação consiste

na verificação dos objetivos alcançados, uma conversa “*feedback*” e o estabelecimento de novos objetivos. Enquanto desvantagem da metodologia, está no tempo demandado que é maior do que os outros tipos de métodos.

g) Avaliação por Competência

O termo competência faz referência aos elementos fundamentais conhecidos por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA. E, em termos mais diretos a palavra “competência” significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função (BRASIL, 2019).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188) competência significa: “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”.

A avaliação por competências é considerada um instrumento para avaliar o desempenho do indivíduo, de maneira que relaciona as competências consideradas ideais para o desempenho de sua função com o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Nesta mesma linha, Tavares (2017) considera a Avaliação por Competência um instrumento dentro do sistema de gestão por competências, ou seja, sua utilização prescinde da implantação da gestão por competências.

Oliveira (2018) destaca que a gestão por competências, surgiu da necessidade de alinhar e direcionar o desempenho das pessoas com as metas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Assim, a Gestão por Competências estabelece um processo contínuo, ao formular as estratégias, estabelecer os indicadores de desempenho e as competências necessárias para atingi-los e finalmente a realização da avaliação (TAVARES, 2017). Dessa maneira, a avaliação pode identificar os *gaps* (lacunas) entre os comportamentos observados no avaliado e aqueles descritos como essenciais da função, de maneira a direcionar ações de treinamento e desenvolvimento (MARTINS, 2018).

Tem como desvantagem os indicadores de desempenho que se não forem bem definidos, a metodologia estará sujeita ao mesmo grau de subjetividade da escala gráfica; e a metodologia não terá ligação direta com os resultados desejados pela organização (PONTES 2016).

Importante destacar que cada um dos métodos avaliativos elencados aqui, deve

ser utilizado de acordo com as necessidades de cada instituição, a fim de obter os resultados mais satisfatórios.

2.5 Pesquisas Correlatas sobre Avaliação de Desempenho na Administração Pública

Em se tratando de Administrações Públicas, o processo de avaliação se procede com os mesmos desafios das organizações privadas, pois as organizações públicas precisam conhecer a dinâmica comportamental de cada profissional, o trabalho a ser feito por aquela pessoa e o ambiente organizacional em que essas ações se passam (BERGAMINI; BERALDO, 2010). E ainda, ter a avaliação de desempenho como uma ferramenta organizacional capaz de possibilitar o diagnóstico e facilitar a gestão do desempenho (DIAS, 2010).

Com o objetivo de conhecer as pesquisas realizadas sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública que pudessem dar subsídios ao estudo, foram utilizadas como fontes para coleta de dados as seguintes bases de dados: Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior - Capes, *Scientific Electronic Library Online* - SciELO, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD e a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. Como parâmetro de busca, foram utilizados as palavras-chaves “avaliação de desempenho”, “administração pública”, “técnico administrativo”, utilizando-as de forma combinadas. Outro parâmetro de busca foi o marco temporal, ficando estabelecido o período de 2015 a 2019.

Para a seleção dos trabalhos científicos foram utilizados os critérios de inclusão, que consiste na leitura do título e do resumo para verificação dos objetivos propostos, e quanto ao critério de exclusão, foram analisados os critérios para os artigos, dissertações e teses repetidas ou que não possuíam correlações com os objetivos e palavras-chaves. O Quadro 1 apresenta o quantitativo de trabalhos acadêmicos consultados nas bases de dados Capes, SciELO, BDTD e ANPAD.

Quadro 1 - Quantitativo de trabalhos científicos encontrados nas bases de dados

Base de dados da consulta	CAPEs	SCIELO	BDTD	ANPAD
Trabalhos científicos encontrados a partir das palavras-chaves	1098	24	435	32
Trabalhos excluídos por não preencher os critérios	1085	23	407	12
Trabalhos que preenchem os critérios de inclusão	13	01	28	20
Trabalhos relevantes aos objetivos da pesquisa	03	01	06	

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com o refinamento da pesquisa, foram selecionados 10 trabalhos que tiveram correlações com os objetivos e palavras-chaves estabelecidas.

O Quadro 2 apresenta a seleção dos trabalhos científicos que mais se aproximaram do objeto de estudo, vez que, teve como objetivo verificar a repercussão dos resultados da avaliação dos profissionais técnicos na perspectiva dos avaliados e avaliadores, puderam contribuir com os resultados e discussões de pesquisas realizadas em instituições de ensino superior e que na maioria dos trabalhos ficaram demonstrados a visão do servidor técnico e do gestor quanto aos resultados da avaliação de desempenho.

Quadro 2 - Seleção dos trabalhos científicos relevantes para a pesquisa

Autor	Título	Base de dados
ALMEIDA, Luanda Alves Britto. (2018)	Avaliação de desempenho no IFES <i>campus</i> Vila Velha: um instrumento (in) eficaz?	CAPES
AYAN, David Mourão. (2017)	A percepção dos gestores sobre a Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Pará, <i>campus</i> Universitário de Belém.	BDTD
COSTA, Robson Santos da. (2018)	Avaliação de desempenho dos servidores administrativos: um instrumento de gestão?	CAPES
GONÇALVES, Nilda Aparecida de Carvalho. (2018)	A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho.	BDTD
LUZ, José Lucas Gouveia da Silva Graciano; CAMPOS, Clériston Cavalcanti; SILVA, Daniel Thiago Freire. (2018)	Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso em uma universidade pública do nordeste brasileiro.	BDTD
MARQUES, Rondnelly Leite. (2017)	O Programa de Avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação.	BDTD
MARTINS, Luilson Vieira; CASSUNDÉ, Fernanda da Rocha de Souza Araújo. (2015).	Avaliação de desempenho de Servidores Públicos efetivos ante as necessidades de excelência em serviço.	CAPES
MARTINS, Priscila Uchoa. 2018	Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas.	BDTD
PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. (2015).	Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública.	SciELO
SOUZA, Gisele Furtado Schmitz. (2016)	Avaliação de Desempenho como processo formativo constitutivo da gestão.	BDTD

Fonte: Elaboração própria (2020)

Mediante os trabalhos selecionados, buscou-se observar o objetivo do pesquisador, os sujeitos da pesquisa, a metodologia utilizada e os resultados obtidos, assim

podendo observar as contribuições que o tema trouxe para a Administração Pública.

Dentre os trabalhos mencionados, foi confeccionado um quadro comparativo, destacando os principais resultados obtidos (Quadro 3).

Quadro 3 – Síntese dos resultados dos trabalhos selecionados relevantes para a pesquisa

Autor	Título	Objetivo	Resultado
ALMEIDA, Luanda Alves Britto. (2018)	Avaliação de desempenho no IFES <i>campus</i> Vila Velha: um instrumento (in) eficaz?	Analisar de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal do Espírito Santo - <i>campus</i> Vila Velha.	<ul style="list-style-type: none"> - Os técnicos e gestores possuem a mesma percepção de que a avaliação se limita ao cumprimento de uma formalidade, a progressão funcional; - O <i>feedback</i> é apresentado durante o processo avaliativo apenas como informação durante o preenchimento do formulário.
AYAN, David Mourão. (2017)	A percepção dos gestores sobre a Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Pará, <i>campus</i> Universitário de Belém.	Analisar a percepção dos gestores da Universidade Federal do Pará a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Os gestores têm uma percepção positiva em relação ao processo de avaliação de desempenho; - Visualizam as diversas finalidades que esta ferramenta possui; - Consideram preparados para participar deste processo.
COSTA, Robson Santos da. (2018)	Avaliação de desempenho dos servidores administrativos: um instrumento de gestão?	Verificar se o Programa de Avaliação de Desempenho realizado no <i>campus</i> Alegre, Universidade Federal do Espírito Santo, poderia ser considerado um instrumento de gestão para a Instituição.	- A avaliação de desempenho pouco contribui com a atividade de gestores e servidores.
GONÇALVES, Nilda Aparecida de Carvalho. (2018)	A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho.	Identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes que ocupam função administrativa, sobre o Processo de Avaliação de Desempenho realizado na Universidade Federal de Alfenas-MG.	<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação é conforme previsto em legislação, mas que no decorrer do trabalho, os resultados da avaliação de desempenho não são divulgados nem discutidos; - O <i>feedback</i> não acontece.
LUZ, José Lucas Gouveia da Silva Graciano; CAMPOS, Clériston Cavalcanti; SILVA, Daniel Thiago Freire. (2018)	Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso em uma universidade pública do nordeste brasileiro.	Analisar os aspectos relacionados à Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB.	<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação de desempenho foi criada para atender unicamente preceitos legais; - O modelo adotado, de escala gráfica, dá margem à generalização das notas; - O <i>feedback</i> foi considerado deficitário, pois o servidor somente fica sabendo de seu conceito final.
MARQUES, Rondnelly Leite. (2017)	O Programa de Avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação.	Compreender como tem sido realizado o processo de avaliação de desempenho na UFES após a vigência da Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário da UFES (CU).	<ul style="list-style-type: none"> - Os aspectos legais do Programa de Avaliação de Desempenho/UFES não são atendidos; - Ausência de <i>feedback</i>.

Continua

Conclusão

MARTINS, Luilson Vieira; CASSUNDÉ, Fernanda da Rocha de Souza Araújo. (2015).	Avaliação de desempenho de Servidores Públicos efetivos ante as necessidades de excelência em serviço.	Analisar se o atual instrumento de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologias do Sertão Pernambucano, está adequado às necessidades de excelência nos serviços públicos.	<ul style="list-style-type: none"> - O modelo de avaliação de desempenho utilizado possui muitas falhas; - Prevalece critérios quantitativos e subjetivos.
MARTINS, Priscila Uchoa. 2018	Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas.	Descrever o modelo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> - Os servidores não reconhecem o Programa de Avaliação como uma ferramenta de gestão; - Não fazem uso da prática do <i>feedback</i> após a avaliação.
PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. (2015).	Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública.	Compreender, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, de como ocorre a avaliação de desempenho na IES.	<ul style="list-style-type: none"> - O principal ponto de insatisfação entre os técnicos é receio em avaliar a chefia imediata; - A subjetividade existente na avaliação e o uso da avaliação como sistema de progressão; - Para as chefias, dificuldade em avaliar os servidores; - Visualizam a avaliação como um sistema de progressão.
SOUZA, Gisele Furtado Schmitz. (2016)	Avaliação de Desempenho como processo formativo constitutivo da gestão.	Compreender, na visão do gestor, a concepção de Avaliação de Desempenho dos servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina.	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de avaliação de desempenho é apenas uma formalidade; - Não há diálogo com o avaliado; - Quanto a Política Institucional de Gestão de Pessoas, as ações estão direcionadas somente a ação de capacitação e de alocação de vagas sem abranger as demais áreas de desenvolvimento.

Fonte: Capes, SciELO, BDTD e ANPAD.

O estudo realizado por Gonçalves (2018) teve como objetivo identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes que ocupam função administrativa, sobre o Processo de Avaliação de Desempenho realizado na Universidade Federal de Alfenas-MG. A pesquisa foi a partir de documentos institucionais e a aplicação de questionários semiestruturados, sendo um modelo para os servidores técnicos administrativos e outro modelo para os técnicos e docentes, ocupantes de cargos de chefia que participaram do último processo de avaliação de desempenho em 2016.

Como resultado pode-se perceber que a avaliação acontece conforme previsto em legislação, mas que no decorrer do trabalho, os resultados da avaliação de desempenho não são divulgados nem discutidos, prejudicando muito o *feedback* necessário para as melhorias e aprimoramento do desempenho do avaliado.

A autora aponta iniciativas importantes que precisam ser observadas pela gestão, sendo: ações como a identificação de servidores que precisam de treinamento em relação à área de atuação; definição das metas e objetivos institucionais e avaliação das condições de trabalho e motivação ao potencial de cada servidor.

O estudo realizado por Pinto e Behr (2015) na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES teve como objetivo compreender, a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, de como ocorre à avaliação de desempenho na IES.

A pesquisa envolveu uma busca documental em Leis, Decretos e Resoluções que dispõem sobre a avaliação de desempenho no serviço público e a realização de entrevista semiestruturada com técnicos e chefias imediatas.

Para análise dos dados, os autores notaram que o principal ponto de insatisfação entre os técnicos está no receio em avaliar a chefia imediata, a subjetividade existente na avaliação e o uso da avaliação como sistema de progressão. E para as chefias foram destacadas a dificuldade em avaliar, a necessidade de mudanças na avaliação e, assim como os técnicos, elas visualizam a avaliação como um sistema de progressão. Com isso, percebe-se que há insatisfação no modo em que a avaliação de desempenho é realizada na Universidade e que o modelo não resulta em melhorias para a prestação de serviço público.

A pesquisa de Martins (2018) retrata o modelo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE na perspectiva de técnicos e Gestores de Pessoas. O estudo envolveu a busca de documentos institucionais do IFCE e a utilização de questionário com os servidores lotados no setor de Gestão de Pessoas.

A autora percebeu que na parte documental o modelo de Avaliação de Desempenho é o da avaliação por objetivos em que os critérios objetivos permitem ao gestor subsidiar políticas de desenvolvimento institucional e do servidor. Sobre a avaliação ser uma ferramenta de gestão, apenas 13,8% reconhecem isso, refletindo o desconhecimento sobre o Programa de Avaliação de Desempenho da IES. Quanto a realização de conversas de *feedback*, observa-se que a não prática do *feedback* no processo avaliativo prejudica os resultados desta. Vez que, é nas conversas de *feedback* que ocorrem as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos.

Com isso, a autora sugere que todos os pontos levantados no trabalho seja elemento de reflexão com perspectivas de mudanças para o Programa de Avaliação de Desempenho do IFCE, que possibilite a formulação de um sistema informatizado para que aconteça a participação da comunidade externa no programa e a confidencialidade dos avaliadores.

Marques (2017) propôs compreender o processo de Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo após a vigência da Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário da UFES, que estabeleceu o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos.

A pesquisa utilizou-se de relatório de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos, coletados junto à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da Universidade Federal do Espírito Santo, informações com pessoas que vivenciaram a história da avaliação na UFES e entrevistas com os servidores.

Como resultado, considerou-se que os aspectos legais do PAD/UFES, só atende à lei em partes, ou seja, atende a CF/88 e Lei 8112/90. A resolução da UFES não corresponde ao que foi instituído e principalmente com relação à gestão por competência. Outro ponto destacado é a ausência de *feedback*, ferramenta fundamental não prevista de forma expressa na Resolução.

No entanto, para o cumprimento das políticas de desenvolvimento e crescimento dos servidores técnico-administrativos é disponibilizado um formulário em que o servidor informa os cursos que acha relevante para seu desenvolvimento. Mas, por não haver uma lista prévia dos cursos que podem ser ofertados, as sugestões deixam a lista muito ampla, ocasionando na oferta de cursos que tem pouca adesão. Evidencia-se que há necessidade de ajustes no PAD/UFES para que possa ser relevante dentro da instituição e o processo alcance o sucesso esperado.

No estudo realizado no Instituto Federal do Espírito Santo - IFES por Almeida

(2018), analisou-se de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal do Espírito Santo - *campus* Vila Velha, com a realização de entrevista, pesquisa bibliográfica e documentos institucionais.

Foi possível considerar que a percepção dos técnicos e gestores caminha no mesmo sentido sobre a avaliação de desempenho ocorrida no IFES. Ressaltando que em muitos casos a avaliação limita-se ao cumprimento de uma formalidade, ou seja, progressão funcional do servidor na carreira, posto que, não é possível identificar nenhuma ação posterior à mesma. Mesmo em relação ao *feedback*, mencionado durante as entrevistas, observou-se que ele é apresentado durante o processo avaliativo apenas como informação durante o preenchimento do formulário.

A autora menciona a necessidade de uma gestão participativa e comunicativa, que não subtilize as informações levantadas na Avaliação de Desempenho, mas que as utilize para subsidiar planos de capacitação e de desenvolvimento dos servidores, com direcionamento as suas competências, resultado numa melhor prestação de serviço à sociedade.

Costa (2018) também verificou se o Programa de Avaliação de Desempenho realizado no *campus* Alegre - UFES poderia ser considerado um instrumento de gestão para a Instituição. A pesquisa foi realizada entre todos servidores técnico-administrativos e servidores que possuíam função de chefia (técnicos e docentes) do *campus* Alegre.

Após toda a análise, evidenciou-se a necessidade de um novo modelo avaliativo, e para isso, o autor construiu o “Modelo Alfa”, modelo de proposta de Avaliação de Desempenho disponibilizado para ser utilizado pela Instituição.

Luz, Campos e Silva (2018) abordaram sobre os aspectos relacionados à Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB em pesquisa realizada na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, responsável por gerir o sistema de AD, por meio de entrevistas.

Mediante os dados levantados, pode-se verificar que embora existam alguns problemas, limitações e fragilidades com a Avaliação de Desempenho na UEPB, também existem algumas práticas que merecem destaque, tal como: o fato de a avaliação de desempenho ser realizada por meio de um sistema, o que permite que o processo aconteça de maneira rápida sem muitas pendências. E possibilita a rápida comunicação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas- PROGEP, os avaliadores e avaliados. Pode-se considerar que o instrumento utilizado é satisfatório, mas que pode ser melhorado com as sugestões apontadas pelo autor da pesquisa.

Em estudo realizado na Universidade Federal do Pará - UFPA, Ayan (2017) buscou analisar a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. A pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de função de gestão no *campus*.

Com base nos resultados observados, de maneira geral, os gestores têm uma percepção positiva em relação ao processo de avaliação de desempenho, enxergando as diversas finalidades que esta ferramenta possui, identificando vários pontos favoráveis relacionados à estrutura da avaliação e considerando-se preparados para participar deste processo. O autor sugere algumas ações para o aprimoramento do processo avaliativo, tais como: divulgação dos resultados da avaliação e das ações realizadas com base nestes; reuniões com gestores para identificar pontos que podem ser melhorados; levantamento dos eventos de aprendizagem adequados para cada competência; estudo sobre a viabilidade de implantação do modelo de avaliação 360° e capacitação periódica sobre a Avaliação de Desempenho.

Souza (2016) em estudo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC procurou compreender a relação de mediação entre o processo de gestão e a Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da Instituição com o objetivo de compreender, na visão do gestor, a concepção de avaliação de desempenho dos servidores fazendo uma análise do processo histórico de desenvolvimento da avaliação de desempenho na Instituição e analisando a Política Institucional de Gestão de Pessoas. O delinear da pesquisa se pautou em pesquisa documental e entrevista com servidores em cargo de gestão, lotados no *campus* de Florianópolis.

A pesquisa detectou que na visão dos gestores o processo de avaliação de desempenho é apenas uma formalidade material e pontual, no preenchimento de formulários e encaminhamento ao setor responsável, sem haver um diálogo com o servidor avaliado.

Quanto a Política Institucional de Gestão de Pessoas, é possível observar que as ações estão direcionadas somente à ação de capacitação e de alocação de vagas sem abranger as demais áreas de desenvolvimento, de administração de pessoal e de saúde do servidor. Em relação à Política Pública de Gestão de Pessoas, manifestaram estar relacionada somente a contratação de servidores para reposição de vagas.

Com isso, a autora argumenta que a falta de diretrizes claras de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, fragiliza a potencialidade da avaliação como um contínuo acompanhamento do desempenho e desenvolvimento do servidor. Enfatiza, ainda, que para que o processo de Avaliação de Desempenho seja um processo formativo constitutivo da

gestão, é necessário que os gestores recebam formação adequada para poderem avaliar com responsabilidade e contribuir na formação e desenvolvimento dos servidores sob sua gestão.

O estudo de Martins e Cassundé (2015) teve como objetivo analisar se o atual instrumento de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano - IF Sertão-PE, está adequado às necessidades de excelência nos serviços públicos.

A pesquisa foi realizada com a aplicação de questionários, enviados aos servidores que possuíam algum tipo de função de direção e que já participaram do processo de avaliação de desempenho no IF Sertão-PE.

Como resultado, o trabalho conseguiu detectar as falhas existentes no modelo de avaliação de desempenho, em que prevalece a utilização de um instrumento de avaliação de desempenho quantitativo com muita subjetividade. Outro ponto observado é que o modelo de avaliação 360° foi o modelo indicado por 80% dos respondentes, tendo assim, uma nítida percepção de que almejam um novo tipo de avaliação.

Como em todos os outros trabalhos os autores ressaltam a importância de um sistema avaliativo que contemple e possibilite a visualização da capacidade de cada servidor e que ele tenha os requisitos necessários para uma melhor prestação de serviço.

Na próxima seção, será indicado o caminho metodológico escolhido para realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa pode ser considerada como um planejamento, momento em que o autor procura descrever todos os passos para se atingir os objetivos propostos. Gil (2019) define como sendo um caminho para se chegar a um determinado fim. E a escolha desta metodologia depende de fatores como a natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos materiais disponíveis e do nível de abrangência do estudo.

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, de forma que atenda aos objetivos propostos com critérios e procedimentos norteadores, quais sejam: classificação da pesquisa, *locus* da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados e técnica de coleta e tratamento de dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Primeiramente, pode-se caracterizar esta pesquisa como sendo de natureza aplicada que, segundo Gil (2019) tem como característica fundamental o interesse na utilização do conhecimento adquirido. Isso pode ser observado no presente estudo a partir dos objetivos propostos.

Quanto aos fins, a pesquisa admitiu uma natureza descritiva ao analisar, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores, como é o processo de avaliação de desempenho dos PTES na UNEMAT. De acordo com Gil (2019, p. 26) “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em função da abordagem do problema, esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa por possuir uma necessidade de exploração e detalhamento do assunto em estudo. Prodanov e Freitas (2013) consideram que na pesquisa qualitativa há uma subjetividade entre o sujeito e o mundo real que não pode ser traduzido em números, deixando o pesquisador analisar seus dados de forma indutiva.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, classificou-se como estudo de caso e pesquisa documental. Estudo de caso, por direcionar o estudo descritivo e profundo sobre a repercussão dos resultados da Avaliação de Desempenho dos PTES na gestão da UNEMAT. Gil (2019, p. 63) caracteriza o estudo de caso como “o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Em relação a essa conceituação pode-se destacar Vergara (2016, p.77), ao afirmar que “estudo

de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. E, pesquisa documental por trazer subsídios ao processo investigativo, na busca de documentos e legislações que contribuíssem na compreensão dos regulamentos disponíveis na instituição referentes à Avaliação de Desempenho dos PTES. Sobre a pesquisa documental, Vergara (2016) destaca como sendo aquela realizada em documentos internos de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza: regulamentos internos, circulares, pareceres, despachos em processos, relatórios e outros documentos não publicados.

Em complemento a técnica de estudo, utilizou-se bibliografias - artigos, livros e legislações que puderam subsidiar a parte teórica da pesquisa.

3.2 *Lócus* da Pesquisa

O *lócus* da pesquisa é a Universidade do Estado de Mato Grosso -UNEMAT, que teve início em 1978, com a criação do Instituto de Ensino Superior de Cáceres e em 1993, através da Lei Complementar Nº 30, passou a ser Universidade, mantida pela Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso - FUNEMAT, e transformou em *Campus* os antigos núcleos pedagógicos.

Em 2020, a UNEMAT possui 13 *Campus*, 17 núcleos pedagógicos e 24 polos educacionais de Ensino a Distância. Cerca de 22 mil acadêmicos são atendidos em 60 cursos presenciais e em outros 129 cursos ofertados em modalidades diferenciadas. Atualmente, a instituição conta com quatro doutorados institucionais, quatro doutorados interinstitucionais - Dinter, três doutorados em rede, 11 mestrados institucionais, um mestrado interinstitucional - Minter e cinco mestrados profissionais.

Ainda na cidade de Cáceres-MT, conta com a Unidade Administrativa Central - Reitoria e suas 7 (sete) Pró-Reitorias: Ensino de Graduação - PROEG, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEC, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG, Pró-Reitoria de Gestão Financeira - PGF, Pró-Reitoria Administrativa - PRAD e Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação - PRPTI.

Embora o tema tenha importância e relevância que deveria ser observado em todos os *campi* da UNEMAT, as dimensões geográficas entre os *campi* dificultam, em decorrência da disponibilidade de tempo e recursos para deslocamento. Assim, foi escolhida a Unidade Administrativa Central – Reitoria, por conseguir abranger as categorias objeto de estudo da pesquisa: Gestores (PTES e Docentes) e PTES.

3.3 População e Amostra

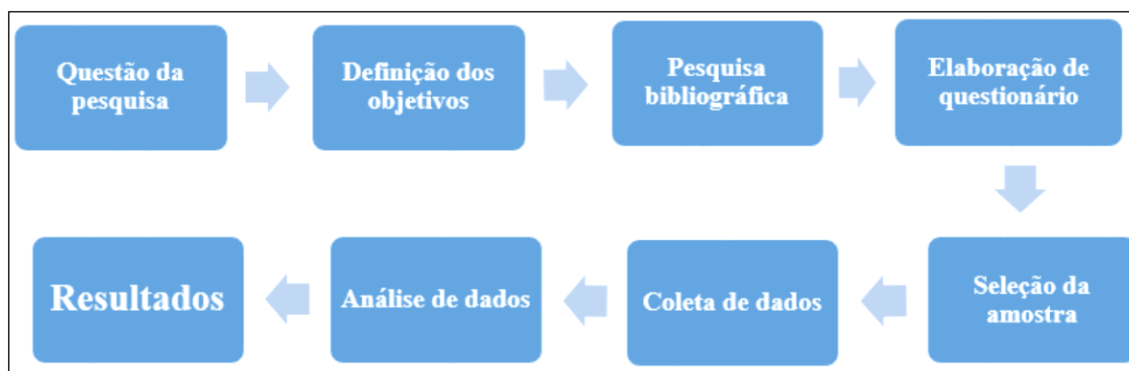
A população ou universo da pesquisa é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, normalmente se referindo ao total de indivíduos de um determinado lugar (GIL 2019). Neste trabalho, a população foi formada por 198 servidores PTES e Docentes efetivos lotados na Unidade Administrativa – Reitoria, sendo que destes, 56 PTES e 37 docentes estavam em cargo de gestão.

A amostra da pesquisa foi definida como não probabilística e intencional. Sobre amostra, Gil (2019) destaca como sendo uma parte representativa que pode ser estimada pelas características daquela população. Em complemento a isso, Prodanov; Freitas (2013) destaca que a amostra não probabilística é composta de forma intencional, por selecionar um subgrupo da população que com base em informações prévias, possa ser representativo de toda a população.

Com isso, os critérios de seleção dos PTES e docentes para a amostra da pesquisa foram: 198 (cento e noventa e oito) servidores efetivos, lotados na Unidade Administrativa Central - Reitoria e com disponibilidade em participar da pesquisa.

Na sequência, a figura 07 representa a trajetória metodológica da pesquisa, apontando, desde o seu ponto de partida, expresso no problema central do estudo, seguido pelo objetivo geral, o contexto da pesquisa, instrumento de coleta de dados, os sujeitos, bem como o processo coleta e análise de dados e os resultados alcançados.

Figura 7 - Trajetória da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2020)

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram construídos dois tipos de questionários, sendo um para os PTES (Apêndice A) e outro para os gestores PTES e Docentes (Apêndice B), a fim de relacionar as informações fornecidas pelos participantes selecionados.

A coleta de dados da pesquisa é o momento em que o pesquisador usa de mecanismos que o auxiliam na obtenção dos dados. O instrumento de coleta de dados da presente pesquisa consiste no uso do questionário, definido por Gil (2019) como um conjunto de questões que são submetidas a uma pessoa com o objetivo de obter informações que respondam aos objetivos específicos da pesquisa.

Em complementar a isso, Gil (2019) também destaca que o questionário é uma forma de investigação que atinge um número maior de pessoas e que garante o anonimato dos respondentes. O questionário deve se limitar às perguntas relevantes para a sua finalidade. Podendo ser preenchido pelos respondentes com ou sem a presença do pesquisador ou ser enviado por correio eletrônico.

Com isso, o instrumento de coleta de dados foi estruturado em 3 (três) blocos, sendo que o primeiro constituiu do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE em que informou sobre os objetivos da pesquisa, esclareceu sobre o tempo médio de resposta, o sigilo dos dados obtidos, além dos custos, riscos e benefícios por participar da pesquisa. O segundo bloco do questionário consistiu em recolher informações sobre o perfil sócio demográfico dos participantes fazendo uma caracterização da amostra sobre gênero, faixa de idade, escolaridade e tempo de efetividade de serviço na UNEMAT.

Na sequência, o terceiro bloco foi constituído de 10 (dez) perguntas elaboradas a partir da revisão da literatura, sendo composto por 06(seis) perguntas abertas do tipo discursivas e por 04(quatro) perguntas fechadas de múltipla escolha, tratando dos aspectos específicos da pesquisa que é o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior. Lembrando, que houve confecção distinta de questionários para os pesquisados que estão em cargo de gestão e os que não estão.

Antes da aplicação do questionário, houve a submissão de um pré-teste para a validação das perguntas e assegurar que o questionário fora bem elaborado, sobretudo no que se refere à clareza, pertinência e relevância das questões (GIL, 2019). Participaram do pré-teste 03 (três) servidores integrantes da amostra da pesquisa. A sugestão apresentada se referia ao modo como uma das questões fora redigida, sendo reformulada para ter mais clareza.

Quanto à relevância e pertinência das questões, os participantes confirmaram que as questões estavam relacionadas ao modo de avaliação de desempenho utilizado na Instituição.

3.5 Técnica de Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário em formato de formulário eletrônico encaminhado para o e-mail institucional dos servidores participantes, acompanhado de todas as informações necessárias para o preenchimento e pleno anonimato dos participantes.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado o cadastro e a submissão da pesquisa na Plataforma Brasil e solicitação de autorização ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Estado do Ceará - UFC. O estudo foi devidamente autorizado mediante emissão de parecer favorável à realização da pesquisa na data de 14/11/2019 sob o número de parecer: 3.705.818.

Assim, foram encaminhados 198 (cento e noventa e oito) questionários aos e-mails institucionais dos servidores lotados na Unidade Administrativa – Reitoria. Obteve-se um retorno de 51 (cinquenta e um) respostas, destes 3 (três) docentes foram excluídos por não conhecerem o processo de avaliação de desempenho dos PTES nem ter participado de alguma avaliação. Dessa forma, a amostra estudada correspondeu a 48 (quarenta e oito) participantes.

De posse das 48 (quarenta e oito) respostas que retornaram, houve a análise dos textos com a categorização das informações para a compreensão da problemática utilizando a técnica de Análise de Conteúdo (AC) que segundo Bardin (2016) consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2016, p. 48)

É importante destacar que para implementação desta técnica e análise de conteúdo, o pesquisador deve seguir três fases. Segundo Bardin (2016, p. 125), “as diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organizam-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados”.

A fase de pré-análise é o momento de preparação do material a ser analisado, que pode envolver a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Enquanto que a fase de exploração do material refere-se à codificação deste material, ou seja, a transformação dos dados brutos do texto em uma representação de conteúdo que permite uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Por consequência, o tratamento dos

resultados consiste na análise e interpretação dos resultados brutos de maneira que sejam significativos e válidos para o propósito dos objetivos da pesquisa.

Aliada à análise de conteúdo e com o propósito de dar validação à pesquisa utilizou-se a triangulação, uma das técnicas mais populares para se buscar confirmações em pesquisa qualitativa (AZEVEDO *et al.*, 2013).

A triangulação tem como característica estabelecer o envolvimento de diferentes perspectivas ao utilizar dois ou mais métodos, teorias, fontes de dados e pesquisadores, fazendo com que aumente a sua credibilidade (SANTOS, 2020).

Azevedo *et al.* (2013, p. 12) enfatiza em seu trabalho que “estudos pautados em apenas um método ou técnica, parecem ser mais vulneráveis a erro, ao invés dos que utilizam múltiplos métodos ou técnicas”.

Neste trabalho, a triangulação como técnica de análise dos dados foi trabalhada no sentido de fazer uma reflexão e contextualização do conteúdo, para melhor conhecimento. Assim, as narrativas foram fundamentadas em diálogo de autores que tratam das mesmas referências e posteriormente, buscou-se através das narrativas, dados que pudessem trazer mais informações para o contexto de discussão dos resultados da pesquisa.

Na próxima sessão, será realizada a discussão dos resultados obtidos pela pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo busca estabelecer um diálogo entre os dados resultantes da pesquisa e os referenciais adotados de forma que facilite a compreensão de como é o processo de avaliação de desempenho dos PTES na UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores.

Primeiramente, buscou-se descrever o processo avaliativo de desempenho realizado pela instituição em estudo e em seguida foi traçado o perfil dos servidores participantes.

4.1 O Processo Avaliativo de Desempenho na UNEMAT

A mensuração de desempenho do trabalhador no setor público é estabelecida a partir de definições regradadas por leis e normas. Na instituição em estudo, como se trata de um órgão público estadual o processo avaliativo de desempenho é previsto na Lei Complementar nº 04/1990 que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Na Lei Complementar nº 80/2000 que dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado, o Decreto nº 3006/2004 que disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical, e as Leis de Carreira dos Servidores públicos civis do Poder Executivo Estadual, que tratam especificamente, da avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical na carreira.

Com isso, estabelece que a avaliação anual de desempenho seja efetuada ao término de cada exercício, utilizando formulário estruturado a partir do modelo escala gráfica que atende ao sistema de atribuição de pontuação, variável de 0 (zero) a 10 (dez) a cada uma das situações observáveis relativas aos critérios: i) comportamento no trabalho, ii) quantidade do trabalho, iii) iniciativa, iv) eficiência e v) responsabilidade (ANEXO A). Em relação ao modelo adotado, Gil (2016) considera a avaliação de desempenho por escala gráfica como superficial, ao discriminar os funcionários como bons, médios ou fracos, não oferecendo maiores esclarecimentos quanto a necessidade de treinamento ou potencial de desenvolvimento. Argumenta ainda, que para obter informações mais detalhadas, faz-se necessário o uso de outro método que complemente as informações obtidas pela escala gráfica.

No modelo adotado, o dirigente máximo da Instituição, o Reitor, emite um ato específico de constituição da Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho que é responsável pela coordenação, supervisão, fiscalização e execução dos procedimentos necessários para a realização da avaliação anual de desempenho. Assim, a Comissão faz a

indicação de 3 (três) servidores que compõe o Comitê de avaliação, selecionados dentre aqueles que atuam diretamente com o servidor avaliado, sendo que 1 (um) necessariamente, deva ser o superior hierárquico imediato. Todo o processo é realizado sem a participação, ou consulta de informações com o avaliado. O servidor avaliado é apenas informado sobre a nota obtida, e caso não concorde com o resultado, terá um prazo de dez dias para impetrar recurso, endereçado ao dirigente máximo do Órgão ou entidade.

Com isso, deve obter média igual ou superior a 60% (sessenta por cento) para a concessão da progressão vertical, considerando as avaliações anuais de desempenho dos três últimos exercícios.

Para o servidor público que precise adquirir estabilidade no serviço público, a aferição do desempenho é realizada durante os 3 (três) anos iniciais do cargo a contar da data de efetivo exercício. De acordo com as especificações da Lei Complementar nº 80/2000 que dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado e Instrução Normativa nº 06/2003 que disciplina a avaliação especial de desempenho do servidor público civil. A avaliação especial de desempenho tem por finalidade avaliar o conhecimento, habilidades e atitudes do servidor, a fim de conferir estabilidade no cargo para o qual fora nomeado mediante aprovação em concurso público.

Após cada avaliação a Comissão de Avaliação Especial de Desempenho e o servidor avaliado deverão elencar os pontos a serem desenvolvidos que subsidiarão a análise comparativa dos resultados alcançados nas demais etapas de avaliação especial de desempenho. A avaliação de desempenho terá pouco valor se o avaliado não tomar conhecimento dela, um dos principais objetivos é oferecer ao avaliado um *feedback* de seu desempenho com vista na correção de seus pontos fracos (GIL, 2016).

4.2 Perfil dos Profissionais Técnicos da Educação Superior

Uma vez que o intuito deste trabalho constitui na análise do processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES na UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores, é fundamental que se possa conhecer o perfil dos respondentes.

Dentre os 26 (vinte e seis) PTES que responderam ao questionário, 12 (doze) participantes (46,15%) são do gênero feminino e 14 (quatorze) participantes (53,84%) são do gênero masculino, observando uma paridade de gênero dentre os participantes da pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 1.

Na sequência, pode-se observar que o perfil de idade dos participantes PTES, concentra-se na faixa de idade que vai dos 31 aos 40 anos (42,30%), seguida pela faixa que compreende o intervalo de 41 a 50 anos (30,76%).

Quanto ao tempo de efetividade na Instituição varia de 6 a 10 anos (42,30%) e ao que se refere aos níveis de escolaridade, pode-se observar um maior nível de conclusão da Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização (75%).

Mediante a caracterização dos participantes PTES, pode-se observar que 42,30% dos avaliados estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, além de possuírem menos de 10 anos de serviço na UNEMAT, o que evidencia que passarão ainda por várias avaliações de desempenho durante sua permanência da UNEMAT.

Para a Instituição é importante conhecer a faixa etária e o tempo em que os servidores permanecerão em atividade, pois assim é possível elaborar um planejamento de recursos humanos. Na visão de Pontes (2016), é através do planejamento de recursos humanos que a administração se prepara para ter as pessoas certas, nos lugares certos, para que sejam cumpridos tanto os objetivos individuais quanto os institucionais.

Tabela 1 – Informações Demográficas dos Participantes da Pesquisa

Variável	Categoria	N	%
Gênero	M	14	53,84
	F	12	46,15
Faixa etária	18-30	4	15,38
	31 – 40	11	42,30
	41 – 50	9	30,76
	51-60	2	7,69
Tempo de efetividade	1 – 5	3	11,53
	6 – 10	11	42,30
	11 – 15	6	23,07
	16 - 20	3	11,53
	21 - 25	3	11,53
Escolaridade	Ensino Superior	6	23,07
	Especialização	13	50
	Mestrado	7	26,92
Número de participantes		26	100

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Outra interpretação possível de ser verificada está nas informações referentes ao

nível de escolaridade dos avaliados em que 75% dos participantes possuem Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização, ou seja, apresentam escolaridade superior à exigida pela legislação de acordo com o Plano de Carreira, Cargos e Subsídios - PCCS dos PTES (MATO GROSSO, 2008), a escolaridade do servidor tem relação direta com sua remuneração, ou seja, quanto maior for sua escolaridade, maior será sua remuneração.

4.3 Perfil dos Gestores – Docentes e PTES

Dentre os participantes gestores que configuram como avaliadores, 22 (vinte e dois) responderam ao questionário, sendo 16 (dezesesseis) PTES e 6 (seis) docentes.

Em relação aos 22 (vinte e dois) PTES, 12 (doze) que representam (75%) de participantes são do gênero masculino e 4 (quatro) representam (25%) dos participantes do gênero feminino (Tabela 2).

Tabela 2 - Informações Demográficas dos Participantes da Pesquisa - Gestores PTES

Variável	Categoria	N	%
Gênero	M	12	75
	F	4	25
Faixa etária	31 - 40	11	68,75
	41 - 50	5	31,25
Tempo de efetividade	6 -10	4	25
	11 - 15	8	50
	16 - 20	3	18,75
	21 - 25	1	6,25
Escolaridade	Ensino Superior	3	18,75
	Especialização	12	75
	Mestrado	1	6,25
Número de participantes		16	100

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O perfil de idade dos participantes gestores PTES, concentra-se na faixa de idade que vai dos 31 aos 40 anos (68,75%), seguida pela faixa que compreende o intervalo de 41 a 50 anos (31,25 %).

Entre os gestores docentes foram 6 (seis) participantes, sendo 3 (três) para cada gênero (Tabela 3). A faixa de idade de maior concentração foi entre os 41 a 50 anos, com 5 dos participantes.

Tabela 3 - Informações Demográficas dos Participantes da Pesquisa - Gestores Docentes

Variável	Categoria	N	%
Gênero	M	3	50
	F	3	50
Faixa etária	41 - 50	5	83,33
	Acima 60 anos	1	16,66
Tempo de efetividade	1 - 5	2	33,33
	6 - 10	1	16,66
	11 - 15	2	33,33
	21 - 25	1	16,66
Escolaridade	Mestrado	2	33,33
	Doutorado	4	66,66
Número de participantes		6	100

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Quanto ao nível de escolaridade entre os gestores, observa-se uma predominância de Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização para os PTES, enquanto que entre os docentes participantes predomina a Pós-Graduação *stricto sensu* – Doutorado.

Na análise da caracterização dos gestores participantes, tendo como representantes docentes e PTES existem algumas diferenças pontuais na faixa de idade e nível de escolaridades que podem ser consideradas: i) na carreira dos PTES são poucos os cargos que possuem incentivo financeiro para o nível de escolaridade Pós-Graduação *stricto sensu* – doutorado. A maioria dos cargos possui o nível máximo de gratificação a Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização; ii) na carreira dos docentes, há o incentivo remuneratório até o nível de Pós-Graduação *stricto sensu* – doutorado.

Com isso, sempre que são abertas novas vagas para concurso docente, observa-se a migração de PTES que já possuem qualificação de nível doutorado para a carreira docente, deixando assim, a carreira de PTES sem os profissionais qualificados.

Para sintetizar, pode-se dizer que quanto ao perfil dos avaliados (PTES) na amostra, nota-se um equilíbrio em relação aos gêneros masculino e feminino, e certa predominância de servidores com menos de 10 anos de serviço na Instituição, com idade variando entre 31 e 40 anos e com nível de escolaridade em Pós-graduação – Especialização.

Na amostra dos avaliadores (gestores), há o predomínio do gênero masculino, e a idade variando de 31 a 40 anos para os PTES e 41 a 50 anos para os docentes, da mesma forma uma diferença entre os níveis de escolaridade, sendo Especialização para os PTES e Doutorado

para os docentes. Para ambos, o tempo de serviço na UNEMAT é de até 15 anos.

O próximo tópico está reservado para a análise e discussão da perspectiva dos gestores em relação ao processo avaliativo.

4.4 Perspectivas dos Gestores no Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES na UNEMAT

Este tópico apresenta os resultados da análise qualitativa da pesquisa a partir da técnica de análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2016). A análise foi realizada a partir das respostas dos pesquisados na perspectiva dos avaliadores (gestores) e dos avaliados (PTES), buscando informações sobre o modo como se processa a avaliação de desempenho dos PTES na UNEMAT, as ações implementadas na Instituição tendo em vista os seus resultados na melhoria da organização.

De posse das respostas dos participantes da pesquisa, foi realizada uma leitura prévia a fim de tomar conhecimento de todo o material, e posteriormente, foram definidas as categorias de análise, conforme se observa a seguir:

Categoria 1: Percepção dos gestores sobre os critérios de avaliação de desempenho dos PTES;

Categoria 2: Concordância com os procedimentos para avaliação de desempenho;

Categoria 3: Compromisso dos avaliadores com o processo avaliativo;

Categoria 4: Percepção sobre o resultado da avaliação como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe de trabalho;

Categoria 5: *Feedback* dos resultados da avaliação de desempenho;

As categorias de análise de conteúdo definidas passaram a ser discutidas conforme as considerações dos avaliadores (gestores docentes e PTES) e avaliados (servidores PTES). Para resguardar o sigilo das informações dadas pelos participantes da pesquisa, atribuiu-se códigos formados por letras e números para cada participante conforme seu segmento, passando a identificá-los, como por exemplo: gestor docente 1 [G-D1], gestor PTES 1[G-PTES 1] e servidor PTES 1 [PTES 1].

A análise desse tópico ocorreu a partir do ponto de vista que os gestores possuem a respeito da avaliação de desempenho. Os gestores que fizeram parte da pesquisa afirmaram conhecer o processo de avaliação de desempenho dos servidores PTES e que já participaram do processo avaliativo.

4.4.1 Percepção dos Gestores sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES

O processo avaliativo é realizado anualmente e dá-se início a partir da distribuição dos formulários impressos, no mês de novembro, que serão preenchidos e devolvidos pelos avaliadores à Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho para organização e publicação.

Quanto à análise das respostas obtidas sobre os critérios de avaliação, pode-se observar que a compreensão que o gestor tem a respeito do processo avaliativo é extremamente relevante para que se alcance a finalidade do instrumento avaliativo. Vez que, a partir de sua compreensão é possível apontar atitudes que impactam em resultados positivos ou negativos para a Instituição, tais como: os critérios não consideram as reais atribuições do servidor, estão centrados na avaliação para progressão na carreira, como observado nas respostas:

A legislação que rege o processo de avaliação é relativamente antiga e poderia ser atualizada com melhorias. A UNEMAT possui garantia legal para criar seu próprio instrumento de avaliação, mas ainda não o fez. Os critérios utilizados são válidos, mas incompletos, visto que existem atividades específicas, como por exemplo a participação em conselhos e comissões especiais que não são contempladas na avaliação. [G-PTES 3]

A avaliação deve ser direcionada por critérios que enalteçam qualidades, tais como: pro- atividade, criatividade e lucidez quanto à importância da função que o servidor desempenha para a universidade e a repercussão disso na sociedade. [G-PTES 9]

As inferências em destaque mostram que os critérios utilizados na avaliação não atendem mais às atividades realizadas, pois as atribuições do servidor evoluíram, o nível de especialidade e responsabilidade é maior. Pode-se observar nas Normativas da Instituição a participação imprescindível do servidor PTES nos Conselhos Consultivos e Deliberativos e estas atividades não são consideradas dentre os critérios avaliativos.

Os critérios são muito subjetivos e outros quantitativos demais. [G-D 2]

Os critérios estão centrados no avaliado para a progressão na carreira. Não prevê a avaliação do conhecimento adquirido, produzido e acumulado sobre o trabalho que exerce. [G-D 3]

Nos estudos de Almeida (2018) é possível identificar a mesma problemática ao observar os diversos relatos dos servidores técnico-administrativos do IFES - *campus* Vila Velha em que consideram o formulário muito subjetivo, as questões proporcionam apenas

julgamentos, levando o avaliador a dizer se está apto ou não.

Os servidores consideram que o instrumento não visa conhecer o que de fato gerou o problema, mas apenas classificá-lo de bom ou ruim o que retrata uma avaliação com finalidade de apenas quantificar (ALMEIDA, 2018).

4.4.2 Concordância com os Procedimentos para a Avaliação de Desempenho

No que se refere aos procedimentos para avaliação, constatou-se que os gestores são conhecedores do processo e concordam com tais procedimentos, porém, apontam um problema que tem ocorrido nas últimas avaliações, que é o fato da avaliação ser realizada por colegas servidores que não tem contato diário, como pode ser observado nos comentários seguintes:

O problema trata da distribuição das fichas de avaliação, pois muitas vezes avaliamos e somos avaliados por colegas que não tem um elo funcional, seja de cadeia hierárquica, seja de demanda dos serviços que prestamos. [G-PTES3]

Acredito que o processo na maioria das vezes fica comprometido, uma vez que em muitos casos se avalia colegas servidores com os quais não se tem um contato diário. [G-PTES 11]

O processo avaliativo descrito no Decreto nº 3.006/2004 prevê que a avaliação do servidor deve ser realizada por 3 (três) servidores selecionados dentre aqueles que atuam diretamente com o servidor avaliado (MATO GROSSO, 2004). No caso da avaliação de um servidor que é único no setor, este, terá somente o seu superior hierárquico para realizar a avaliação, as demais avaliações acabarão sendo realizadas por colegas que estejam mais próximos de seu setor, mas estes não terão o pleno conhecimento das especificações necessárias para tal avaliação, obtendo uma avaliação totalmente prejudicada.

Almeida (2018) destaca a mesma problemática em seu estudo, ao observar que os pesquisados consideram que as pessoas de outros setores não estão relacionadas diretamente com o trabalho do avaliado, assim, não possuem conhecimento suficiente para realizar uma avaliação.

A UNEMAT vem passando por um período em que o número de servidores PTES está reduzido, pela falta de novos concursos de seleção. Existem setores que servidores acabam assumindo mais de uma função para que não haja prejuízo das atividades, e em outros casos, o servidor passa a ser o único responsável por aquelas atribuições.

4.4.3 Compromisso dos Avaliadores com o Processo Avaliativo

A análise dessa categoria possibilita perceber que há compromisso dos gestores em avaliar o desenvolvimento das atividades no dia-a-dia, resultando em um processo avaliativo de forma responsável.

Estou presente no dia-a-dia e acompanho suas atividades. [G-D 5]

Minha formação acadêmica permite compreender as relações de trabalho, o desenvolvimento das atividades e tomada de decisão, bem como ter uma visão holística da organização, e maturidade profissional para não utilizar de aspectos pessoais na atribuição de notas. [G-PTES 3]

Entendimento semelhante pode-se observar no trabalho de ANDRADE (2017, p. 132) ao analisar a percepção dos gestores do IFPB, quanto ao processo de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos e suas implicações na aprendizagem organizacional, ao mencionarem o “compromisso em realizar a avaliação com seriedade, honestidade e consciência, a fim de trazer benefícios para a instituição”.

Importante destacar de como é difícil a tarefa de realizar a avaliação de diversos setores com funções diferentes. Pode-se verificar a problemática da falta de servidores PTES na Instituição e problemas com espaço físico.

Avaliamos colegas que não participam da rotina de trabalho e até mesmo nunca trabalhamos juntos. [G-PTES 16]

Temos que avaliar outros colegas que não são do setor de sua gestão. [G-PTES 7]

Trabalhamos na mesma sala, mas em funções diferenciadas, não posso dizer o quanto meu colega é eficiente no desenvolvimento de suas atividades, apenas se ele cumpre ou não seus horários. [G-PTES 10]

Não tinha relação hierárquica direta com a pessoa, o que prejudicou realizar uma avaliação mais aprofundada. [G-D 6]

O espaço físico é outra problemática levantada, pois consideram que a avaliação de desempenho fica prejudicada por ter servidores em diversas salas separadas, por causa da falta de espaço.

A avaliação é mais fácil quando as áreas de trabalho são próximas. Difícil avaliar alguém distante mesmo que no mesmo setor, haja vista a distribuição do setor em diversas salas. [G-PTES 14]

Andrade (2017) destaca alguns procedimentos que colaboram com a avaliação correta: i) acordo prévio do plano de trabalho individual; ii) acompanhamento, entrevista de avaliação e *feedback*; e iii) plano de desenvolvimento. Atentando a esses procedimentos,

acredita-se que uma avaliação bem conduzida, poderia desenvolver as competências necessárias em qualquer servidor, e possibilitar o aprimoramento do desempenho da equipe de trabalho, independentemente do tamanho da equipe ou do espaço físico que tem para trabalhar.

4.4.4 Percepção sobre o Resultado da Avaliação como Instrumento de Desenvolvimento Individual e da Equipe de Trabalho

Nessa categoria, é possível observar o quanto os gestores consideram o processo burocrático e com resultados superficiais, por se restringir a uma avaliação pessoal e não profissional.

O processo de retorno das informações apresenta-se muito burocrático, não tenho conhecimento de nenhum gestor que usou a avaliação como método de gestão de pessoas, o formulário restringe a uma avaliação pessoal, não traz mecanismos de avaliação macro “equipe”. [G-D 6]

O modelo atual de avaliação não é possível atender a necessidade da gestão. [G-PTES 13]

A avaliação é superficial e mesmo quando apontado algum tipo de problema a gestão não tem mecanismos para atender/solucionar. [G-PTES 1]

O resultado poderia gerar feedbacks construtivos e melhorar o desempenho individual dos colaboradores. [G-PTES 2]

Não temos acesso as avaliações em seus detalhes, apenas a nota final publicada no diário oficial meses depois. [G-PTES 16]

A análise das narrativas permite observar a não gestão dos resultados, pois gestão parte-se do pressuposto de um processo contínuo gerencial que garanta com que o desempenho dos servidores contribua com o alcance das metas instituídas e consequente desenvolvimento pessoal e da equipe. Almeida (2018) destaca que a prática de não *feedback* é um descaso quanto ao retorno dado após a aplicação das avaliações.

Luz *et al.* (2018) em estudo realizado na UEPB observa como resultado de sua pesquisa que não existe a prática de a chefia fazer um *feedback* ao final da avaliação. O único retorno que o avaliado recebe é o conceito final da sua avaliação de desempenho. Conforme orienta o Decreto, “efetuar o somatório dos pontos e dar ciência do resultado ao servidor avaliado no prazo de 30 (trinta) dias, depois de recebidos os formulários de avaliação (MATO GROSSO, 2004).

Estabelece somente “dar ciência do resultado”, com isso, não fica claro o entendimento de que o servidor deve ter acesso a toda sua avaliação, esse fato é narrado pelo

respondente [G-PTES 16]. Com isso, o servidor que quiser ter acesso a sua avaliação terá que requerer, conforme orientação normativa.

4.4.5 Feedback dos Resultados da Avaliação de Desempenho

Apesar da legislação e o modelo de avaliação não oportunizar a realização do *feedback*, nota-se que alguns gestores realizam reuniões com a equipe a fim de entender as necessidades da equipe e pontuar algumas ações que podem saná-las.

Tanto o feedback positivo, quanto o negativo deve ser realizado com o grupo de trabalho. Já realizei uma reunião com o grupo de trabalho sobre um ponto no qual a maioria foi avaliada negativamente, onde concluímos que seria necessário uma capacitação e planejamentos futuros. [G-D 2]

Com a nota baixa de um dos técnicos do setor, foi necessárias reuniões para debater sobre a avaliação dele com a equipe. [G-PTES 12]

O formulário de avaliação sempre vem atrasado e para ser feito na correria, não proporcionando esse feedback imediato, porém as arestas que vão surgindo ao longo do trabalho vamos cuidando da melhor maneira possível. [G-PTES 16]

Bergamini e Beraldo (2010) destacam o quanto o acompanhamento do desempenho e prática do *feedback* por parte dos gestores, são fundamentais em um processo de avaliação de desempenho.

Observa-se, também, que muitos gestores se sentem impedidos de realizar o *feedback* por não se tratar de uma prática atrelada ao modelo de avaliação de desempenho utilizado pela Instituição.

A realização do feedback poderia gerar estranheza aos avaliados, por não se tratar de um procedimento rotineiro. [G-PTES 2]

Em alguns casos o feedback foi realizado, mas a legislação vigente gera o entendimento que a identidade dos avaliadores não pode ser revelada, e que o resultado das avaliações deve ser encaminhado ao avaliado pela comissão de avaliação. [G-PTES 3]

Nunca se comenta quem avaliou qual colega. [G-PTES 7]

Tanto o Decreto nº 3.006/2004 como a Instrução Normativa 06/2003 que disciplinam a realização da avaliação anual de desempenho não mencionam a necessidade de realização do *feedback*, e estabelecem a necessidade de o avaliador preencher secretamente o formulário e entregar à Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho.

Para o nível de desenvolvimento que o setor público alcançou e a qualidade do serviço prestado pelo servidor público, acredito que essa atitude dos gestores em ‘preencher

secretamente o formulário e entregar' para a Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho, prejudica muito o grau de excelência que a instituição pretende alcançar no oferecimento de serviços de qualidade à comunidade. O servidor avaliado precisa ter conhecimento do quanto está contribuindo na realização de seu trabalho. “A avaliação de desempenho não deve jamais ser sigilosa, especialmente com relação ao avaliado”, considera (BERGAMINI, 2018 p.56).

Sobre o *feedback*, em estudo realizado por Marques (2017) observa-se a mesma ausência de *feedback* no PAD/UFES, a ferramenta considerada fundamental, não ficou prevista de forma expressa na resolução. Assim, o avaliado somente tem acesso ao resultado da avaliação quando é publicado no site da instituição.

4.5. Perspectivas dos Servidores PTES no Processo de Avaliação de Desempenho que ocorre na UNEMAT

Os questionamentos realizados aos PTES se assemelham aos dos gestores, com poucas distinções que serão abordadas no decorrer das discussões.

A análise dessa seção ocorreu a partir das respostas dos servidores PTES que afirmaram conhecer o processo de avaliação de desempenho e que já participaram do processo avaliativo a respeito da avaliação de desempenho praticada na Instituição.

A análise das respostas a respeito da avaliação de desempenho praticada na Instituição foi realizada a partir da categorização das respostas em:

- Categoria 1: Percepção dos servidores PTES, enquanto avaliados, sobre os critérios de avaliação de desempenho;
- Categoria 2: Concordância com os procedimentos para avaliação de desempenho;
- Categoria 3: Compromisso em avaliar outro servidor PTES;
- Categoria 4: Percepção sobre os resultados da Avaliação de Desempenho como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe de trabalho;
- Categoria 5: Percepção sobre o *feedback* dos resultados da Avaliação de Desempenho.

4.5.1 Percepção dos Servidores PTES, enquanto avaliados, sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho (Categoria 1)

Durante a análise foi possível observar a insatisfação dos servidores PTES, quanto

aos critérios utilizados na avaliação de desempenho, pois consideram os critérios genéricos não permitindo avaliar a atividade desenvolvida pelos servidores em seus diversos cargos.

As características dos critérios utilizados na avaliação pela IES estão intimamente relacionadas ao modelo escala gráfica, que possui como característica avaliar a pessoa e não o desempenho, desse modo facilitando a subjetividade, limitando a análise dos fatores que interferem no desempenho e como consequência, dificultando a implementação de um plano de desenvolvimento.

Os critérios são genéricos, não avaliam de verdade os servidores em termos de aptidão e adequação às tarefas, mas apenas uma ferramenta 'para inglês ver'. [PTES - 5]

Os critérios subjetivos, cada um entende e tem conceito sobre determinada características e podemos não tratar do aspecto profissional e envolver o lado pessoal e de conflito. [PTES - 23]

Os mesmos critérios não podem ser para quem tem cargo e quem não tem. [PTES - 01]

Treff (2016, p. 104) destaca o cuidado que precisa ter na implementação de um programa de avaliação de desempenho, “utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados, como instrumentos adequados de acompanhamento do profissional ou grupo”, para que minimize a subjetividade do processo.

4.5.2 Concordância com os Procedimentos para a Avaliação de Desempenho (Categoria 2)

A avaliação anual de desempenho dos PTES é realizada ao término de cada exercício, dessa forma inicia-se no mês novembro para que os resultados sejam publicados no Diário Oficial em dezembro.

Quanto aos procedimentos para a avaliação de desempenho, pode-se observar a preocupação dos servidores em relação ao tipo de questionamentos do formulário que muitas vezes não refletem a realidade, foi observada a preocupação com a falta de impessoalidade do avaliador ocasionada pela ausência de capacitação prévia para o processo avaliativo. Um dos procedimentos citados por Treff (2016) para a minimização da subjetividade do processo avaliativo está na capacitação dos avaliadores e avaliados, quanto à importância da utilização do instrumento avaliativo e a compreensão das ações a partir de seus resultados.

Dutra (2017) afirma que os processos de avaliação são importantes para que as pessoas reflitam acerca de si próprias e sobre sua relação com a organização. Se os procedimentos de avaliação não retratam a realidade da Instituição, o processo está sendo totalmente ineficaz.

Falta capacitação para as pessoas interpretarem corretamente as perguntas, por que muitas vezes, a pergunta está falando sobre algo, e as pessoas interpretam e avaliam de uma forma nada a ver com o solicitado. [PTES - 02]

O tipo de avaliação não permite uma avaliação aprofundada e dependendo do perfil do avaliador pode prejudicar o avaliado devido à falta de impessoalidade. [PTES - 26]

Da forma que é aplicada não é possível mensurar o nível de comprometimento do servidor com as atividades desenvolvidas, tão pouco a evolução do servidor para o desempenho das diversas atividades institucionais. [PTES -10]

Os questionamentos são respondidos sob a percepção do avaliador sem conhecimento do avaliado, o que na maioria das vezes distorce o resultado, além das perguntas serem mal elaboradas, não refletindo a avaliação com a realidade de fato. [PTES -19]

Os procedimentos são ineficazes para sensibilizar o servidor às mudanças necessárias para melhor desempenho de suas funções. [PTES - 13]

A dificuldade em mensurar o nível de comprometimento do servidor no desenvolvimento de suas atividades, torna o procedimento uma atividade pouco atrativa e ineficiente na sensibilização do servidor para que melhore seu desempenho.

Críticas em relação ao formulário também foram observadas no trabalho realizado por Almeida (2018, p. 76) “apesar de ser considerado melhor que o antigo, o formulário atual ainda é considerado subjetivo e com muitas falhas, muitas vezes gerando resultados que não condizem com a realidade”.

4.5.3 Compromisso em Avaliar o outro Servidor PTES (Categoria 3)

Na análise desta categoria é possível observar a importância que os servidores dão ao realizarem a avaliação de seus pares de forma responsável, fazendo uma análise da rotina de trabalho do avaliado com os critérios avaliativos. Porém, é possível observar também os eventos de pessoalidade que ocorrem. Treff (2016) denomina esse comportamento como distorção na aplicação do instrumento de avaliação, conhecido como efeito halo, em que a opinião do avaliador se sobrepõe ao real desempenho do avaliado, em virtude de seu relacionamento.

Dutra (2017) destaca que esse tipo de atitude mesquinha e pequena não pode jamais fazer parte de uma avaliação de desempenho. Argumenta ainda, que os processos avaliativos mais modernos demonstram um diálogo de desenvolvimento entre o avaliador e avaliado a fim de trabalhar as expectativas de cada um em relação ao outro e os projetos de desenvolvimento profissional e pessoal.

Me considero preparado, pois além de conhecer cada um dos critérios, procuro analisá-los com impessoalidade. [PTES - 26]

No ambiente de trabalho estamos próximos dos nossos avaliados, tendo condições de melhor avaliá-los. [PTES -18]

Ao avaliar qualquer colega, antes de observar os critérios do comportamento no trabalho, deve-se conhecer as demandas de trabalho, os procedimentos e as rotinas, para de fato ter argumento e conhecimento para avaliar um colega. [PTES -12]

O que acontece normalmente é que a pessoa que te avalia, resolve dar nota de acordo com a relação que tenha contigo 10 para os 'amigos', 5 para os 'inimigos', digamos assim. [PTES - 5]

4.5.4 Percepção sobre os Resultados da Avaliação de Desempenho como Instrumento de Desenvolvimento Individual e da Equipe de Trabalho (Categoria 4)

As informações que podem ser obtidas com os resultados da avaliação de desempenho são muito diversificadas e a utilização pode fornecer ao gestor a possibilidade de verificar o que se foi alcançado e o que necessita ser potencializado a fim de alcançar os objetivos institucionais, “o uso dos resultados da avaliação deve observar os objetivos estabelecidos para não perder a legitimidade e a credibilidade” (RIBEIRO, 2018 p. 46).

Mediante a análise das respostas da pesquisa é possível entender que os servidores participantes não percebem ações que remetem a utilização dos resultados da avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento individual e institucional. Pode-se observar nos relatos selecionados que a avaliação de desempenho é utilizada somente para critérios de estabilidade do servidor e a progressão de nível.

Não há metodologia de análise e nem há processo de encaminhamento e instrumentalização para apreciação do gestor. [PTES - 09]

Todo mundo enxerga a avaliação apenas como um meio para subir de nível e não como um instrumento de parametrização das atividades dos profissionais. [PTES -01]

Da forma que hoje é aplicada, dá a impressão que a avaliação é feita somente para cumprir uma exigência para a estabilidade do servidor e a progressão de nível. Não percebo uma discussão mais aprofundada quanto ao desenvolvimento individual e profissional do servidor e da equipe. [PTES -10]

Na minha opinião, não reflete a realidade e não oferece informações estratégicas para melhor orientar o gestor a melhor coordenar. [PTES - 19]

Da forma em que a avaliação acontece, sem a ciência do servidor e o *feedback*, não vejo formas de auxiliar o gestor a melhorar os aspectos de trabalho e até mesmo otimizar os processos dentro do setor. [PTES - 12]

A mesma problemática pôde ser observada por Almeida (2018) em sua pesquisa, os entrevistados consideraram a avaliação de desempenho realizada na IFES falha, ao declararem que as informações obtidas não são utilizadas, e os apontamentos do formulário não são atendidos e sequer aproveitados.

4.5.5 Percepção sobre o Feedback dos Resultados da Avaliação de Desempenho (Categoria 5)

Bergamini (2018) trata o uso da entrevista após a realização da avaliação como uma das mais importantes ações do processo avaliativo. Considera que podem aparecer pontos típicos do comportamento do avaliador e do avaliado que poderão ajudar na elucidação de elementos cruciais que não foram abordados durante a avaliação.

Porém, o atual processo avaliativo na UNEMAT não prevê a realização de conversa, entrevista ou reunião após a realização da avaliação, ou seja, não é realizado o *feedback*. “A prática de não realizar o *feedback* reforça a ideia de que a avaliação de desempenho se restringe a um procedimento formalístico que não repercute de maneira alguma na prática laboral do servidor” (RIBEIRO, 2018, p.132).

Tal procedimento pode ser observado nas respostas apresentadas a seguir.

Penso que dificilmente na UNEMAT, um avaliador forneça um *feedback* ao avaliado. Seria interessante cada avaliado receber esse *feedback* até para uma possível melhora no desenvolvimento de suas atividades. [PTES - 26]

Eu sei a minha nota, mas nunca recebi *feedback* no sentido de pontos a se trabalhar ou em quais estou indo bem. [PTES - 01]

Encontrei a nota publicada no Diário Oficial por acaso. Não foi fornecida qualquer justificativa em relação a nota. [PTES - 09]

Nunca recebi o *feedback*, não sei, portanto, como poder melhorar algum aspecto no trabalho. [PTES - 12]

Na nossa avaliação você não conversa com o avaliador pois a legislação pede sigilo. [PTES - 24]

Já tive *feedback* uma vez, mas essa não é uma prática comum na cultura da UNEMAT. [PTES - 14]

Já conversei, mas o *feedback* foi horrível e demonstrou ter sido feito avaliação pessoal. [PTES - 23]

Mesmo não estando prevista a realização de *feedback*, pode-se observar o relato de [PTES - 23] sobre a experiência horrível ao receber o *feedback*. Por isso é importante que o gestor seja treinado para fornecer um *feedback* de conteúdo e tenha subsídios necessários que lhe auxiliam durante a conversa com o avaliado (BARRETO, 2018). Pois, uma conversa pode ter efeito negativo e ser percebida como uma crítica destrutiva.

Quando o *feedback* é realizado de maneira correta é possível observar resultados positivos e que permite que o avaliado se sinta parte do processo, estimulando-o a investir no seu conhecimento, e a tentar solucionar seus problemas e dos colegas (BARRETO, 2018).

4.6 Sugestões dos Avaliadores e Avaliados para o Aperfeiçoamento do Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES na UNEMAT

As sugestões elencadas pelos avaliadores e avaliados participantes da pesquisa, foram descritas em um quadro para melhor entendimento e exposição. Assim, o Quadro 4 aborda as sugestões que serão discutidas em seguida.

Quadro 4 - Sugestões apresentadas pelos avaliadores e avaliados para o aperfeiçoamento do processo avaliativo.

AVALIADORES	AVALIADOS
A avaliação ser realizada em software online para que se possa ter armazenamento e monitoramento facilitado das avaliações por parte dos gestores e dos servidores. [G- PTES 9]	Ser feito por sistema, e que de fato o resultado possa contribuir com a melhoria do desempenho de todos. [PTES-15]
Separação dos critérios de avaliação entre colegas de trabalho, superior imediato e clientes dos serviços prestados. [G- PTES 3]	Formulários específicos para cada área. Nem todos podem ser avaliados igualmente. Cada função tem suas particularidades. [PTES-02]
A avaliação deveria ter um feedback de como podemos evoluir com os pontos indicados com notas baixas e o investimento em aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido pelo técnico. [G-PTES 12]	Deveria haver uma equipe de Avaliação Profissional dos Técnicos que pudesse de fato acompanhar as avaliações realizadas e dar retorno, tanto para o servidor avaliado quanto para o gestor, acerca dos pontos fortes e fracos de cada servidor, com o objetivo de dar-lhe ciência de onde precisa melhorar. [PTES-10]
Avaliação com a participação de um profissional da área para avaliação do desempenho e possível correção comportamental. [G-D 1]	A avaliação deveria ser utilizada para propor melhoria no trabalho do profissional para aqueles que foram mal avaliados. [PTES-08]
Mudar os itens avaliados, a fim de avaliar por competência. E criar o banco de dados a fim de priorizar os cursos para os servidores que foram mal avaliados. [G- PTES 2]	Sugiro que Gestão de Pessoas da UNEMAT estude e implante o modelo de gestão de pessoas por competências, como base para a gestão de pessoas e a partir daí crie as normativas e políticas de avaliação e qualificação. [PTES-14]
Elaborar outro método de avaliação para a melhoria do desenvolvimento pessoal e das competências técnicas gerais na instituição por meio da gestão do conhecimento técnico e científico produzido pelos profissionais técnicos. [G-D 3]	A UNEMAT precisa de uma gestão de pessoas que funcione, que selecione os técnicos com seu perfil profissional, desenvolvimento de estratégias e planejamento para melhor garantir a qualidade de vida dos servidores, estrutura de trabalho e equipamentos que funcionam. [PTES-03]

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O processo atual de avaliação consiste, na prática, do preenchimento e devolução dos formulários à Comissão Central de Avaliação. No decorrer da pesquisa percebe-se que o processo avaliativo não é um processo contínuo e permanente de acompanhamento, pois não há em nenhum momento o diálogo com o servidor avaliado sobre os itens avaliados naquele momento, nem um resgate das avaliações anteriores para averiguação do desempenho em seu desenvolvimento.

Considerando a convergência de ideias na proposição de sugestões, tanto os avaliadores com os avaliados sugerem a utilização de sistema eletrônico para a realização da

avaliação onde conste um histórico de todas as avaliações realizadas daquele servidor, contribuindo com o monitoramento que o avaliado possa fazer a fim de melhorar seu desempenho, dar mais segurança aos avaliadores durante o processo de avaliação e a instituição terem todo um acompanhamento da trajetória de seus servidores.

Com isso, foi sugerida a mudança dos formulários, separando os critérios de avaliação de acordo com a função desempenhada pelo servidor. Atualmente, o mesmo formulário é utilizado para os servidores ocupantes de cargo de gestão ou não. A partir dessa análise é possível observar que os gestores que assumem atribuições diferentes das de seus subordinados, em decorrência do cargo, são avaliados com os mesmos critérios. O processo avaliativo não considera o nível de conhecimento e habilidades que a função exige.

Outro ponto que foi objeto de sugestão se refere à prática do *feedback* como forma de estabelecer o diálogo na avaliação de desempenho e indicar os pontos críticos e formas de poder resolvê-los. Assim, realizando um acompanhamento dos servidores que tiveram um resultado de avaliação não satisfatório, com o oferecimento de cursos de capacitação. Vale ressaltar a problemática observada por Marques (2017) na pesquisa que realizou na UFES, sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos, em que o oferecimento de cursos de capacitação a partir da preferência de cada um dos servidores gerou uma lista enorme de cursos de capacitação que o setor de gestão de pessoas acaba oferecendo e que não desperta tanto interesse de participação. Mediante isso, é possível afirmar que só se pode atingir o objetivo de capacitação se de fato conhecer quais são as necessidades.

Quanto ao modelo de avaliação adotado pela UNEMAT, foi possível observar a insatisfação dos participantes da pesquisa quanto ao modelo, ao sugerirem diversos modelos, tal como a avaliação por competência.

Em relação à avaliação por competências, é importante que ao realizar a implementação esta esteja muito bem estruturada com os objetivos do setor de Gestão de Pessoas, pois, é considerado um instrumento para avaliar o desempenho do indivíduo, a fim do cumprimento dos objetivos organizacionais, dessa forma, tudo precisa estar bem coordenado para que não se transforme em mais um modelo sem resultados. Tavares (2017) corrobora ao dizer que a escolha do método que melhor atende a instituição deve estar alinhada com a forma de gestão. Com isso, é imprescindível que a Instituição tenha um mapeamento de competências para que atenda diretamente a necessidade, dentro de um orçamento financeiro que geralmente é bem limitado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho como ferramenta de gestão está inserida num importante rol de instrumentos de mudança e tomada de decisão para a gestão de uma organização.

Embora existam muitas críticas e problemas em relação aos processos avaliativos desenvolvidos pelas organizações, ela é necessária em qualquer administração, pois um processo avaliativo deve ser benéfico tanto para os integrantes, como para a organização.

O objetivo geral desta pesquisa “Analisar o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES na UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores” foi plenamente alcançado. Pois tendo como aporte a abrangência dos objetivos específicos e a definição do instrumento de pesquisa, foi possível verificar a percepção que os avaliadores e avaliados possuem a respeito do processo avaliativo e seus resultados.

O objetivo específico I - “Descrever o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela UNEMAT” foi atendido com a descrição do Processo avaliativo de desempenho da UNEMAT (item 4.1) respaldado no levantamento bibliográfico e legislações tais como a Lei Complementar nº 80/2000, Decreto nº 3006/2004 e Instrução Normativa nº 006/2003. O levantamento bibliográfico possibilitou descrever alguns dos modelos de avaliação mais utilizados em outras instituições, tais como: escala gráfica, auto avaliação, avaliação 360°, avaliação por objetivo e avaliação por competência.

Em relação ao objetivo específico II - “Apresentar o perfil dos Gestores e Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES” foi completamente atendido podendo ser observado que dentre os gestores há um predomínio do gênero masculino e perfil de idade variando de 31 a 40 anos para os gestores PTES e 41 a 50 anos para os gestores docentes, quanto à faixa de escolaridade houve predomínio da Especialização para os gestores PTES e Doutorado para os gestores docentes. Dentre os PTES é possível observar que não houve predominância de gênero e a faixa de idade entre 31 a 40 anos e a Especialização como qualificação. Conhecer a faixa etária, a qualificação e o tempo em que os servidores permanecerão em atividade; é fundamental para que se elaborem estratégias de desenvolvimento individual e institucional.

Quanto ao objetivo específico III - “Identificar, na percepção dos Gestores (avaliadores), o modo como se processa a avaliação de desempenho e as ações implementadas na Instituição tendo em vista os seus resultados” foi atendido completamente. Com a análise e categorização das respostas em: *Percepção dos gestores sobre os critérios de avaliação de*

desempenho dos PTES, a análise de tal categoria demonstrou que a percepção que os gestores possuem sobre os critérios utilizados na avaliação são muito subjetivos, não permite avaliar características relacionadas à função que exerce.

Em relação à categoria *Concordância com os procedimentos para avaliação de desempenho*, os gestores demonstraram serem conhecedores dos procedimentos e concordantes com tais, porém levantam a problemática do fato de muitos servidores serem avaliados por quem não conhece a sua rotina de trabalho. Parte disso se dá pela falta de funcionários nos setores.

Em relação ao *Compromisso dos avaliadores com o processo avaliativo*, demonstraram tomadas de decisões e acompanhamento das atividades que resultam em processo avaliativo de forma responsável.

E quanto a *Percepção sobre o resultado da avaliação como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe de trabalho*, os gestores consideram que diante de um processo burocrático e resultados superficiais, fica difícil a gestão fazer uso de algum resultado.

Para o *Feedback dos resultados da avaliação de desempenho*, tanto a legislação como o modelo avaliativo não oportunizam a realização de *feedback*, mas alguns gestores afirmaram realizar reuniões com a equipe a fim de entender as necessidades da equipe e pontuar algumas ações.

E em relação ao objetivo específico IV - "Conhecer na percepção dos PTES (avaliados) o modo como se processa a avaliação de desempenho e as ações influenciadas pelos seus resultados na melhoria da organização", foi atendido completamente. Com a categorização das respostas em: *Percepção dos servidores PTES, enquanto avaliados, sobre os critérios de avaliação de desempenho*, as inferências demonstram que consideram os critérios subjetivos e que não avaliam o desempenho das atividades realizadas, o que ocorre é uma avaliação pessoal.

Com relação à *Concordância com os procedimentos para avaliação de desempenho* pode-se observar a preocupação dos servidores em relação à falta de impessoalidade ocasionada pela ausência de capacitação prévia para o processo avaliativo.

Em relação ao *Compromisso em avaliar outro servidor PTES*, é possível observar a importância que os servidores dão ao realizarem a avaliação de seus pares de forma responsável.

A análise da *Percepção sobre os resultados da Avaliação de Desempenho como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe de trabalho* é possível observar que os servidores participantes não percebem ações que remetem a utilização dos resultados da

avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento individual e institucional. A avaliação é vista somente como critério de estabilidade e progressão de nível.

Quanto a *Percepção sobre o feedback dos resultados da Avaliação de Desempenho*, o processo avaliativo na UNEMAT não prevê a realização de conversa, entrevista ou reunião a fim de *feedback*, e os avaliadores não se sentem estimulados em realiza-lo.

A análise dos dados consistiu em verificar a percepção dos avaliadores, constituída por servidores docentes e profissionais técnicos em cargo de gestão e a percepção dos avaliados constituídos por profissionais técnicos que não estão em cargo de gestão em relação ao processo avaliativo realizado na UNEMAT.

Quanto aos critérios avaliativos dispostos no formulário de avaliação: comportamento no trabalho, qualidade no trabalho, iniciativa, eficiência e responsabilidade; tanto os avaliadores quanto avaliados concordam de que tais critérios não contemplam o grau de especificidade e responsabilidade que a função exige, principalmente por utilizar um formulário padrão para todos os servidores PTES avaliados. Dessa forma deixa de contemplar critérios necessários para a avaliação de um gestor. O entendimento que se observa é que a avaliação passou a ser apenas um procedimento burocrático, que não revelam os verdadeiros resultados.

Em relação aos procedimentos no processo avaliativo, é possível notar que o modelo avaliativo adotado e a diminuição do quadro de profissionais técnicos efetivos na Instituição têm agravado os procedimentos adotados. Pois acontece do servidor ser avaliado por uma pessoa que não tem conhecimento de suas atividades diárias por não ter contato com o avaliado, a preocupação com a falta de impessoalidade do avaliador ocasionada pela ausência de capacitação prévia para o processo avaliativo e a dificuldade em mensurar o nível de comprometimento do servidor avaliado torna difícil à sensibilização para melhoria de seu desempenho.

Quanto à percepção dos resultados da avaliação como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe, os participantes consideram o processo burocrático e com resultados superficiais; pois os critérios e procedimentos remetem a uma avaliação pessoal e não profissional. Isso dificulta a gestão dos resultados, por não contribuir com o aperfeiçoamento do desempenho de todos os envolvidos e conseqüentemente, impede o desenvolvimento institucional.

É relevante observar que a realidade burocrática do serviço público ao qual a UNEMAT está inserida e o modelo avaliativo adotado, permite que a avaliação de desempenho atenda, somente, aos preceitos legais de estabilidade e progressão por tempo de serviço. Ou

seja, tem como objetivo contribuir com o plano de cargos e carreiras do servidor, a fim de progressão na carreira e atualização salarial.

O fato de a avaliação servir de mérito para aferição da progressão, também foi citado em outros trabalhos, tal como apontado por Martins (2018) em estudo realizado com servidores técnicos e gestores do IFCE. Em estudo realizado por Souza (2016) com gestores a fim de compreender a concepção de Avaliação de Desempenho dos técnicos na UFSC e por Ayan (2017) em estudos sobre a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho da UFPA.

O modelo que está posto não é possível identificar ações realizadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho dos servidores PTES, nem tão pouco, ações de aperfeiçoamento do desempenho e conseqüente desenvolvimento institucional. A utilização de sistema eletrônico para realização da avaliação foi apontada como uma das soluções para a otimização e acompanhamento dos resultados da avaliação.

A gestão da UNEMAT tem potencial para buscar um processo de avaliação de desempenho que leve em consideração as sugestões apontadas nesta pesquisa, quais sejam: construir um modelo avaliativo em que os critérios avaliativos diminuam a subjetividade na avaliação; que possibilite o alinhamento dos objetivos avaliativos com a política de capacitação; que permita a realização de *feedback* entre avaliador e avaliado e a definição de metas individuais e setoriais que possibilite a construção de planos e estratégias de desenvolvimento profissional alinhados ao planejamento estratégico da instituição.

A pesquisa teve como fator limitante a falta de um sistema que concentrasse todas as informações sobre a avaliação de desempenho. Outra limitação está no fato do estudo ter sido realizado em apenas uma unidade da instituição, o que não permite a generalização dos resultados para toda a UNEMAT, mas permite a visão de uma das unidades nesse contexto.

Contudo, não se perde a relevância dos resultados da pesquisa, vez que, com a amostra é possível observar as convergências e complementações de percepções entre os servidores participantes, bem como o resultado de uma produção científica.

Em uma perspectiva prática, os resultados desta pesquisa possibilitam contribuir para que os servidores da UNEMAT reflitam sobre suas experiências e práticas no processo avaliativo, de maneira a realizá-las da melhor forma possível. E em especial, aos gestores que possam utilizar dos resultados da pesquisa para a formulação de estratégias e políticas de gestão que de fato promova o desenvolvimento do servidor e da instituição.

Face às limitações apresentadas recomenda-se que o estudo seja estendido aos demais *campi* da Instituição, de maneira que permita comparações quanto à percepção dos

servidores em relação ao modo que são tratados e utilizados os resultados da avaliação de desempenho dos PTES pela gestão da UNEMAT.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. A. B. **Avaliação de desempenho no IFES *campus* Vila Velha: um instrumento (in) eficaz?**. 2018. 127p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6538712. Acesso em: 22 jul. 2019.
- ANDRADE, R. F. N. **Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba: implicações para a aprendizagem organizacional**. 2017. 194 p. Dissertação (Mestrado Profissional nas Organizações Aprendestes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- ARANHA, J. G. T. **Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino**. 2015. 131p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2645533 Acesso em: 09 ago. 2019.
- AYAN, D.M. **A percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho da Universidade Federal do Pará, *campus* Universitário de Belém**. 2017. 105p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.
- AZEVEDO, C. E. F; OLIVIERA, L. G. L; GONZALEZ, R. K; ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE*, 4., 2013, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=18&cod_evento_edicao=70&cod_edicao_subsecao=989&cod_edicao_trabalho=16605. Acesso em: 16 jun. 2020.
- BARBIERE, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, J. S. **Avaliação no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023000/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho - usos, abusos e credíes**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019346/>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, S. T. Fundamentos conceituais em gestão no setor público. *In: Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul: EDUCS, 2011. Capítulo 1, p. 15-69. Disponível em: https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2018/02/1352126757texto_1_-_fundamentos_conceituais_em_gestc3a3o_no_setor_pc3bablico.pdf. Acesso em: 09 ago. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 91 de 18 de fevereiro de 2016. Brasília, DF: Casa Civil, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 3 jun. 2018.

BRASIL, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Casa Civil, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 03 jun. 2018.

BRASIL, Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Câmara Legislativa, 25 de outubro de 1977. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-norma-pe.html>. Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL, Decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 de abril de 1980. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm. Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL, Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-9991-de-28-de-agosto-de-2019-213196312>. Acesso em: 14 jul. 2020.

BRASIL, **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 04 jun. 2018.

BRASIL, **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Brasília, DF: Casa Civil, 1936. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1930-1949/L284.htm. Acesso em: 14 jul. 2020.

BRASIL, **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm. Acesso em: 14 jul. 2020.

BRASIL, **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Casa Civil, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 14 jul. 2020.

BRASIL, **Lei nº 111.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 04 jun. 2018.

BRASIL, **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Brasília, DF: Casa Civil, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm. Acesso em: 04 jun. 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, 2013**. Brasília, DF: Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view. Acesso em: 04 jun.2018.

CARDOZO, H. L. G. **Características dos sistemas de controle gerencial de universidades brasileiras: estudo de casos de universidades localizadas no estado do Rio de Janeiro**. 2014. 65 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Grande Rio "Profº. José de Souza Hedy". Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/161>. Acesso em: 18 set. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro. Elsevier-Campus, 2008.

COSTA, R. S. **Avaliação de desempenho dos servidores administrativos: um instrumento de gestão**. 2018. 81p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo. Alegre. 2018. Disponível em https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6383593. Acesso em: 18 set. 2019.

DIAS, M. I. M. E. A identificação de fatores críticos à implementação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública. *In*: CAMÕES, M. R; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T (org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP 2010. p. 177. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 22 ago. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas. 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**. Maringá, v. 5, Ed. Especial, p.183 – 196, 2001. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, N. A.C. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG sobre o Programa de avaliação de desempenho**. 2018. 121p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2018. Disponível em: <https://bdt.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163>. Acesso em: 22 jul.2019.

LUZ, J. L. G. S. G; CAMPOS, C. C; SILVA, D. T. F. Avaliação de desempenho humano: um estudo de caso em uma universidade pública do nordeste brasileiro. **G&A**, João Pessoa, v.7, n.1, 84-95, jan/jun. 2018.

MARQUES, R. L. **O Programa de avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação**. 2017.93p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/6862>. Acesso em: 22 jul. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**.15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MARTINS, L. V.; CASSUNDÉ, F. R.S.A. Avaliação de desempenho de Servidores Públicos efetivos ante as necessidades de excelência em serviço. **Id on Line Rev. Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, ano 9, nº 26, p. 118-141, Supl. Esp. abril, 2015. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/309>. Acesso em: 03 abr. 2020.

MARTINS, P. U. **Avaliação de desempenho dos servidores técnico administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas**. 2018. 132p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/38347>. Acesso em: 04 maio 2019.

MATO GROSSO. Lei Complementar nº 80, de 14 de dezembro 2000. Dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos do Estado. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, n. 23.028, p. 1, 14 dez. 2000. Disponível em: iomat.mt.gov.br. Acesso em: 23 jun. 2019.

MATO GROSSO. Decreto nº 3006, de 05 de maio 2004. Disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical, conforme Leis de Carreira dos Servidores públicos civis do Poder Executivo Estadual. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, n.

23.857, p. 2, 05 maio. 2004. Disponível em: iomat.mt.gov.br. Acesso em: 23 jun. 2019.

ODELIUS, C.C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Caderno ENAP nº 19**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – Brasília, DF: 2000. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/617> . Acesso em: 18 set. 2019.

OLIVEIRA, L. Y. M. *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PINTO, J. F; BEHR, R.R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, nº 4, artigo 8, out/dez 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00795.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

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

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico. E-book: **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed, Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2019.

REYNAUD, P; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE Revista de Gestão**, v. 24, n.1, p. 85-96. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536>. Acesso em: 03 abr. 2020.

RIBEIRO, E. S. **Gestão de desempenho na administração pública**: superando procedimentos burocráticos. 2018. 175p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/10240/RIBEIRO_Eliane_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 22 ago. 2019.

SANTOS, K. S. *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25 n.2, p. 655-664, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339014398_O_uso_de_triangulacao_multipla_como_estrategia_de_validacao_em_um_estudo_qualitativo. Acesso em: 03 abr. 2020.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. S; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF, ENAP, 2010. p. 11-28. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 22 ago. 2019.

SOUZA, V. L. *et al.* **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SOUZA, G. F. S. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão**. 2016. 118p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172172>. Acesso em: 22 ago. 2019.

TAVARES, A. S; TAVARES, F. M. Conversando sobre desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, Campinas, v. 7, n. 12, dez. 2017. ISSN 1806-5961. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>. Acesso em: 03 abr. 2020.

TEIGA, A. J. **Gestão de pessoas**. 1.ed., rev. e atual. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

TREFF, M. **Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155701/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação. **Plano de desenvolvimento Institucional 2017-2021**, Cáceres: PRPTI, 2018. Disponível em: <http://portal.UNEMAT.br/?pg=site&i=pdi&m=downloads>. Acesso em: 24 ago. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas. 2016.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, E. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n. 1, p. 141-154, jan./jun., 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23090>. Acesso em: 10 out. 2019.

XANDÓ BAPTISTA, A. L; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 182-205, nov. 2014. ISSN 1983-4535. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p1822>. Acesso em: 22 ago. 2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA OS PTES

Repercussão da Avaliação de Desempenho do Profissional Técnico da Educação Superior sob a perspectiva dos avaliados e avaliadores

Prezado Servidor,

A sua participação consiste na resposta ao instrumento de coleta de pesquisa de mestrado da servidora Silvania da Silva Ferri, lotada na Unidade Administrativa – Reitoria, sobre a Avaliação periódica de desempenho dos servidores técnicos da UNEMAT.

Suas respostas serão anônimas e o tempo para responder ao questionário é estimado em 8 minutos. A seguir, você será conduzido ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que contém mais informações sobre a pesquisa.

<p>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</p>	<p>Você está sendo convidado a participar, como voluntário(a), da pesquisa de mestrado de Silvania da Silva Ferri, sob orientação da Professora Doutora Sueli Maria de Araújo Cavalcante, no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade do Estado do Ceará (UFC).</p> <p>Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa assegurar seus direitos como participante. Por favor, leia atentamente as informações abaixo, caso tenha dúvidas sobre a pesquisa entre em contato com a pesquisadora no e-mail: silvaniaferri@UNEMAT.br ou telefone: 65 99902 2547.</p> <p>O estudo tem como objetivo investigar a repercussão dos resultados da avaliação de desempenho dos profissionais técnicos da Educação Superior na gestão da UNEMAT, na perspectiva dos avaliados e avaliadores.</p> <p>A sua participação na pesquisa consistirá em responder a um questionário com 10(dez) perguntas e que envolve alguns aspectos, como o perfil do pesquisado e perguntas sobre o processo de avaliação de desempenho dos profissionais técnicos da Educação Superior.</p> <p>Todos os dados, fornecidos por você, serão tratados com a máxima confidencialidade pela pesquisadora. Informo que não há quaisquer custos na sua participação no estudo.</p> <p>Embora não haja benefícios imediatos e particulares decorrentes da sua participação, você contribuirá para que seja conhecida a repercussão da avaliação de desempenho do profissional técnico da Educação Superior sob a perspectiva dos avaliados e avaliadores da UNEMAT.</p>
---	---

Confirmo que entendi os objetivos da pesquisa, bem como a forma de participação e suas considerações. Li e compreendi este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, portanto concordo em participar como voluntário da pesquisa e autorizo o uso das informações no estudo.

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

PARTE I – Caracterização (dados gerais sobre a população da pesquisa. Seu nome NÃO será solicitado)

1. Você é um respondente do sexo:

Marcar apenas uma alternativa:

- Feminino
- Masculino

2. Sua faixa de idade:

Marcar apenas uma alternativa:

- 18 – 30 anos
- 31 – 40 anos
- 41 – 50 anos
- 51 – 60 anos
- acima de 60 anos

3. Qual seu nível de Escolaridade?

Marcar apenas uma alternativa:

- Ensino Fundamental
- Ensino Superior
- Pós-Graduação – Especialização
- Pós-Graduação – Mestrado
- Pós-Graduação – Doutorado

4. Tempo de Efetividade na UNEMAT:

Marcar apenas uma alternativa:

- 1 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- 16 – 20 anos
- 21 – 30 anos
- 31 – 35 anos

5. De qual carreira faz parte?

Marcar apenas uma alternativa:

docente

PTES

6. Atualmente está em cargo de gestão?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

PARTE II – Sobre o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior – PTES

1. Conhece o processo de Avaliação de desempenho do Profissional Técnico utilizado na UNEMAT?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

2. Você já participou do processo de avaliação de desempenho do Profissional Técnico, enquanto AVALIADO?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

3. Você já participou do processo de avaliação de desempenho do Profissional Técnico, enquanto AVALIADOR?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

4. Você concorda com os critérios de avaliação? Justifique.

5. Você conhece outros modelos de avaliação de desempenho, além do utilizado na

UNEMAT? Justifique.

6. Considera-se preparado(a) em participar da avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos enquanto avaliador(a) de seus pares? Justifique.
7. Sobre o resultado da avaliação de desempenho, você já recebeu feedback, ou seja, conversou com o avaliador sobre o seu desempenho na avaliação?
8. Acredita que o resultado da avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos auxilia o gestor no acompanhamento do desenvolvimento individual e da equipe? Justifique.
9. Você está satisfeito(a) com o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da UNEMAT?

Marcar apenas uma alternativa:

- Sim
 Não

10. Que sugestões faria sobre o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos – PTES?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES PTES E DOCENTES

Repercussão da Avaliação de Desempenho do Profissional Técnico da Educação

Superior sob a perspectiva dos avaliados e avaliadores

Prezado Servidor,

A sua participação consiste na resposta ao instrumento de coleta de pesquisa de mestrado da servidora Silvania da Silva Ferri, lotada na Unidade Administrativa – Reitoria, sobre a Avaliação periódica de desempenho dos servidores técnicos da UNEMAT.

Suas respostas serão anônimas e o tempo para responder ao questionário é estimado em 8 minutos. A seguir, você será conduzido ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que contém mais informações sobre a pesquisa.

<p>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</p>	<p>Você está sendo convidado a participar, como voluntário(a), da pesquisa de mestrado de Silvania da Silva Ferri, sob orientação da Professora Doutora Sueli Maria de Araújo Cavalcante, no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade do Estado do Ceará (UFC).</p> <p>Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa assegurar seus direitos como participante. Por favor, leia atentamente as informações abaixo, caso tenha dúvidas sobre a pesquisa entre em contato com a pesquisadora no e-mail: silvaniaferri@UNEMAT.br ou telefone: 65 99902 2547.</p> <p>O estudo tem como objetivo investigar a repercussão dos resultados da avaliação de desempenho dos profissionais técnicos da Educação Superior na gestão da UNEMAT, na perspectiva dos avaliados e avaliadores.</p> <p>A sua participação na pesquisa consistirá em responder a um questionário com 10(dez) perguntas e que envolve alguns aspectos, como o perfil do pesquisado e perguntas sobre o processo de avaliação de desempenho dos profissionais técnicos da Educação Superior.</p> <p>Todos os dados, fornecidos por você, serão tratados com a máxima confidencialidade pela pesquisadora. Informo que não há quaisquer custos na sua participação no estudo.</p> <p>Embora não haja benefícios imediatos e particulares decorrentes da sua participação, você contribuirá para que seja conhecida a repercussão da avaliação de desempenho do profissional técnico da Educação Superior sob a perspectiva dos avaliados e avaliadores da UNEMAT.</p>
---	---

Confirmo que entendi os objetivos da pesquisa, bem como a forma de participação e suas considerações. Li e compreendi este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, portanto concordo em participar como voluntário da pesquisa e autorizo o uso das informações no estudo.

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

PARTE I – Caracterização (dados gerais sobre a população da pesquisa. Seu nome NÃO será solicitado)

1. Você é um respondente do sexo:

Marcar apenas uma alternativa:

Feminino

Masculino

2. Sua faixa de idade:

Marcar apenas uma alternativa:

18 – 30 anos

31 – 40 anos

41 – 50 anos

51 – 60 anos

acima de 60 anos

3. Qual seu nível de Escolaridade?

Marcar apenas uma alternativa:

Ensino Fundamental

Ensino Superior

Pós-Graduação – Especialização

Pós-Graduação – Mestrado

Pós-Graduação – Doutorado

4. Tempo de Efetividade na UNEMAT:

Marcar apenas uma alternativa:

1 – 5 anos

6 – 10 anos

11 – 15 anos

16 – 20 anos

21 – 30 anos

31 – 35 anos

5. De qual carreira faz parte?

Marcar apenas uma alternativa:

docente

PTES

6. Atualmente está em cargo de gestão?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

PARTE II – Sobre o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES

1. Conhece o processo de Avaliação de desempenho do Profissional Técnico utilizado na UNEMAT?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

2. Você já participou do processo de avaliação de desempenho do Profissional Técnico, enquanto AVALIADOR(A)?

Marcar apenas uma alternativa:

Sim

Não

3. Você concorda com os critérios de avaliação? Justifique.

4. Você conhece outros modelos de avaliação de desempenho, além do utilizado na UNEMAT?

5. Caso tenha respondido ‘sim’ à questão anterior, descreva o(s) modelo(s) que conhece. Se sua resposta foi negativa, digite apenas ‘não sei’.

6. Considera-se preparado(a) em realizar a avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos que integram sua equipe de trabalho? Justifique.
7. Enquanto gestor, já apresentou feedback da avaliação de desempenho aos Profissionais Técnicos que avaliou? Justifique.
8. Acredita que o resultado da avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos auxilia o gestor no acompanhamento do desenvolvimento individual e da equipe de trabalho? Justifique.
9. Você está satisfeito(a) com o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da UNEMAT?
Marcar apenas uma alternativa:
 Sim
 Não
10. Que sugestões faria sobre o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnicos da UNEMAT?

ANEXO A – FORMULÁRIO PADRÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

ANEXO ÚNICO

FORMULÁRIO PADRÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Órgão/ Entidade:			
Nome do Servidor:		Matrícula:	
Unidade de Lotação:		Data de Nomeação:	
Avaliação referente ao exercício de:			
Nº	CRITÉRIOS - C	SITUAÇÕES OBSERVÁVEIS	Avaliação
			Pontos (de 0 até 10)
C1	COMPORTAMENTO NO TRABALHO	Cumpra a tomada de trabalho.	
		Comunica à chefia e aos membros de sua equipe as ausências necessárias durante o horário de trabalho.	
		Cumpra os horários estabelecidos.	
C2	QUALIDADE NO TRABALHO	Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências.	
		Executa os trabalhos de acordo com as exigências legais, determinações e normas aplicáveis.	
		Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros servidores, quando necessário.	
		Esclarece dúvidas dos clientes e de outros servidores quanto às rotinas sob a sua responsabilidade.	
C3	INICIATIVA	Apresenta sugestões para melhoria das rotinas sob a sua unidade.	
		Tem iniciativa de adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação.	
		Oferece ajuda quando detecta acúmulo de serviços no âmbito de sua unidade.	
C4	EFICIÊNCIA	Executa as tarefas sem necessidades de intervenção do superior imediato.	
		Cumpra metas pelas quais é responsável.	
		Cumpra os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob a sua responsabilidade no tempo previsto.	
C5	RESPONSABILIDADE	Mantém sigilo profissional de suas atividades e de outras que por força de suas atribuições tenha conhecimento.	
		Compromete-se com as suas tarefas e com as metas estabelecidas pelo órgão ou entidade.	
		Preserva a integridade dos equipamentos sob a sua responsabilidade.	
Pontuação Obtida no Formulário			
Média Final do Formulário (*)			
Nome do Avaliador (a):			
Assinatura:		Local e Data ____/____/____	