

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO – UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ROBSON SANTOS DA COSTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
ADMINISTRATIVOS: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO**

ALEGRE

2018

ROBSON SANTOS DA COSTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
ADMINISTRATIVOS: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Operações no Setor Público.
Orientador: Prof. D. Sc. Wendel Sandro de Paula Andrade.

ALEGRE
2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Setorial Sul, Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C837a Costa, Robson Santos da, 1970 -
Avaliação de desempenho dos servidores administrativos: um instrumento
de gestão / Robson Santos da Costa. – 2018.
81 f. : il.

Orientador: Wendel Sandro de Paula Andrade.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Servidores públicos. 2. Avaliação - Pessoal. 3. Administração pública.
I. Andrade, Wendel Sandro de Paula. II. Universidade Federal do Espírito
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

Bibliotecário: Felício Gomes Corteletti – CRB-6 ES-000646/O

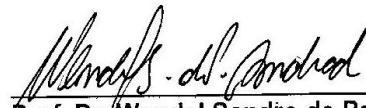
ROBSON SANTOS DA COSTA

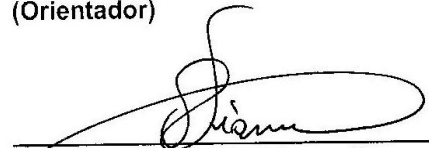
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
ADMINISTRATIVOS: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO?**


Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 25 de setembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA


Prof. Dr. Wendel Sandro de Paula Andrade
Universidade Federal do Espírito Santo
(Orientador)


Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna
Universidade Federal do Espírito Santo


Prof^a Dr^a. Magda Aparecida Nogueira de
Andrade
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

A Deus, por atender aos meus pedidos de força e persistência durante o curso e para a confecção deste trabalho.

À minha família, pelo apoio incondicional no desenvolvimento das etapas de elaboração desta dissertação.

Ao meu orientador, Wendel Sandro de Paula Andrade, que demonstrou disposição, atenção e paciência em todos os momentos. Muito obrigado por todos os momentos que dividimos ideias e compartilhamos experiências.

Aos professores do PPGGP, pelas importantes observações, orientações e ensinamentos em suas disciplinas durante o curso de Mestrado.

Aos colegas da turma de Mestrado, pelo apoio e contribuição nessa etapa de minha vida.

À Universidade Federal do Espírito Santo (*campus* de Alegre) por me acolher como aluno do Programa de Mestrado em gestão pública.

À Direção do Ifes – *campus* de Alegre, em especial à diretora-geral Maria Valdete por esta oportunidade. Aos coordenadores-gerais, chefias imediatas e, principalmente, aos servidores técnico-administrativos pelo acolhimento e participação nas entrevistas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Obrigado a todos!

RESUMO

Este trabalho abordou algumas questões em torno da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação do Ifes – *campus* de Alegre, tendo o objetivo de verificar se os resultados do Programa de Avaliação de Desempenho contribuem com a atividade de gestores e servidores administrativos do Ifes – *campus* de Alegre. Esta pesquisa observou criticamente o entendimento entre os envolvidos no processo avaliativo quanto à sua influência segundo os resultados obtidos. Buscou-se destacar como a Avaliação de Desempenho é utilizada nas organizações e, principalmente, na administração pública federal. Para bem fundamentar as análises, pesquisaram-se alguns atos institucionais e administrativos (leis, decretos, resoluções e etc.) sobre o tema. Para a pesquisa, também contou-se com a participação de chefias imediatas que estavam atualmente exercendo esta função e, ainda, servidores técnico-administrativos em educação que listaram e classificaram os servidores das classes A, B, C, D e E. Trata-se de estudo qualitativo referente ao processo de Avaliação de Desempenho utilizado no Ifes – *campus* de Alegre e, para isso, foi aplicado um questionário com a intenção de produzir dados empíricos de como é realizado o processo avaliativo de pessoal. Percebe-se que a Avaliação de Desempenho utilizada atualmente no *campus* é um modelo em 360° e impresso, ou seja, envolve um questionário para preenchimento com as seguintes avaliações: “autoavaliação”, “heteroavaliação” e “chefia imediata”. Após a análise dos resultados verificou-se a necessidade de um novo modelo de Avaliação de Desempenho. Sugeriu-se o MODELO ALFA como melhor alternativa, pautado destacadamente na liberdade avaliativa e no *feedback*.

Palavras-chave: Servidores. Chefias Imediatas. Administração Pública.

ABSTRACT

This work has addressed some questions about the Performance Evaluation of the technical-administrative servants in education of the Ifes - Campus of Alegre, in order to verify if the results of the Performance Evaluation Program contribute to the activity of managers and administrative servers of Ifes - Alegre campus. This research critically observed the understanding among those involved in the evaluation process regarding their influence according to the results obtained. It was tried to emphasize how the Performance Evaluation is used in the organizations and, mainly, in the federal public administration. In order to substantiate the analyzes, some institutional and administrative acts (laws, decrees, resolutions and etc.) on the subject were investigated. For the research, we also counted on the participation of immediate supervisors who were currently performing this function and also technical-administrative servants in education who listed and classified the servers of classes A, B, C, it was a qualitative study related to the Performance Evaluation process used in the Ifes - campus of Alegre and, for this, a questionnaire was applied with the intention of producing empirical data on how the personnel evaluation process is carried out. It is perceived that the Performance Evaluation currently used on campus is a 360 ° printed model, ie, it involves a questionnaire to fill out the following evaluations: "self-assessment", "hetero-evaluation" and "immediate management". After analyzing the results it was verified the need for a new Performance Evaluation model. The ALFA MODEL was suggested as the best alternative, based on freedom of evaluation and feedback.

Keywords: Servers. Immediate Bosses. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Representação esquemática dos procedimentos metodológicos.....	31
Figura 2 –	Concepção de chefias e Servidor Administrativo em Educação do IFES-ALEGRE-ES sobre a importância da avaliação de desempenho para a instituição.	35
Figura 3 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES quanto a participação dos servidores na elaboração da avaliação de desempenho.	36
Figura 4 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES quanto a contribuição da avaliação de desempenho para as metas institucionais.....	37
Figura 5 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES quanto ao estreitamento da relação entre avaliador e avaliado.....	38
Figura 6 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES quanto a necessidade de treinamento pelo avaliado quanto a avaliação de desempenho	39
Figura 7 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES quanto a necessidade de treinamento do avaliador para a avaliação de desempenho.	40
Figura 8 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre a ausência de formulário na avaliação de desempenho.....	40
Figura 9 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre a avaliação de desempenho e sua importância para indicar nas necessidades do servidor.....	41
Figura 10 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre a importância que os servidores atribuem à avaliação de desempenho.....	42
Figura 11 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre a avaliação de desempenho é uma oportunidade de desenvolvimento profissional dos comandados.....	43
Figura 12 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre a sua satisfação com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo IFES-Alegre.....	44
Figura 13 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se gostam de ser avaliados.....	45

Figura 14 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se gostam de avaliar.....	46
Figura 15 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se ocorrem injustiças na avaliação de desempenho.....	47
Figura 16 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se as relações interpessoais influenciam na avaliação de desempenho.....	48
Figura 17 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se a avaliação de desempenho gera desconforto para o avaliado e avaliador.....	49
Figura 18 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se o servidor deveria receber algum tipo de feedback de sua avaliação de desempenho.	50
Figura 19 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se consideram-se aptos para avaliar.....	51
Figura 20 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se o período de da avaliação de desempenho não é lembrado.	51
Figura 21 –	Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se as chefias imediatas trabalham na melhoria dos servidores que obtiveram sua avaliação de desempenho abaixo do esperado.....	52
Figura 22 –	Produto: Nova Avaliação de Desempenho – MODELO ALFA.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 O SERVIDOR PÚBLICO	13
2.2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	14
2.2.1 Teoria comportamental da organização	14
2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
2.3.1 A importância da avaliação de desempenho.....	17
2.3.2 Quem deve ser avaliado?	18
2.3.2.1 A avaliação de desempenho na administração pública	20
2.4 A PRÁTICA DE AVALIAR	26
2.5 DA CARREIRA DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO.....	27
3 METODOLOGIA	30
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	32
3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS	32
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	33
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 QUANTO AS CRENÇAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	35
4.2 QUANTO ÀS ATITUDES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	43
4.3 NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MODELO ALFA	52
5 CONCLUSÕES	58
6 REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	65
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA AS CHEFIAS IMEDIATAS	68
APÊNDICE C – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	71
APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO	73

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um servidor em um determinado período por áreas específicas (MARRAS, 2009).

Até a década de 1980, o Governo Federal utilizou um modelo de Avaliação de Desempenho gerado a partir do “Modelo Burocrático Weberiano”¹, mas, devido à sua rigidez administrativa, à inadequação das normas, e à grande quantidade de regulamentos, os resultados das avaliações são contrários aos esperados: a lentidão dos processos, por exemplo, torna este modelo um alvo de intensas críticas (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – IFES, 2017).

A partir da Constituição Federal de 1988 e da Reforma Administrativa de 1995, introduziu-se no Governo Federal uma gestão que visava não mais um Estado intervencionista e sim um Estado gestor e, para isso, incluíram também o “Princípio da Eficiência” (BRASIL, 1988; CARDOSO, 1995).

Vários fatores contribuíram para o governo se afastar do modelo weberiano, tais como: qualidade total, globalização, inovações tecnológicas e inúmeras crises nos Estados Unidos e Europa. Com isso, o modelo weberiano se tornou ineficiente, porque a sociedade globalizada necessita de ferramentas de controle e de desempenho mais adequadas a este novo estilo de vida no qual as pessoas adquirem conhecimentos diversos, de forma cada vez mais ágil e dinâmica (IFES, 2017).

A Avaliação de Desempenho nos órgãos públicos também é utilizada para auxiliar a aprovação do Estágio Probatório e da Progressão Funcional dos servidores técnico-administrativos. No Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP- Ifes – *campus* de Alegre) é responsável por acompanhar todas essas etapas do ciclo da Avaliação de Desempenho: promovendo o desenvolvimento institucional ao determinar os projetos e atividades prioritárias; analisando e julgando, os eventuais recursos contra os resultados das avaliações individuais, além das condições especiais de trabalho; subsidiando a definição de diretrizes para a “Política de Gestão de Pessoas”; e trabalhando em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

¹Tinha como uma das características a previsibilidade do seu funcionamento contribuindo para a obtenção de maior eficiência organizacional (IFES, 2017).

O Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), de acordo com o inciso III do § 3º do Art. 24, da Lei nº 11.091/2005 e o Decreto nº 5.825/2006, rege que o servidor deve responder a um formulário padronizado para avaliação do seu desempenho, monitorado pela CGGP de cada *campus* do Ifes que acompanha e aconselha o servidor para redirecionar o cumprimento das metas a nível setorial, segundo a dinâmica de funcionamento da Instituição (BRASIL, 2005, 2006).

Para cumprir uma exigência legal, o Programa de Avaliação de Desempenho do Ifes se acopla ao “Programa de Capacitação” da instituição para, junto à avaliação, contribuir de forma mais eficaz na motivação dos servidores.

1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

A Emenda Constitucional 19/1998 incluiu no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 o “Princípio da Eficiência na Administração Pública” (BRASIL, 1988). Segundo Moraes (1999), o princípio da eficiência é o que impõe a seus agentes o bem comum na administração pública, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz e sem burocracia. Permite assim a busca da qualidade, associada à adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização dos recursos públicos, de modo a evitar gastos desnecessários e desperdícios. A efetiva implementação da eficiência administrativa, provavelmente, demorará a se concretizar por completo, devido aos diversos atos administrativos que foram criados para regulamentá-la desde sua criação, tornando-a burocrática para suprir a crescente necessidade de adequação aos novos parâmetros de organização e prestação de serviços sociais.

No setor público, a avaliação da eficiência é de difícil operacionalização, pois grande parte das atividades públicas não permite uma avaliação direta e objetiva dos resultados, por atuar em sistemas abertos e complexos. Para os estudiosos da área de gestão de pessoas, sejam organizações privadas ou públicas, a Avaliação de Desempenho pode esconder conflitos e contradições, conforme afirmam Leal e Schmitt (2002) sobre as ações que envolvem a gestão de pessoas. Assim, é necessário aprofundar os estudos sobre a Avaliação de Desempenho sob uma ótica menos gerencial e mais institucional.

Com o advento da Gestão da Qualidade no serviço privado, em meados dos anos 90, o cidadão comum comparou os serviços prestados nas instituições públicas com os serviços do setor privado e, assim, ocorreu uma expressiva mudança de paradigma, na qual a avaliação na prestação dos serviços foi elemento norteador dos avanços na administração pública.

Entende-se, contudo, que os objetivos do processo de Avaliação de Desempenho não são plenamente atingidos. Esta inferência advém da percepção de que, algumas características limitam o atendimento das metas do modelo avaliativo, quais sejam: o sistema aberto ao qual o setor público está inserido, a exposição dos avaliadores, a não informatização, e as dificuldades de encaminhamento do servidor para cursos e treinamentos.

Com a criação dos Institutos Federais de Ensino, por meio da Lei nº 11.892/2008, o ensino público médio/técnico ganhou destaque, o que levou o governo brasileiro a implementar uma gestão de qualidade extraída da iniciativa privada. Na busca por uma melhor eficiência no serviço público, teve início, nos Institutos Federais, a inserção de um novo perfil de servidor com “práticas gerencialistas” como forma de melhorar a eficiência do serviço público (BRASIL, 2008).

Com a publicação da Lei nº 11.091/2005, a Avaliação de Desempenho das Instituições Federais de Ensino ganhou um importante papel ao se tornar item obrigatório no órgão. Com a criação desta obrigatoriedade nas instituições de ensino, o governo demonstrou interesse, após conhecer *in loco* a realidade vivida pelos servidores e gestores nos *campus* de ensino público e, assim, identificar a possível necessidade de mudanças no processo avaliativo. [inciso III § 3º do artigo 24] (BRASIL, 2008).

Deste modo, questiona-se: a Avaliação de Desempenho tem se mostrado um instrumento de gestão?

Esta pesquisa, portanto, traz uma oportunidade de demonstrar que a Avaliação de Desempenho está inserida no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação como instrumento que deve ser utilizado pelas Instituições Federais de Ensino. Além disso, possibilitará novas pesquisas voltadas no que diz respeito ao processo de Avaliação de Desempenho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se o Programa de Avaliação de Desempenho pode ser considerado um instrumento de gestão para o Ifes – *campus* de Alegre.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o instrumento da Avaliação de Desempenho atualmente utilizado no Ifes – *campus* de Alegre;
- b) Avaliar o efeito da Avaliação de Desempenho sobre a atividade laboral e gestão dos servidores técnico-administrativos do Ifes – *campus* de Alegre;
- c) Sugerir adequações para reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho de pessoal, a partir dos resultados da análise dos instrumentos e do efeito da avaliação.
- d) Estabelecer um modelo de Avaliação de Desempenho aos servidores, chefias e à CGGP com base nos resultados desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São aqui discutidos os conceitos e os objetivos da Avaliação de Desempenho, além da apresentação de um breve histórico e sua aplicação na “Administração Pública Brasileira”, principalmente, no Ifes – *campus* de Alegre. São também apresentados os principais tipos e métodos de Avaliação de Desempenho, principalmente, em organizações públicas.

Primeiramente, analisar-se-á o conceito constitucional de servidor público, ou seja, o que estabelece a Constituição Federal (1988) a esse respeito. Também será apresentada a política desenvolvida pela Unidade de Gestão de Pessoas do Ifes – *campus* de Alegre, na criação de programas inerentes a área de pessoal, com a intenção de mediar a relação entre o servidor e a organização. Da “Teoria das Relações Humanas entre Indivíduos”, utilizou-se seus conceitos com suas distintas características a respeito de relacionamento entre grupos, mas, principalmente, nas relações no interior de um grupo. Portanto a abordagem dos aspectos inerentes ao ser humano e que são responsáveis por diferenciar uma pessoa da outra, como por exemplo, os níveis de motivação pessoal.

2.1 O SERVIDOR PÚBLICO

Segundo preceitos constitucionais, “os servidores públicos são aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com órgãos e entidades governamentais”, integrados em cargos temporários ou emprego fixo, seja: União, Estados, Distrito Federal, Municípios e respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e de sociedades de economias mistas. A partir da Constituição de 1988, desaparece o termo funcionário público que passam a ser nomeados como “servidores públicos civis” (BRASIL, 1988). De acordo com o art. 3º, da Lei 8.112/90 o “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990). Dessa forma, o servidor público civil é, unicamente, o servidor da administração direta, de autarquia ou de fundação pública ocupante de cargo público.

Faria (2004) ressalta que as organizações desenvolveram programas de gestão de pessoas baseados no comportamento, com a criação de programas de qualidade de vida no trabalho, como a Assistência Interna Psicológica e Serviços Sociais. Entretanto, algumas instituições de ensino desenvolvem programas de gestão de pessoas apenas adequados no que diz respeito à legislação de pessoal, ou seja, traz programas apenas para cumprir o que está no

ato administrativo (leis, decretos, resoluções, etc.), não cria programas permanentes de desenvolvimento profissional, atrela-se apenas a questões orçamentárias e financeiras.

Gerir pessoas é uma atividade que pode ser utilizada dentro da organização como um instrumento auxiliar de mediação entre servidor e instituição, compreende aspectos práticos e técnicos, ou seja, visa a aproximação entre indivíduo e organização.

A organização é um mecanismo de mediação, um “amortecedor”, das contradições inerentes ao sistema produtivo ao qual se insere, no caso, o capitalismo pós-industrial. A gestão de recursos humanos apresenta-se como uma aliada fundamental da organização nesse sentido, constituindo o principal componente de seu aparelho ideológico (LEAL; SCHMITT, 2002, p. 1).

No ambiente econômico são gerenciadas as vantagens ofertadas aos servidores em contraposição ao seu trabalho. O nível gerencial tenta garantir o controle e a subordinação dos indivíduos às regras e aos princípios do grupo por meio do gerenciamento das relações entre pessoas. Portanto, a mediação tem como função identificar e suprimir os atritos no grupo e, assim, evitar conflitos (LEAL; SCHMITT, 2002).

2.2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A natureza do ser humano como *homo social* (substituiu a concepção de *homo economicus*, ou seja, quando as pessoas são motivadas e incentivadas apenas por estímulos financeiros. A nova proposta mostrou que o dinheiro não é a principal motivação para o desempenho do indivíduo. As pessoas são motivadas a trabalhar para se sentirem reconhecidas pelo seu desempenho, para terem aprovação social e participarem nas atividades dos grupos sociais onde se inserem. A partir deste resultado, o indivíduo torna-se capaz de estabelecer seu nível de competência.

Portanto, a “Teoria das Relações Humanas” precisou ser estruturada a partir da Teoria Comportamental, que veremos a seguir.

2.2.1 Teoria comportamental da organização

Os analistas da área de estudos organizacionais surgiram na Europa após cortes públicos no governo de Margareth Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido na década de 1980. Naquele período, muitos pesquisadores dessa área, migraram para os estudos em administração, o que resultou no questionamento dos modelos de gestão cujas vertentes epistemológicas estavam voltadas para o positivismo e o funcionalismo (FOUNIER; GREY, 2007).

A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões onde cada pessoa, de todas as áreas da organização, participa conscientemente, escolhe e toma decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. As organizações, com o passar do tempo, sentiram-se pressionadas a alcançar seus objetivos e, com isso, terminam por privar os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais. De fato, as organizações da atualidade buscam explicar e descrever características do comportamento, seja do indivíduo ou da organização, com intuito de construir modelos e princípios de aplicação prática de uma relação mais pessoal entre indivíduo/organização (CHIAVENATO, 2000).

Segundo historiadores, no período de 221-265 d.C., subiu ao poder da China a Dinastia Wei. Ela instituiu a figura do “juiz imperial” cuja tarefa era avaliar a família imperial e fazer com que esta avaliação fosse levada ao imperador. Este, por sua vez, utilizava a avaliação para tomar suas decisões pessoais e administrativas. No séc. XVI, o jesuíta Inácio de Loyola (1491-1556), fundou a Companhia de Jesus, uma das ordens religiosas da Igreja Católica, que realizou papel similar: seus membros eram responsáveis por definir procedimentos e avaliar os religiosos integrantes tanto da Companhia de Jesus quanto de outros setores da Igreja Romana (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Nesse sentido, nota-se que existem vários conceitos de Avaliação de Desempenho. No entanto, diferenciam-se quanto à forma ou tipo, mas assemelham-se quanto ao conteúdo. Para Brandão e Guimarães (2001), a Avaliação de Desempenho é utilizada em uma organização desde o nível corporativo até o nível individual. Em outros termos, Bergamini e Beraldo (1988, p.13), caracterizam a Avaliação de Desempenho como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.” Estes autores vão além e argumentam que: “[...]avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam[...]”.

Portanto, a Avaliação de Desempenho não deve ser uma ação ou ato isolado que acontece em determinados períodos e de forma separada das demais dinâmicas da organização. Uma Avaliação de Desempenho deve ser bem estruturada e reconhecida como uma ferramenta que busca, constantemente, estabelecer uma relação com os servidores referente aos resultados desejados pela organização.

Sendo assim, a Avaliação de Desempenho deve ser utilizada como um sistema que possibilite alcançar objetivos estratégicos da organização e, principalmente, no que se refere à

Gestão de Pessoas, gerenciarem pessoas capazes de se desenvolver e, conseqüentemente, desenvolver a organização.

2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Alguns autores destacam que, com o objetivo de avaliar o desempenho humano no trabalho, existem divisões possíveis para aplicar a Avaliação de Desempenho nas organizações, contudo, devem-se discutir apenas as mais relevantes. Para Bergamini e Beraldo (1988), conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência para produzir uma dinâmica comportamental específica é o que possibilita entender e até mesmo prognosticar o comportamento humano.

Aquino (1980) afirma que a Avaliação de Desempenho mede o desempenho do funcionário no exercício do cargo durante um período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador e possibilita descobrir se ele corresponde ou não às suas expectativas.

No desenvolvimento e treinamento de pessoal, a Avaliação de Desempenho age como um canal para encontrar a provável necessidade de treinamento. Por este motivo, podemos afirmar que a Avaliação de Desempenho é um diagnóstico sobre o ser humano. No remanejamento de pessoal, a Avaliação de Desempenho age como regulador na realocação dos recursos humanos, leva em consideração alguns critérios: tempo de serviço, problemas de relações interpessoais e dificuldade no aprendizado do serviço. Todas essas informações são preponderantes na Avaliação de Desempenho (IFES, 2017).

Quanto à questão financeira, várias organizações guiam-se pela Avaliação de Desempenho como forma de compensação financeira para seus funcionários. Todavia, precisa-se ter cuidado com esta questão e não a tornar única, sendo necessário, para isso, agregar mais fatores à sua aplicação.

Ainda nesse sentido, Bergamini e Beraldo (1988, p. 32), destacam que: “Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

A Avaliação de Desempenho visa o mérito profissional, mas tornou-se uma invenção submetida à política salarial devido à sua ligação com os planos de cargo e salário. Entretanto, não se deve persistir no paralelo entre desempenho e mérito, pois quando analisamos mudanças e novas perspectivas de avaliar o ser humano (principalmente no serviço público),

pois embora exista uma relação entre estes dois conceitos, eles são distintos. Enquanto desempenho está relacionado com habilidades e capacidades demonstradas pelo servidor, mérito, por sua vez, significa estar apto a progredir em sua carreira profissional.

Contudo, considerando a complexidade dessas variáveis, a efetiva validade da Avaliação de Desempenho humano como instrumento a ser utilizado pelas organizações, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada:

A preocupação com essas variáveis é que define, portanto, o contorno e a filosofia do processo de Avaliação de Desempenho numa organização. E é isso também que caracteriza a especificidade do processo para cada empresa onde for implantado, impedindo a inadequação de modelos desenhados e emprestados de uma organização para outra (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 33).

2.3.1 A importância da avaliação de desempenho

Como qualquer ferramenta de gestão, a Avaliação de Desempenho será o que se fizer dela. As avaliações de desempenho fazem parte de um rol de instrumentos de mudança e tomada de decisão para a gestão, seja qual for o modelo de organização. Segundo Souza et al. (2005), a gestão de desempenho não se coaduna com uma estrutura verticalizada e burocrática, uma decisão comum em empresas nacionais e transnacionais. Avaliar um servidor requer um processo dinâmico e aberto, na qual, chefias e demais servidores de seu ambiente de trabalho estejam envolvidos periodicamente com a intenção de trazer um clima de confiança e respeito pelo outro.

Portanto, caso não tenha esta cooperação das partes, a Avaliação de Desempenho será um instrumento inútil e com problemas, principalmente, na credibilidade em torno das pessoas envolvidas. Na Administração Pública, não é diferente, como afirmam Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 44):

Trabalho avaliado é trabalho realizado. Essa frase resume a necessidade de que toda organização seja sistematicamente avaliada, provocando, dessa forma, um processo de retroalimentação que permite à organização rever estratégias e métodos de trabalho e, portanto, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao insulamento burocrático, tão comum em organizações públicas. É por intermédio da avaliação do que produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização, ou do trabalho necessário a produzi-lo é uma estratégia nas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis – estratégico, tático, operacional e individual.

Ainda nas palavras de Bergamini e Beraldo (1988, p. 42):

É importante ressaltar, então, que o fenômeno *avaliação*, por si só, já implica essa subjetividade e é aceitação natural dessa realidade que permitirá uma convivência

pacífica com ele, ainda que se possa utilizar de alguns recursos e procedimentos técnicos que auxiliem. O importante é que a subjetividade seja até valorizada, deixando de lado o ortodoxismo técnico que, antes enviesa o processo de avaliação, do que o aprimora.

Por isso, segundo os autores acima citados, a responsabilidade de se fazer uma boa Avaliação de Desempenho deve partir da organização ao demonstrar eficiência e cooperação para todas as pessoas envolvida no processo. Segundo Souza et al. (2005, p. 30) a importância da “gestão de desempenho”:

Em uma visão panorâmica, a gestão de desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, interessado na sustentação da empresa no mercado.

Para uma Avaliação de Desempenho se tornar efetiva e bem sucedida, a organização deve ser composta de elementos que não dependam só desse instrumento, os gestores devem promover as adaptações necessárias que demandam um processo sistêmico. A Avaliação de Desempenho tem um papel muito importante na vida organizacional e profissional, mas ainda se encontra com muita dificuldade em sua aplicação devido à falta de compreensão de seu real valor e para as decisões gerenciais ou apenas para a formalidade no cumprimento da lei.

Dessa forma, diante do exposto, continuaremos a prosseguir com o propósito deste trabalho.

2.3.2 Quem deve ser avaliado?

Esta é uma pergunta muito interessante, comum e inclui a Avaliação de Desempenho como um assunto a ser discutido: porque o servidor subordinado não avalia o desempenho de seu chefe imediato? Porque, quase sempre, este procedimento deve ser do chefe para o subordinado? Este procedimento é devido ao fato de que o chefe assume uma responsabilidade pela unidade e pela organização? Em meio às dúvidas, Bergamini e Beraldo (1988, p. 44) afirmaram:

Que o gerente assuma formalmente a responsabilidade perante a organização, pelo processo de avaliação, é razoável no sentido de garantir e atender ao princípio de racionalização e organização do trabalho; porém o autoritarismo com que o procedimento é assumido é que é chocante e desaconselhável.

Se a Avaliação de Desempenho é um crescimento, então entendemos que é um crescimento de entendimento entre as pessoas e a responsabilidade pela avaliação (mesmo que este papel seja realizado pelo chefe), na verdade, pertence a todos na organização. A utilização da avaliação por parte da chefia imediata pode ser interessante, porém, pode

acontecer alguns problemas, além daqueles mais comuns referentes a avaliações em geral: despreparo, influência de características individuais, influência de amizade, erros etc.

Basicamente, o método de avaliar as pessoas em uma organização é sempre estar em contato com elas, pois de alguma forma a pessoa está sendo avaliada no cotidiano, por exemplo, quando tenta-se obter informação de alguém a fim de integrá-la ao círculo de trabalho. Pode-se dizer, então, que a Avaliação de Desempenho sempre existe, é subjetiva e, pode conter distorções pessoais.

De modo geral, existem três métodos de concretizar um procedimento de Avaliação de Desempenho de pessoas nas organizações. Para compreender melhor os métodos de Avaliação de Desempenho, Bergamini e Beraldo (1988) descrevem:

- **Avaliação direta:** quem pratica a avaliação é o supervisor direto representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado. Ao adotar esse método atribui-se ao seu supervisor direto a tarefa de emitir parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia de trabalho. Nesse sentido, está-se dando a ele condições de, na maioria das vezes, sozinho, examinar a qualificação da mão-de-obra sob sua responsabilidade direta e, posteriormente, registrar no formulário de avaliação, quando assim for definido, o seu julgamento. É importante considerar que esse procedimento possui indicações ou pontos favoráveis, bem como pontos desfavoráveis.
- **Hetero-avaliação:** avaliação feita por outro ou por outros.
- **Auto-avaliação:** é possível perceber quais são os seus pontos fortes e suas fraquezas, as ameaças que rondam seu caminho na empresa, onde estão suas oportunidades de melhoria, se você está na trilha certa para onde deseja chegar profissionalmente, se os seus hábitos de trabalho são os melhores ou se é possível mudar algumas rotinas para render mais ou se sentir melhor, além de conhecer melhor seu perfil profissional e perceber os erros e acertos que o levaram até o momento da avaliação. Assim, é possível saber como continuar a carreira no rumo certo e com mais confiança.

Finalmente, deve-se considerar a organização como uma realidade social estruturada com objetivos a serem atingidos através da organização do trabalho. Definir os papéis a serem desempenhados pelas pessoas como forma de prepará-las para encarar com muita naturalidade o ato de avaliar.

2.3.2.1 A avaliação de desempenho na administração pública

No início do governo de Getúlio Vargas, em 1930, criou-se o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938, com a intenção de profissionalizar a administração pública. O objetivo era implementar no Brasil modelos de teoria da administração utilizados em países desenvolvidos. Foi nessa época que o governo brasileiro começou a esboçar as primeiras avaliações de desempenho dos servidores públicos civis e militares (BRASIL, 1938).

Na década de 60 o Governo Federal expediu a Lei nº 3.780/60, para estabelecer critérios ao desempenho profissional de seus servidores, com a intenção de promoção na carreira. Mas, estes critérios estavam relacionados, principalmente, com questões de comportamento, Portanto os artigos 29 e 30 da Lei nº 3.780/60, assim descreve:

[...]

Art. 29. Promoção é a elevação do funcionário, pelos critérios de merecimento e antiguidade de classe, à classe superior dentro da mesma série de classes e será feita à razão de um terço por antiguidade e dois terços por merecimento.

Art. 30. Merecimento é a demonstração positiva pelo funcionário, durante sua permanência na classe, de pontualidade e assiduidade, de capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compressão dos deveres e, bem assim, de qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior.

Parágrafo único. A promoção obedecerá sempre à ordem de classificação do funcionário na lista de merecimento.

[...]

Mesmo com a criação desse mecanismo, a Administração Pública Federal encontrava muita dificuldade em avaliar seus servidores, porque este método de avaliação por merecimento mostrava-se ineficaz, pois o que se avaliava era o comportamento dos servidores.

O Decreto Federal nº 80.602/77 coloca que a progressão profissional e mérito são obrigações da chefia da unidade onde o servidor desempenha sua função administrativa ou de seu comportamento profissional (ambiente de trabalho), mas este método de avaliação era utilizado sem nenhum critério específico, pois cada pessoa possui sentimentos e hábitos distintos da outra (BRASIL, 1977). O decreto:

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.

No início dos anos 80 o Governo Federal revogou o Decreto nº 80.602/77 por meio do Decreto nº 84.669/80 que “Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem

à 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” (BRASIL, 1980).

Este decreto instituiu critérios para os servidores que seriam avaliados pelo seu chefe imediato, mediante o preenchimento de um formulário pré-estabelecido no *caput* do Art. 12 do Decreto nº 84.669/80. Critérios estes como qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina, além de antiguidade. Destes critérios, o quesito qualidade e quantidade do trabalho tinham a maior pontuação, tendo em vista que o servidor deveria exercer sua tarefa com maior precisão e cuidado. No quesito quantidade de produção de trabalho produzido, levava-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.

Naquele contexto, a avaliação serviu como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas. Foi usada para averiguar deficiências e, dessa forma, proporcionar novas políticas de desenvolvimento profissional. No entanto, segundo Grillo (1982, p.31):

Será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações.

Em seguida, o Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987 aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Traz como objetivo principal a avaliação das atividades dos servidores administrativos relacionadas ao nível operacional com o cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 1987). Nos itens I, II e III, do art. 18, Capítulo II, do referido Decreto, os servidores administrativos são classificados em grupos ocupacionais de acordo com a natureza de suas respectivas atividades e estruturados em subgrupos, conforme os artigos abaixo:

[...]

Art. 18. Os cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo são classificados nos seguintes grupos ocupacionais, de acordo com a natureza das respectivas atividades, e serão estruturados em subgrupos:

I - Grupo Nível de Apoio, compreendendo os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico;

II - Grupo Nível Médio, compreendendo os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 1º Grau, com especialização ou experiência na área;

III - Grupo Nível Superior, compreendendo cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º Grau ou registro no conselho superior competente. [...]

A progressão funcional era condicionada a uma Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA). Esta comissão tinha como principais funções a assessoria ao dirigente da instituição e o acompanhamento da execução da política de pessoal técnico-administrativo. As atribuições e a forma de funcionamento da CPPTA eram especificadas pelo Ministério da Educação. A progressão funcional dos servidores administrativos dava-se por três formas distintas, assim discriminadas: por permanência; mérito; titulação e qualificação. Ocorria de forma independente e cumulativa dentro do mesmo cargo ou emprego. Dentro do contexto de progressão funcional estava a ascensão funcional mediante processo seletivo, desde que houvesse a existência de vagas (BRASIL, 1987).

Portanto o art. 25 e 26, do capítulo VI, do Decreto nº 94.664/87, assim descreve:

[...]

Art. 25. A progressão funcional dos servidores técnico-administrativos e técnico-marítimos ocorrerá:

I - por permanência no cargo ou emprego, automaticamente, para o nível imediatamente superior ao em que se encontrar, a cada interstício de quatro anos de efetivo exercício;

II - por mérito, para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, após o período de dois anos, contados da data de sua admissão, da ascensão funcional, da última progressão por mérito ou do afastamento;

III - por titulação e qualificação, automaticamente e de acordo com os critérios a serem estabelecidos nas normas complementares.

Parágrafo único. A progressão funcional ocorrerá de forma independente e cumulativa dentro do mesmo cargo ou emprego.

Art. 26. A ascensão funcional far-se-á para o nível inicial de outro cargo ou emprego, mediante processo seletivo, verificada a existência de vaga.

1º Somente será realizado concurso público para preenchimento de vagas que restarem de ascensão funcional ou de transferência ou movimentação.

2º Na hipótese de o salário de nível inicial do cargo ou emprego para o qual se realizar a ascensão ser inferior ao percebido pelo servidor, será ele incluído no nível de valor salarial igual ou superior mais próximo ao do cargo ou emprego anteriormente ocupado.

3º Somente poderá concorrer à ascensão funcional o servidor que possuir, no mínimo doze meses de efetivo exercício na IFES.²

[...]

²

IFES. (Instituições Federal de Ensino).

No contexto da Administração Pública Federal segue o que prevê a Constituição Federal de 1988, que utiliza a Avaliação de Desempenho na aprovação de estágio probatório, conforme art. 20 da Lei nº 8.112/90, que institui a forma do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais. Portanto o art. 20 da Lei nº 8.112/90, assim descreve:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, em 1995, foi o marco inicial para a transformação da administração pública. Por meio dela, ocorreu a reformulação do Estado no que diz respeito à qualidade de prestação de serviços à sociedade, com reestruturação de carreiras, capacitação permanente e recorrente, valorização e maior participação dos servidores em metas institucionais (BRASIL, 1995).

No começo da década de 90, o Governo Federal iniciou um projeto de melhoria no setor público, buscando na iniciativa privada, o modelo de qualidade em seus serviços. Com esta proposta, iniciou-se a implantação de um novo perfil de servidor com uma visão mais ampla de gestão. Nesta linha, o Governo Federal instituiu a Emenda Constitucional nº 19/98, introduzida pelo Ministro da Administração e Reforma do Estado, Sr. Luis Carlos Bresser-Pereira, que conferiu uma nova redação ao art. 41 da Constituição Federal de 1988, segundo a qual um servidor estável poderia perder o cargo mediante uma avaliação por insuficiência de desempenho.

Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho não é apenas um instrumento importante para avaliar um servidor, visa sua ascensão e evolução na carreira no interior da esfera pública. É, sobretudo, um instrumento de inserção nas metas individuais e institucionais.

No ano de 2005, o Governo Federal implementou a Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação ao publicar a Lei nº 11.091/2005, conforme artigo abaixo:

[...]

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. 3º 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.

§ 2º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira será elaborado com base em diretrizes nacionais estabelecidas em regulamento, no prazo de 100 (cem) dias, a contar da publicação desta Lei.

§ 3º A partir da publicação do regulamento de que trata o § 2º deste artigo, as Instituições Federais de Ensino disporão dos seguintes prazos:

I - 90 (noventa) dias para a formulação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira;
 II - 180 (cento e oitenta) dias para formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e
 III - 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas.

§ 4º Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional, será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios vigentes até a data da publicação desta Lei e aplicáveis ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos e a data em que tiver sido feita a implantação do programa de avaliação de desempenho, previsto neste artigo, em cada Instituição Federal de Ensino.

[...]

Com a criação da Lei nº 11.091/2005, a Avaliação de Desempenho passou a ter uma definição mais ligada às metas institucionais e às relações interpessoais com sentimentos de coletividade. A Avaliação de Desempenho traz para o servidor a progressão por mérito que está prevista no § 2º do art. 10 da referida Lei. A progressão por mérito deve obedecer ao interstício de 18 (dezoito) meses, ou seja, o servidor obtém a mudança de vencimento básico subsequente após este período (BRASIL, 2005).

No ano de 2006, o Governo Federal tornou público o Decreto nº 5.825/2006 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). O art. 3º do referido Decreto traz em seus itens VI e VII a definição de Desempenho e Avaliação de Desempenho como:

[...]

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

[...]

Hoje, cabe à CGGP- Ifes – *campus* de Alegre a responsabilidade de acompanhar o desenvolvimento de seus servidores. Desenvolve sua própria forma de avaliar o servidor e, um de seus principais conceitos, é respeitar as peculiaridades de cada um durante a formalização do processo avaliativo.

Vale destacar que, foi implementado o Decreto nº 5.707/2006 que instituiu 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 (BRASIL, 2006). Este Decreto criou políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal e trouxe mais condições aos servidores de desenvolverem conhecimentos através de capacitação para, assim, promover a eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, como se define art. 1º do Decreto nº 5.707/2006:

[...]

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.

[...]

Assim, com os resultados obtidos por meio da Avaliação de Desempenho, torna-se possível a utilização de uma gestão por competência. O uso deste instrumento possibilita condições mais favoráveis na seleção de servidores para ocupar cargos de chefia ou ainda de uma realocação na estrutura da organização. Entretanto, a “gestão por competências” ainda não é tratada como instrumento importante na administração pública.

A Lei nº 11.784/2008 foi instituída com a proposta de criar uma sistemática para Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2008). As unidades de recursos humanos dos órgãos ganharam uma ferramenta muito importante com a criação desta lei na questão de políticas de gestão de pessoas, especificamente, quanto à capacitação, desenvolvimento na carreira, remuneração e realocação de pessoal.

Observa-se que esta lei, em seu Capítulo II, define a sistemática da Avaliação de Desempenho de forma contínua na atuação individual do servidor, órgãos e entidades. Traz como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que deverão ser

definidas por critérios objetivos acordados entre o servidor, chefia imediata e equipe de trabalho. Ressalta-se que, para o cumprimento desta sistemática, deve-se observar o que trata o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme disposto nos incisos I e II do art. 144 e art. 145 desta Lei. Destaca-se também que o art. 142 da Lei 11.784/2008, estabelece que:

[...] A avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. (BRASIL, 2008, art. 142).

O Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 regulamenta os critérios e procedimentos para realização das avaliações de desempenho individual e institucional na Administração Pública Federal. Este Decreto traz requisitos e critérios com relação às competências do servidor, em conjunto com o cumprimento de metas de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2010). Nesse sentido, Bergamini e Beraldo (1988, p. 31) entendem que:

É importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade, a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui de forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. É a forma que as pessoas têm em sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem um *feedback*, pela comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação tipo custo x benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz.

2.4 A PRÁTICA DE AVALIAR

Segundo o Dicionário Aurélio, avaliar significa: “determinar o valor ou valia de; apreciar o merecimento de; reconhecer a força de; fazer ideia de; estimar; ajuizar; calcular” (AURÉLIO, 2017). Neste contexto, os avaliadores de desempenho são pessoas que, direta ou indiretamente, são envolvidas na atividade de observar diferenças individuais de comportamento no ambiente de trabalho.

Assim, pode-se afirmar que a avaliação é uma coleta de dados e informações por meio de diferentes critérios de verificação, para saber se os objetivos do servidor foram atingidos ou não. Avaliar pode apresentar obstáculos e gerar mudanças. Implantar a prática avaliativa significa por em questão suas perspectivas e seus fundamentos. É necessário entender que o ato de avaliar não é tão simples assim, conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 49):

Sejam quais forem os elementos que estejam envolvidos nos procedimentos de avaliação, deve-se antes de tudo ter em mente que quem faz avaliação são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos, apesar de sua natural predisposição em desincumbir-se da melhor forma possível dessa responsabilidade. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possa interferir distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende fazer.

A avaliação não pode ser entendida como um conjunto de critérios deve ser parte fundamental de todo um processo de avaliação, seja de quem avalia ou de quem é avaliado, isso a torna útil no desenvolvimento das capacidades dos servidores. Finalmente, a principal função da avaliação é detectar, diariamente, os pontos positivos e negativos que cada servidor possui. Esses pontos detectados devem ser utilizados pelo gestor como referenciais para as mudanças nas ações organizacionais com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e profissional do setor (IFES, 2017).

2.5 DA CARREIRA DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

A carreira de técnico-administrativo em educação sempre foi um tema de discussão do dia-a-dia nas instituições de ensino, tanto que, até hoje, essa discussão se propaga pelos corredores das instituições. Os servidores administrativos sempre buscam uma identidade com relação ao seu cargo e, principalmente, as atribuições inerentes ao mesmo, pois entendem que são agentes de um processo de formação do cidadão e da construção do conhecimento. Dutra (2010) esclarece que utilizar o cargo como referência se torna uma base instável no decorrer do tempo. Para o autor, as tarefas e as responsabilidades das pessoas estão em constante alteração e, conseqüentemente, as obrigações do cargo não continuam iguais com o passar dos anos.

Nos Institutos Federais de Ensino, como em qualquer órgão da Administração Pública Federal, o tempo de serviço transformou-se em uma importante ferramenta para determinar a progressão dos servidores nos seus respectivos cargos. Porém, o uso do tempo virou um atributo mais usual que a progressão por mérito, ou seja, a mudança de nível na matriz hierárquica obedece a um interstício de 18 meses, porém, deveria ser decorrente de uma Avaliação de Desempenho do servidor.

Segundo Dutra (2010); Pires et al. (2005), além de Souza (2004), a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas, demonstradas ou entregues à organização, é um desafio para a gestão de pessoas no setor público com o intuito de ajustar o atual modelo de remuneração ao proposto pela nova gestão por competências.

De acordo com a FASUBRA (Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil), o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) se diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública por trazer, não só uma tabela

remuneratória, mas elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, que rompem com atitudes tradicionais da gestão pública que enfraquecem sua produtividade e que venham em defesa de uma política de Estado mais eficiente (FASUBRA,2013). O PCCTAE propõe que o desenvolvimento dos trabalhadores vinculados ao desenvolvimento institucional, reconhece e fortalece a ação deles no processo educacional.

Dessa forma, segundo o autor supracitado, o PCCTAE instituído pela Lei n.º 11091/2005 e publicada no DOU de 13 de janeiro de 2005 é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento profissional dos servidores do ensino público Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC (BRASIL, 2005, p.1), conforme se define abaixo:

CONCEITOS

I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II – nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são de um servidor;

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado e realizada após o ingresso;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor integrada por atividades afins ou complementares e organizada a partir das necessidades institucionais, além de orientar a política de desenvolvimento de pessoal; e

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

Assim, para compreender melhor como é constituído o plano de cargos dos servidores técnico-administrativos, ilustramos no Quadro 1.

Quadro 1 - Distribuição dos Cargos por Nível de Classificação e Requisitos para Ingresso

Níveis	Escolaridade	Classes de Capacitação	Padrão
A	Fundamental incompleto	I, II, III e IV	1 a 16
B	Fundamental incompleto	I, II, III e IV	1 a 16
C	Fundamental completo ou médio completo	I, II, III e IV	1 a 16
D	Médio completo ou Profissionalizante	I, II, III e IV	1 a 16
E	Superior Completo	I, II, III e IV	1 a 16

Fonte: Anexo II da Lei n.º 11.233/2005

Nota: Adaptado pelo autor, 2017.

Por fim, observa-se que o PCCTAE está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B (nível de apoio), C, D (nível médio) e E (nível superior); 4 (quatro) níveis

de capacitação cada (I, II, III e IV); e o plano conta, ainda, com 16 (dezesseis) padrões para progressão por mérito. Os cargos têm atribuições que integram o Plano de Carreira sem prejuízo das atribuições específicas e obedecem aos requisitos de qualificação e de competências definidos nas suas respectivas categorias.

ASPECTOS POSITIVOS DO NOVO PLANO

- Valorização do trabalhador da educação por meio da reestruturação da carreira;
- Vinculação da carreira ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento Institucional;
- Incentivo à qualificação do servidor;
- Reconhecimento dos profissionais de educação enquanto sujeitos do saber universitário e tecnológico;
- Introdução de novos conceitos: ambiente organizacional, plano de desenvolvimento dos integrantes (programas de capacitação e Avaliação de Desempenho);
- Estabelecimento de rede local e nacional de acompanhamento da carreira;
- Permanente adequação do quadro de pessoal às necessidades institucionais;
- Reconhecimento do cidadão usuário como titular de direitos e como sujeito na avaliação dos serviços prestados.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho foram utilizados dois métodos de pesquisa: documental e campo (*in loco*). Na pesquisa documental foram analisados os dados normativos da CGGP do Ifes – *campus* de Alegre. Na pesquisa de campo, foi aplicado um questionário aos servidores técnico-administrativos e demais servidores que possuem função de chefia (docentes e técnico-administrativos).

Em relação à viabilidade da pesquisa, em termos metodológicos, optou-se por uma “abordagem de caráter exploratório-descritiva-explicativa” que, segundo Vergara (2006, p. 47), se trata da:

Investigação exploratória que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

A **investigação exploratória** proporciona maior interação com o problema, tornando-o mais claro. Assim, pretendeu-se desenvolver uma reflexão posterior mais aprofundada acerca do problema em análise.

A **pesquisa descritiva** expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2006, p. 47). Portanto, trata-se de um estudo de atitude de gestores e servidores administrativos do Ifes – *campus* de Alegre, com relação ao instrumento de Avaliação de Desempenho.

A **investigação explicativa** tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar seus motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuíram, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2006, p. 47).

É necessário propor um critério básico para uma pesquisa, quanto aos seus fins para, dessa forma, encontrar soluções para o aperfeiçoamento do processo avaliativo, por meio da conscientização dos servidores em demonstrar o quanto a Avaliação de Desempenho é importante para o cumprimento de objetivos e metas instituições, que estejam atreladas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Ifes – *campus* de Alegre. Dessa forma mudar o comportamento atual dos servidores quanto a utilização da Avaliação de Desempenho.

Buscando melhor apresentação para facilitar a compreensão da dinâmica desta pesquisa apresenta-se na Figura 1 a ordem e os passos a serem executados.

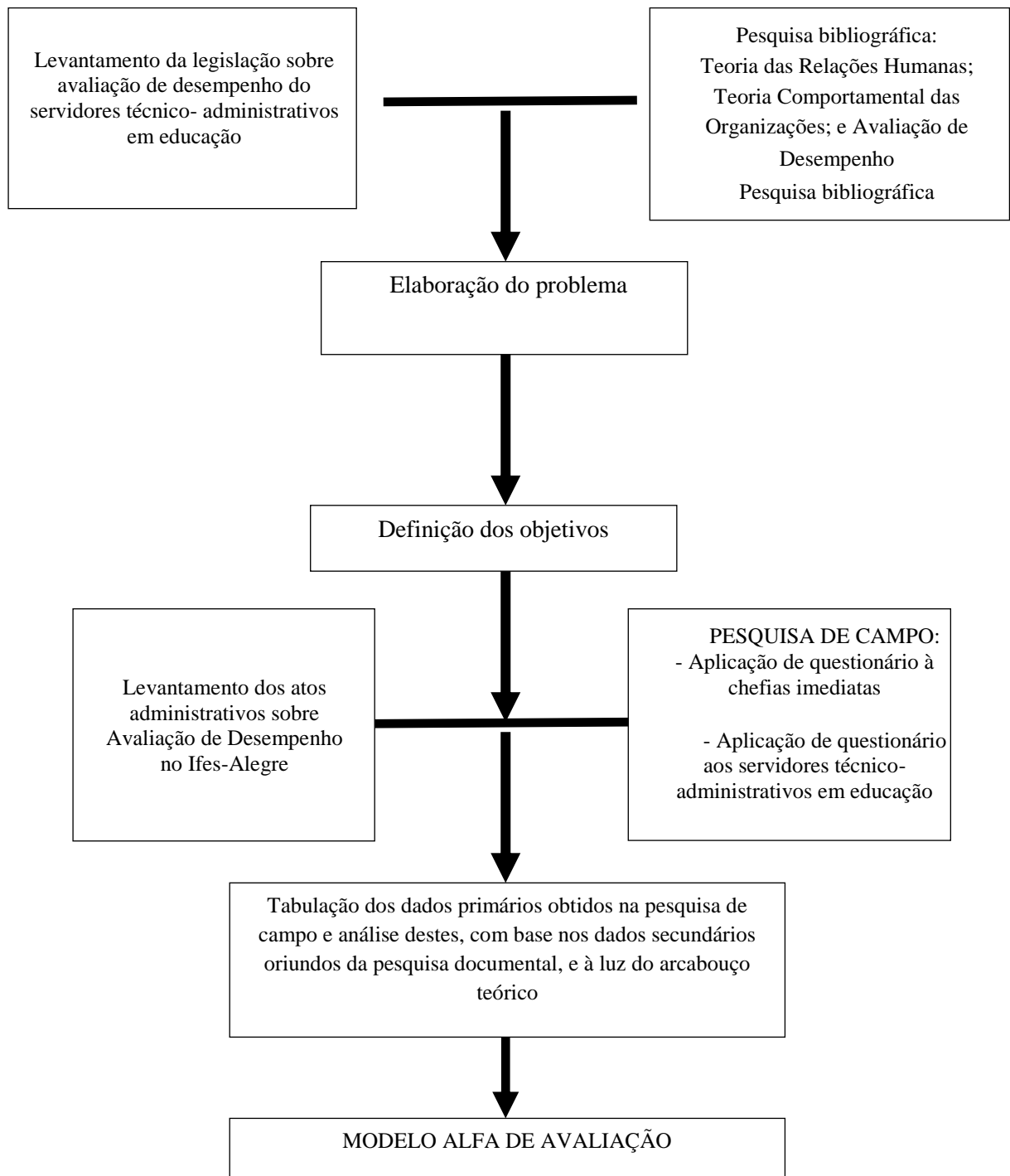


Figura 1 – Representação esquemática dos procedimentos metodológicos
 Fonte: O autor.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Conforme define Vergara (2006, p. 50):

[...] Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Esta pesquisa teve como unidade empírica de análise o Ifes – *campus* de Alegre, e sua amostra abrangeu os servidores técnico-administrativos e detentores de cargo de chefia e/ou direção, no exercício do ano de 2018, nos meses de março a junho. Ressalta-se, portanto, que os servidores afastados por qualquer que seja o motivo no momento da pesquisa de campo, estão excluídos da amostra.

O número amostral de indivíduos pesquisados se deu pela quantidade de questionários devolvidos pelos servidores após serem respondidos (Apêndice A e B). Foram devolvidos 37 questionários de chefias imediatas e 98 questionários de servidores do Ifes – Alegre.

3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa. Conforme Gil (2008, p.175), “a análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa”. Entretanto, o objetivo principal do estudo permeia na natureza qualitativa, ou seja, voltado para o processo avaliativo, portanto sua utilização define este trabalho, tendo em vista a busca de descobrir ou propor que o processo de Avaliação de Desempenho utilizado no Ifes – *campus* de Alegre seja um instrumento importante para a gestão.

Observe-se que na Administração Pública Federal os objetivos da Avaliação de Desempenho consideram apenas os preceitos constitucionais quanto à estabilidade e progressão funcional, não considerando o aumento da eficiência, eficácia e a aplicabilidade das ações e metas institucionais. Portanto, a apresentação das particularidades do processo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal, traz um enfoque histórico sobre este assunto, devendo adentrar ainda mais sobre o tema, considerando como um importante princípio da Administração Pública. Para a discussão dos resultados recorreu-se as prerrogativas definidas no MODELO ALFA, de modo que as discussões pautam-se nas necessidades observadas na presente pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Além dos servidores técnico-administrativos em educação, participaram das entrevistas as chefias imediatas da instituição que ocupam função no período da pesquisa.

Cabe ressaltar que o Ifes - *campus* de Alegre possui, atualmente, 109 servidores técnico-administrativos, divididos em 03 (três) níveis de cargos: apoio, médio e superior, distribuídos em diferentes áreas/setores de lotação e exercício. Quanto aos detentores de função, trata-se de servidores (docentes e técnico-administrativos), ocupante de função gratificada (FG) e cargos de direção (CD), e que são os responsáveis, dentre outras tarefas gerenciais, por conduzir a Avaliação de Desempenho de servidores que estão sob sua responsabilidade, caracterizando-os, assim de chefias imediatas.

Para a coleta de dados para esta pesquisa, buscou-se conhecer os atos administrativos (leis, decretos, resoluções etc) que dispõem sobre a Avaliação de Desempenho no serviço público e em vigência na instituição. A análise documental é fundamental para conhecermos e compreender as normas utilizadas pelo Ifes – *campus* de Alegre, para adequar-se as leis.

Assim, a partir da análise documental é possível obter e descrever o atual modelo utilizado pelo *campus* de Alegre para Avaliação de Desempenho de seus servidores técnico-administrativos.

Para o instrumento de coleta de dados utilizados neste estudo foram 02 (dois) questionários distintos, assim distribuídos: um para servidores técnico-administrativos e outro para ocupantes de cargo/função, com o intuito de obter e conhecer as opiniões para compreender suas atitudes com relação à Avaliação de Desempenho.

Segundo Gil (2008), questionários são definidos como:

Uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc (GIL, 2008, p. 121).

Dessa forma, a vantagem do questionário foi atingir um grande número de servidores e garantir o seu anonimato. Para a coleta de dados foram construídos dois questionários distintos, constituídos de 20 (vinte) questões fechadas, destinados e direcionados aos servidores técnico-administrativos (APÊNDICE A) e detentores de cargo/função (APÊNDICE B). Os questionários foram aplicados a todos os servidores técnico-administrativos e ocupantes de cargo/função que se encontra em plena atividade no momento da pesquisa. Ressalta-se que no ato da aplicação dos questionários aos envolvidos na pesquisa que se encontram afastados por motivo de férias, licença médica, licença maternidade, dentre

outros, e ainda aqueles que optaram por não participar da pesquisa são considerados excluídos.

Os questionamentos (Apêndices A e B) foram elaborados de forma afirmativa, em que os participantes deveriam assinalar com grau de concordância/conhecimento ou discordância/desconhecimento. O questionário abordou assuntos inerentes sobre os temas: Avaliação de Desempenho, plano de carreira dos técnico-administrativos. Convém informar aqui que os questionários foram acompanhados de formulário de consentimento, zelando pela ética e o pleno anonimato dos participantes.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após tabulação dos dados, as informações coletadas foram discutidas quantitativamente, a luz de diferentes autores, objetivando compreender a relação existente entre a avaliação de desempenho e os servidores administrativos em educação, tanto aqueles em cargos de chefia como os subordinados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 QUANTO ÀS CRENÇAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Observou-se pela Figura 2 que chefias (94%) e servidores administrativos em Educação (SAE's) (80%) concordam sobre a importância na avaliação de desempenho para a instituição. Este resultado reforça a contribuição que a avaliação de desempenho exerce sobre a instituição, uma vez que uma análise crítica sobre o próprio trabalho é importante para o alcance dos objetivos estabelecidos pelo Ifes. Este resultado também demonstra que a avaliação de desempenho é uma ferramenta confiável de medição. Neste sentido, Steppacher (2018) afirma que a avaliação de desempenho foi aprimorada ao longo do tempo, por meio da colaboração de diversos pesquisadores, de modo que as técnicas de medição utilizadas são confiáveis e replicáveis enquanto instrumento de avaliação. Outro ponto que também deve ser levado em consideração é que tanto chefias como servidores percebem a importância desta ferramenta. Assim, seu uso ilustra fielmente o comportamento do público investigado, podendo ser usado como eixo norteador na implantação de políticas e metas na educação. No entanto, como será visto nas próximas discussões, a necessidade de aprimoramento através de um novo modelo de avaliação de desempenho onde a atualização das informações, liberdade avaliativa, *feedback* para o servidor e avaliação da funcionalidade do instrumento (MODELO ALFA) mostra-se o mais adequado.

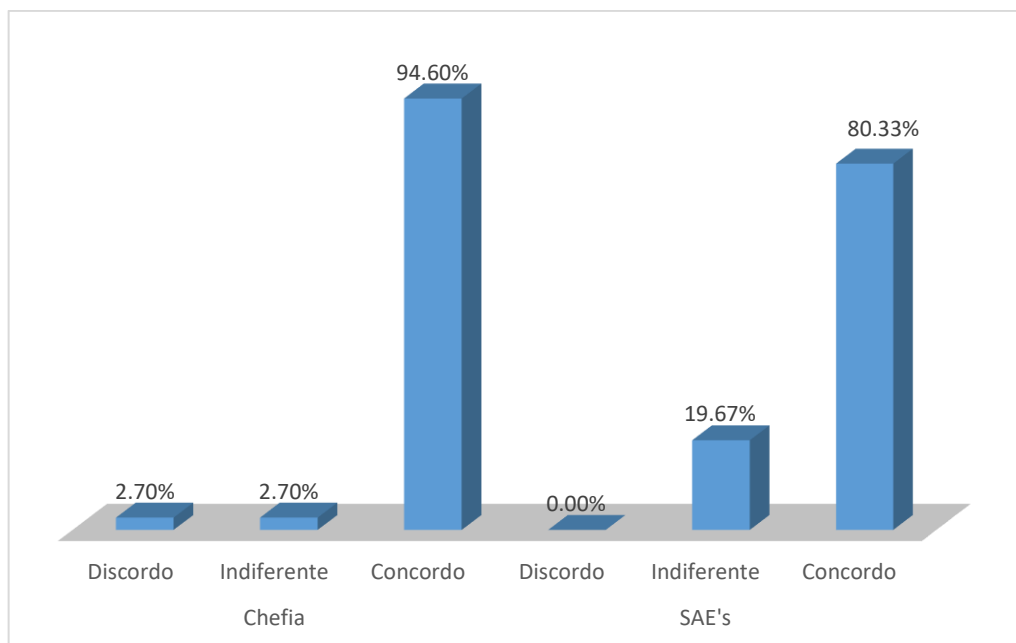


Figura 2 – Concepção de chefias e Servidor Administrativo em Educação do Ifes – Alegre sobre a importância da avaliação de desempenho para a instituição.

Fonte: o Autor.

Nota-se pela Figura 3 que chefias (97%) e SAE'S (70%) concordam que deveria haver participação dos servidores na elaboração da avaliação de desempenho. Conforme descreve o MODELO ALFA, este resultado indica a necessidade de liberdade avaliativa, pois, neste novo modelo, é imperativo a participação dos servidores e chefias na formulação das questões, devidamente adaptadas a cada setor. Assim, embora a avaliação de desempenho possa ser considerada um avanço na administração pública (PINTO; BEHR, 2015) vê-se que ainda é possível seu aperfeiçoamento, como a inclusão dos servidores no processo de elaboração das questões. Este resultado pode indicar a necessidade de participação dos servidores, que também pode ser vista como um desejo de democratização do processo de avaliação, permitindo uma real colaboração quanto às questões de desempenho. Por sua vez, esta ausência pode ser entendida, conforme discorre Philadelpho e Macêdo (2007), como um indicador de que esta avaliação na verdade é um instrumento de poder, cujo objetivo é nortear o comportamento dos servidores mediante um discurso ideológico de desenvolvimento do comportamento dos trabalhadores nas organizações.

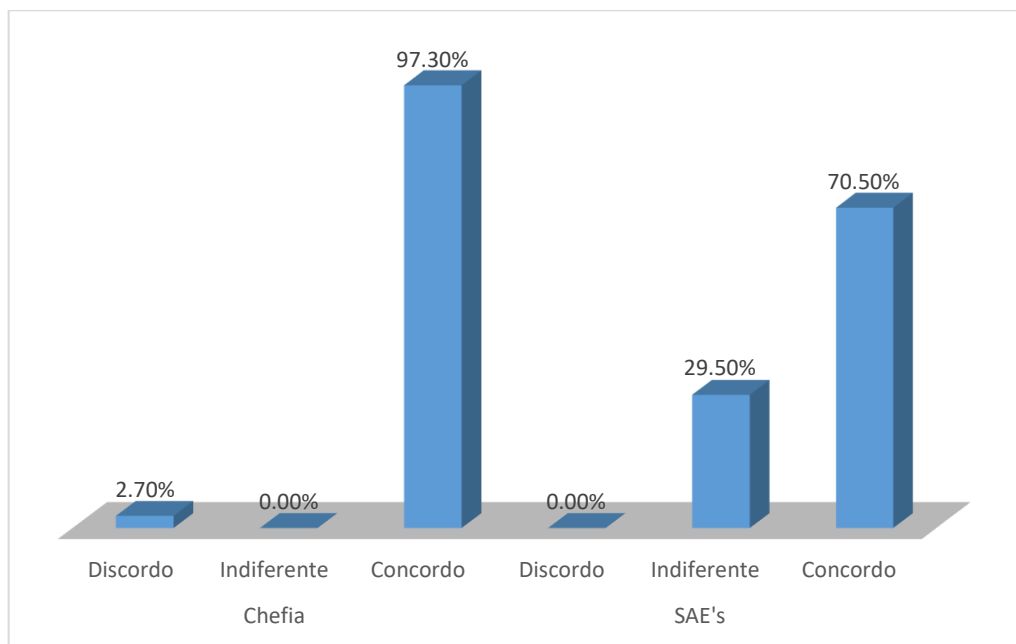


Figura 3 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre quanto a participação dos servidores na elaboração da avaliação de desempenho.

Fonte: o Autor.

A Figura 4 indica que chefia (91%) e SAE'S (60%) concordam que a avaliação de desempenho deveria contribuir para as metas institucionais. Este resultado indica a necessidade de avaliação da funcionalidade do instrumento de gestão de pessoas, conforme é previsto no MODELO ALFA. Concordante com este resultado, Alcoforado (2013) afirma que para atingir as metas institucionais é preciso que a força de trabalho ocorra de modo coeso, motivado e comprometido. Deste modo, o resultado esperado com a avaliação de desempenho deve favorecer o sucesso das organizações.

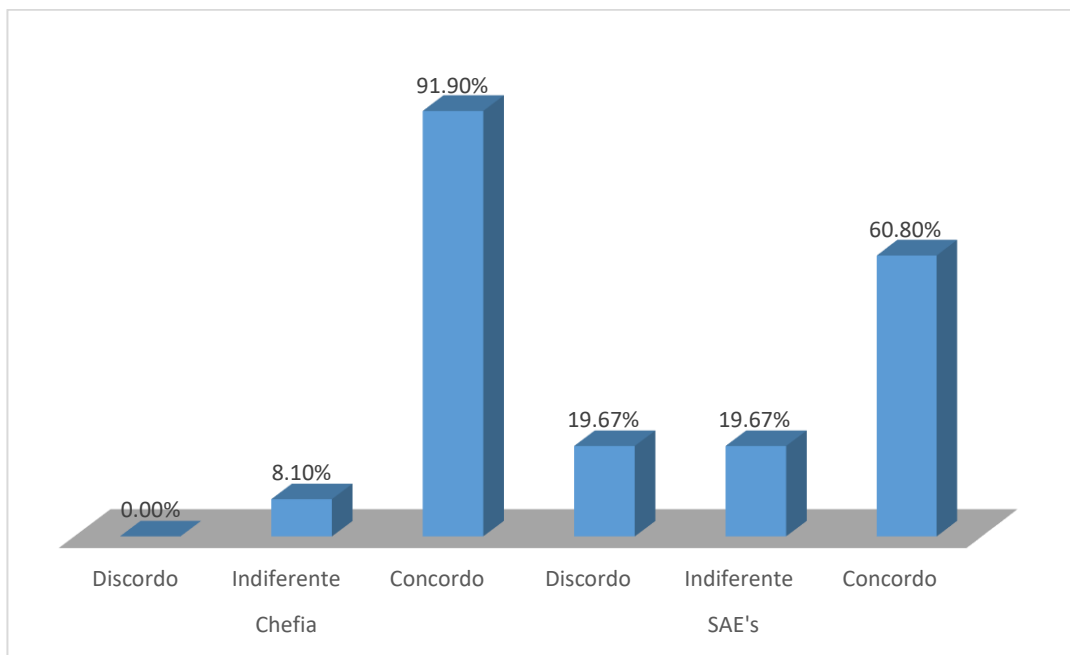


Figura 4 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre quanto a contribuição da avaliação de desempenho para as metas institucionais.
Fonte: o Autor.

Quanto à questão do estreitamento da relação entre avaliador e avaliado por intermédio da avaliação de desempenho (FIGURA 5), observou-se que não houve consenso nesta questão entre chefias e os SAE'S. Enquanto 64% das chefias concordavam que a avaliação de desempenho estreitava a relação entre avaliador e avaliado; 39% dos SAE'S eram indiferentes a esta questão e 40% concordavam com o estreitamento da relação. Conforme proposto pelo MODELO ALFA, este resultado indica a necessidade de *feedback* para o servidor, pois, sem o retorno da avaliação para o trabalhador, o seu significado mostra-se como uma formalidade de mão única. Esta diferença de percepção pode estar associada ao fato de que, quando um servidor está sendo avaliado, ele se encontra numa posição onde o mesmo é obrigado a responder as questões, fato este que pode sugerir que esta interação com o avaliador seja estreita, enquanto que na realidade ela é obrigatória. Além disto, a crença de que a obrigatoriedade põe o servidor numa situação de subjugado, pode contribuir com essa

percepção. Deste modo, o avaliador pode acreditar que há um estreitamento da relação, enquanto que na verdade ela ocorre pela obrigação e não pelo livre arbítrio. Vale destacar que Ferreira (2012) avaliando o desempenho docente, concluiu que a avaliação estreitou de maneira efetiva a relação entre avaliador e avaliado.

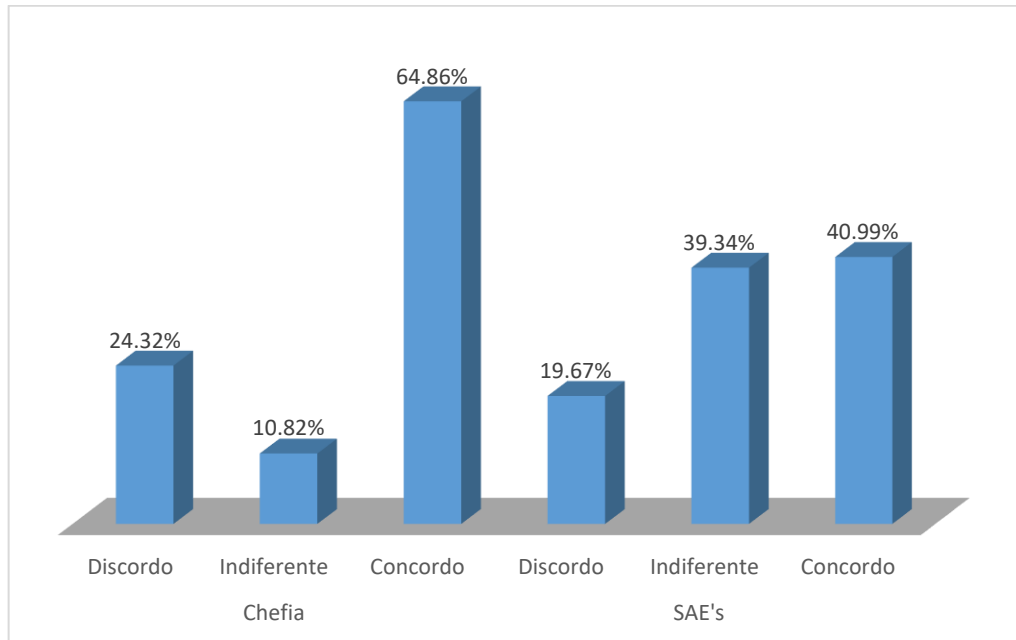


Figura 5 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre quanto ao estreitamento da relação entre avaliador e avaliado.

Fonte: o Autor.

É exposto pela Figura 6 que para as chefias (75%) é necessário ao servidor um treinamento em avaliação de desempenho, enquanto que, para os SAE'S, 39% são indiferentes e 40,99% concordam que os servidores deveriam ter treinamento. Vê-se nesta questão que é concordante entre a maioria das chefias que o entendimento das questões aplicadas aos servidores não são compreendidas pelos mesmos, fato este que torna necessário a utilização do treinamento. Talvez este resultado seja influenciado pelo reduzido número de chefias comparativamente ao de servidores, fazendo com que as chefias tenham que explicar algumas questões para muitos indivíduos, dando a sensação de que os avaliados necessitam de um treinamento. Por sua vez, pode ser que o resultado encontrado entre os servidores demonstre que a necessidade de treinamento seja real, embora outra parcela seja indiferente a este treinamento por diferentes causas, o que demonstra falta de motivação ou interesse quanto a avaliação de desempenho. Este resultado está intimamente relacionado à liberdade avaliativa sugerida no MODELO ALFA. Na proposta, como os servidores construirão os questionamentos a ser estabelecido para o setor, o entendimento das questões será mais fácil, não sendo necessário fazer um treinamento para tal compreensão.

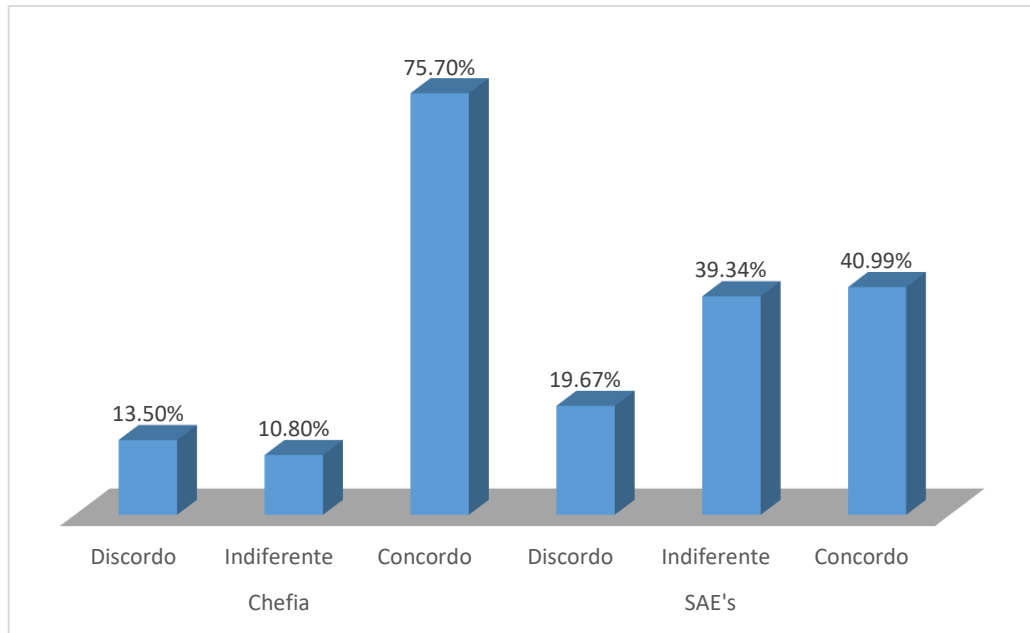


Figura 6 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre quanto à necessidade de treinamento pelo avaliado quanto a avaliação de desempenho.
Fonte: o Autor.

Vale destacar que, quando questionados quanto ao treinamento do avaliador, chefias (83%) e SAE'S (60%) concordaram com a necessidade de treinamento (FIGURA 7). Esta concordância entre chefias e servidores pode se dever ao discutido na Figura 5. Os avaliados formam um grupo bastante heterogêneo quando a sua escolaridade, setores de atuação laboral, tempo de serviço na instituição, entre outros fatores, que podem contribuir com variados tipos de questionamentos durante o processo de avaliação de desempenho. Desta forma, conhecer as peculiaridades de cada atividade exige muito do avaliador, fato este que poderia ser amenizado com um treinamento. Por sua vez, é de importância destacada para as chefias terem consciência de que precisam se aperfeiçoar quanto à aplicação da avaliação de desempenho. Vê-se novamente a necessidade da liberdade avaliativa conforme discutido no item anterior e proposto no MODELO ALFA. Neste sentido, Pereira (2013) afirma que estar conscientes sobre os erros que poderão ocorrer durante o processo de avaliação é um dos fatores mais importantes para a redução de incoerências nos resultados esperados.

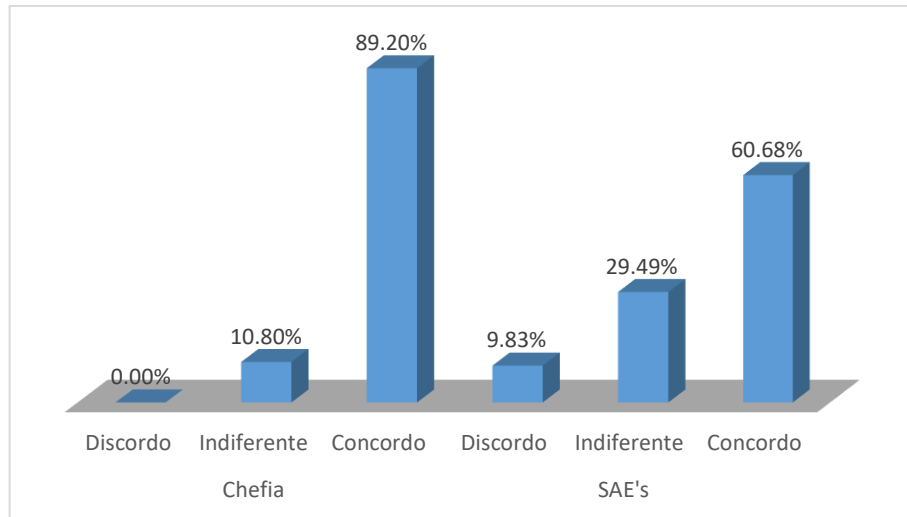


Figura 7 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre quanto a necessidade de treinamento do avaliador para a avaliação de desempenho.

Fonte: o Autor.

Quando questionados sobre a avaliação de desempenho ser feita sem formulário, chefias (83%) e SAE'S (60%) discordam desta possibilidade (FIGURA 8). De acordo com o resultado obtido, uso do formulário é indispensável para a realização da avaliação de desempenho. Deste modo, as opiniões obtidas podem sugerir que, independentemente se impresso ou online, as questões propostas desta forma tornam mais simples a aplicação para avaliador e avaliado. Com a apresentação de formulário também fica mais fácil para cada chefia de setor aplicar o *feedback* necessário ao servidor, conforme previsto no MODELO ALFA.

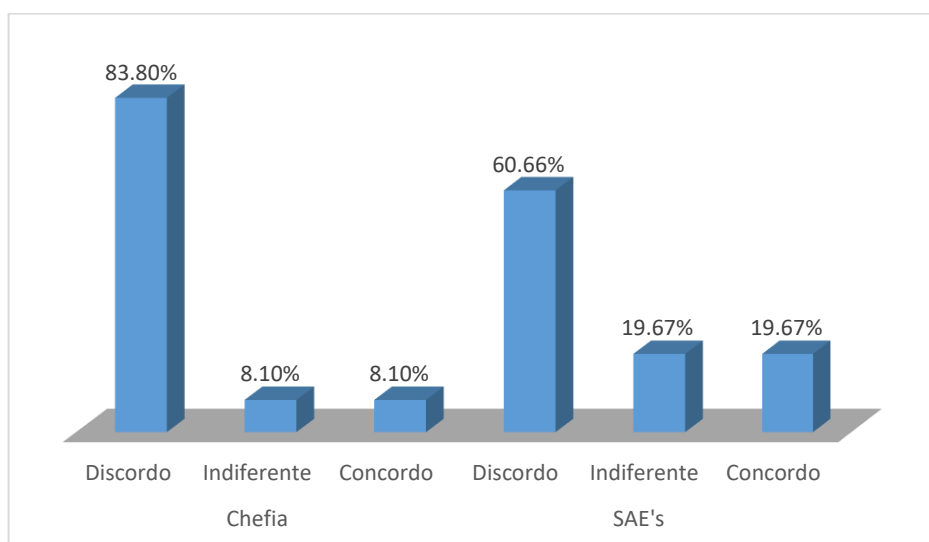


Figura 8 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre a ausência de formulário na avaliação de desempenho.

Fonte: o Autor.

Sobre as necessidades dos servidores, chefias (94%) e SAE'S (70%) concordam que a avaliação de desempenho é um instrumento importante para apontar a necessidade de treinamento, transferências/remoções, remanejamento e até demissão (FIGURA 9). A opinião de chefias e servidores demonstra a efetividade da apuração de resultados quando se utiliza a avaliação de desempenho com a finalidade de promover a instituição. Aliás, a obtenção prática deste resultado pode ser conseguida através da avaliação do instrumento de gestão definido pelo MODELO ALFA, pois, espera-se maior eficiência de gestão neste novo modelo de avaliação. Concordante com o verificado nesta questão, Bonilauri (2010, p.13) pondera que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande valor para a Gestão de Pessoas (GP), pois proporciona informações sobre a qualidade do recrutamento e da seleção, identifica necessidades de treinamento, é fator importante na elaboração de planos de sucessão, fornece subsídio para reajustes salariais, promoções, movimentações de pessoal em geral e concessão de remuneração variável, entre outros.

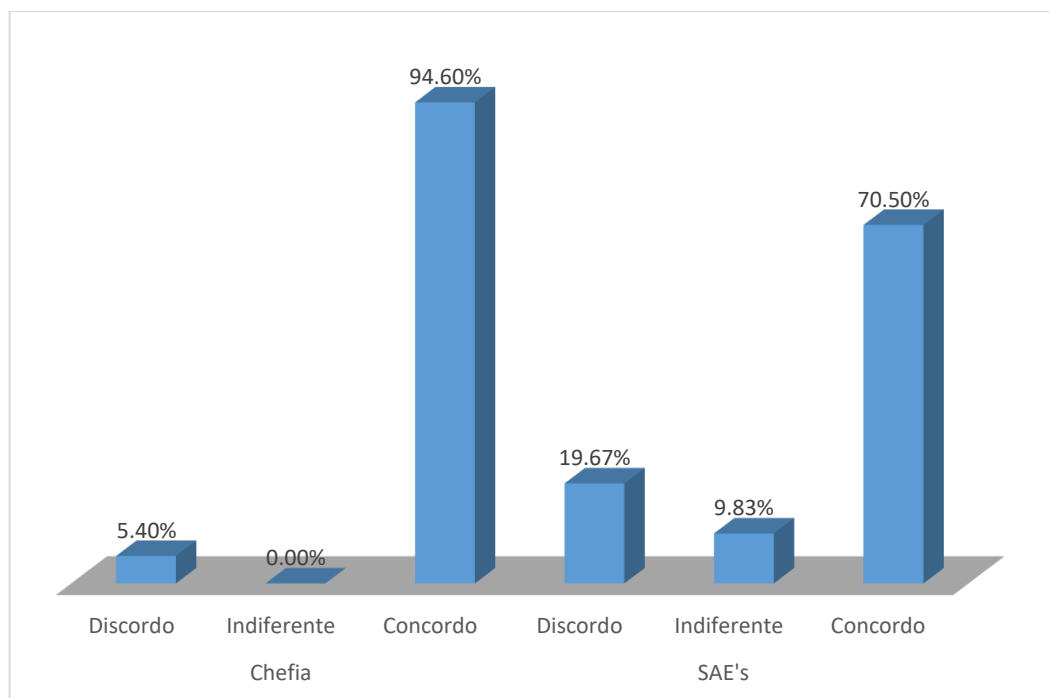


Figura 9 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre a avaliação de desempenho e sua importância para indicar nas necessidades do servidor.

Fonte: o Autor.

Quanto à questão da percepção da importância da avaliação de desempenho, chefias (70%) e SAE'S (50%) discordam que os servidores estejam conscientes quanto a esta avaliação (Figura 10). O resultado encontrado indica a necessidade de um novo modelo de avaliação, capaz de gerar um processo de mudança, conforme é proposto no MODELO ALFA. A avaliação de desempenho pode ser vista como um instrumento de opressão para os

servidores, uma vez que os mesmos não participam em sua elaboração, além de considerarem que os avaliadores necessitam de treinamento. Assim, podem acreditar que o seu desempenho não pode ser aferido nesta condição, indicando pouca preocupação da instituição com o processo, refletindo em seu descaso. Por sua vez, as chefias podem considerar a postura pouco amistosa de alguns servidores em relação à avaliação como uma atitude contrária ao processo, ocasionando a percepção de que os avaliados não creditam à avaliação de desempenho a devida importância. Outro fator que pode estar relacionado com as opiniões colhidas é que os colaboradores, de modo geral dão muita importância às recompensas quando são postos sob avaliação e, como o Ifes – Alegre não retribui ao servidor quando o mesmo é positivamente avaliado, isto pode reduzir o nível de importância que a mesma tem para o servidor. Pereira (2013) afirma que as recompensas decorrentes de uma boa avaliação trazem impactos significativos quanto à importância dada ao processo de avaliação e atingimento de objetivos.

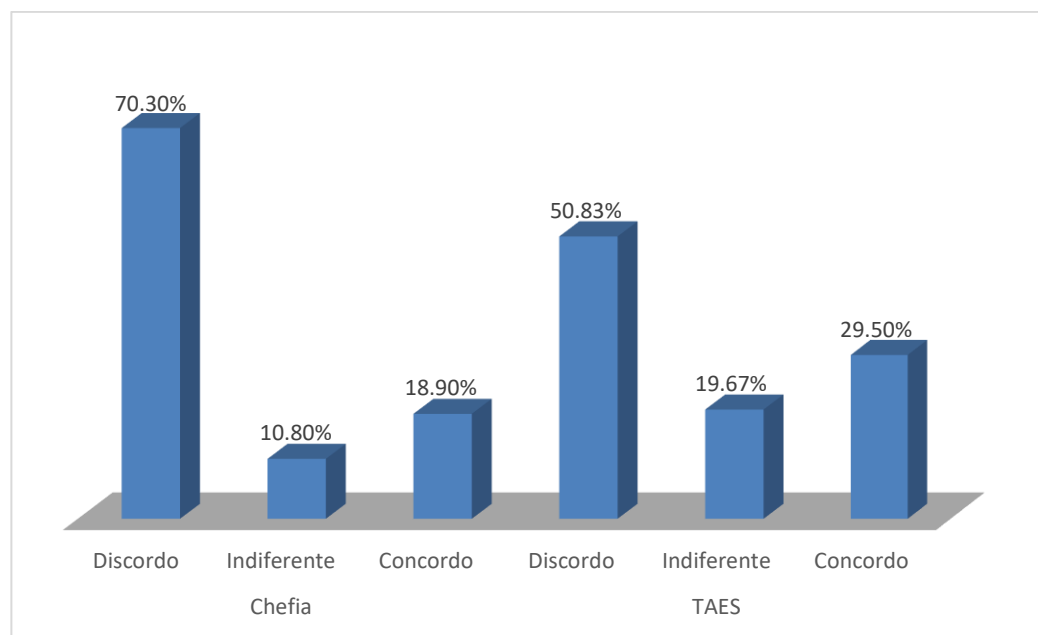


Figura 10 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre a importância que os servidores atribuem à avaliação de desempenho.

Fonte: o Autor.

Quanto à questão da percepção da chefia imediata sobre importância da avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional, observou-se que a chefia e os SAE'S não possuem a mesma opinião. Enquanto as chefias concordam (59%) que a avaliação de desempenho é uma oportunidade para que servidores se desenvolvam profissionalmente, a maioria dos SAE'S entrevistados (40%) discorda desta crença (FIGURA 11). Este resultado reforça a necessidade de um novo modelo de avaliação, onde a mesma deve ser avaliada quanto a sua funcionalidade, ou seja, a sua capacidade de gerar o processo

de mudança, conforme proposto no MODELO ALFA. A falta de concordância entre chefias e servidores quanto à questão do desenvolvimento profissional ilustra a diferente percepção que ambos possuem sobre a avaliação de desempenho. Enquanto chefias acreditam que um bom resultado na avaliação indica progresso profissional dos avaliados, a ausência de promoção, aumento de salário, reconhecimento, *feedback* positivo, entre outros, demonstra para os comandados que o processo não possui caráter prático quanto à ascensão profissional.

Pautando-se no conceito de avaliação de desempenho proposto por Marras (2000), sua finalidade é mensurar o nível de desenvolvimento do servidor quanto ao seu conhecimento, suas habilidades e suas atitudes enquanto sua permanência na instituição. Deste modo, esta modalidade de avaliação pouco ou nada tem a ver com desenvolvimento profissional.

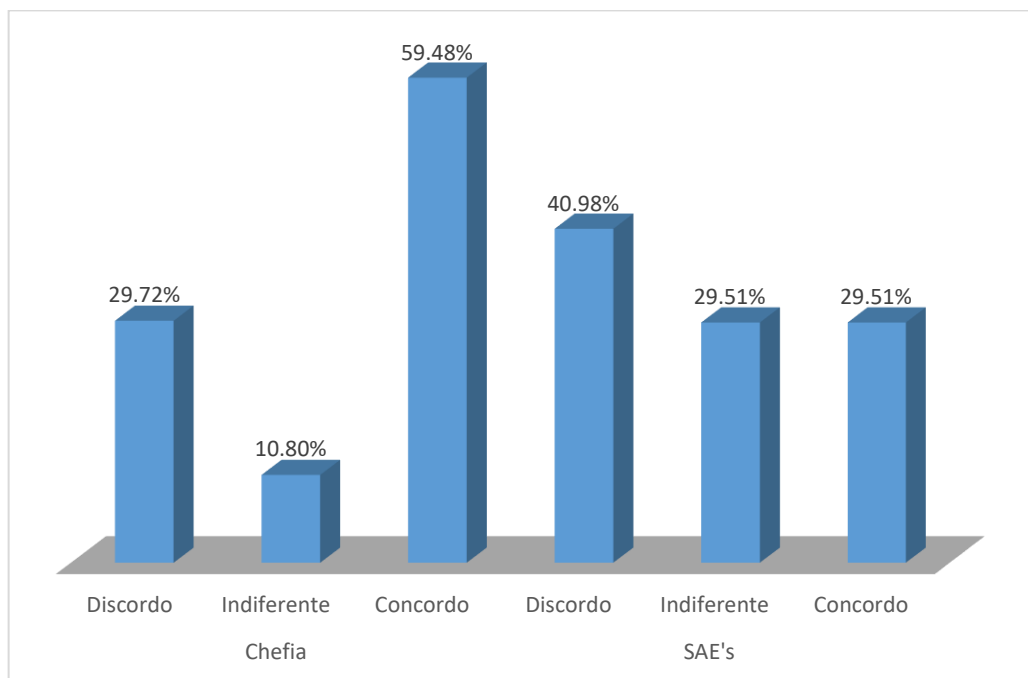


Figura 11 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre a avaliação de desempenho ser uma oportunidade de desenvolvimento profissional dos comandados.
Fonte: o Autor.

4.2 QUANTO ÀS ATITUDES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quanto às proposições atitudinais, chefias (38%) e SAE'S (60%) mostram-se indiferentes quanto à satisfação com o modelo de avaliação de desempenho praticado pelo Ifes (FIGURA 12). Vê-se pelo exposto que é urgente um novo modelo de avaliação de desempenho para o Ifes – Alegre, afinal, o modelo atual não atende a critérios como atualização das informações, liberdade avaliativa, avaliação propriamente dita, *feedback* para o servidor e avaliação da funcionalidade do instrumento, conforme é proposto no MODELO

ALFA. Vale destacar neste resultado que, em relação às chefias, as respostas obtidas foram muito próximas, ao contrário do observado com os servidores nenhum dos entrevistados declarou estar satisfeito com a avaliação de desempenho. O resultado obtido é similar ao encontrado por Caetano (2008) que, numa série de duas décadas de investigação sobre avaliação de desempenho, concluiu que, em média, menos de 50% dos colaboradores das organizações estavam satisfeitos com o processo de avaliação, incluindo os próprios avaliadores. Fachada (2012) atribui a ausência de colaboração dos trabalhadores no processo de avaliação de desempenho como um impeditivo para o sucesso desta mensuração em longo prazo, como também reduz a confiança na viabilidade deste sistema.

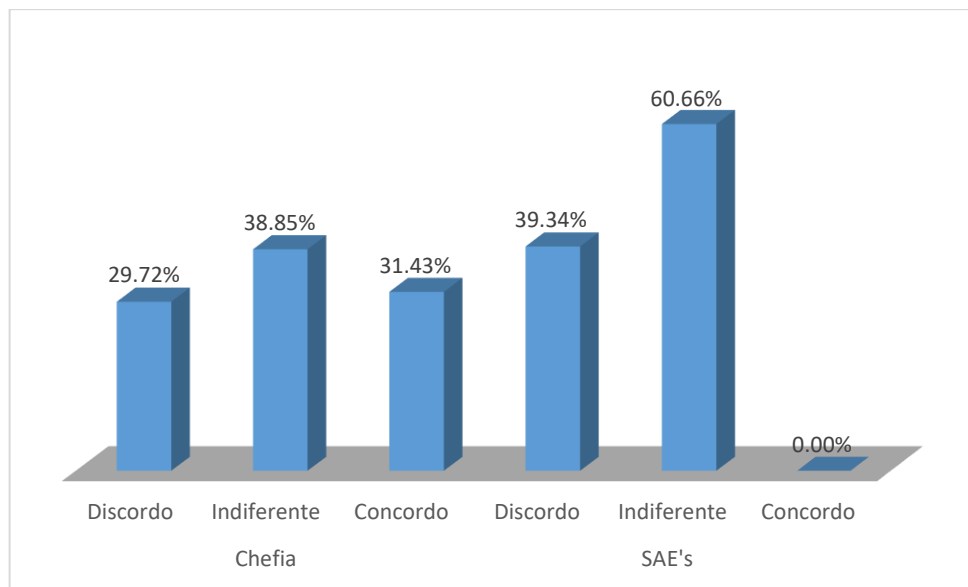


Figura 12 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre a sua satisfação com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela Instituição.

Fonte: o Autor.

Quando questionados se gostam de ser avaliados, chefias e SAE'S diferiram quanto a opinião. Enquanto as chefias discordam sobre a empatia em ser avaliado (56%); os SAE'S discordam (40%) e são indiferentes (39%) quanto a esta questão (FIGURA 13). A ausência de *feedback* para o avaliador pode ser a causa do resultado obtido, uma vez que o seu trabalho não sofre crítica construtiva e nem destrutiva, fato este que não acontecerá no MODELO ALFA uma vez que todos os servidores (chefias ou não) recebem *feedback*. Vê-se que é um paradoxo quando o avaliador não gosta de ser avaliado, fato que este pode minar a qualidade da avaliação de desempenho, pois, quebra-se a isonomia existente entre os servidores, afinal, embora o avaliador esteja num cargo de chefia, avaliadores e avaliados estão igualmente regidos pela mesma legislação. Por outro lado, este resultado também revela uma insatisfação

com o processo de avaliação. Assim, as opiniões colhidas trazem luz sobre a insatisfação com o modelo de avaliação utilizado, podendo indicar que os avaliadores não se sentem confortáveis com este processo de mensuração. Silva (2014) aponta como um dos motivos que levam os avaliadores a não gostarem de serem avaliados, é o fato de que estas chefias têm dificuldades em transmitir os resultados de sua avaliação e de suas opiniões para os comandados.

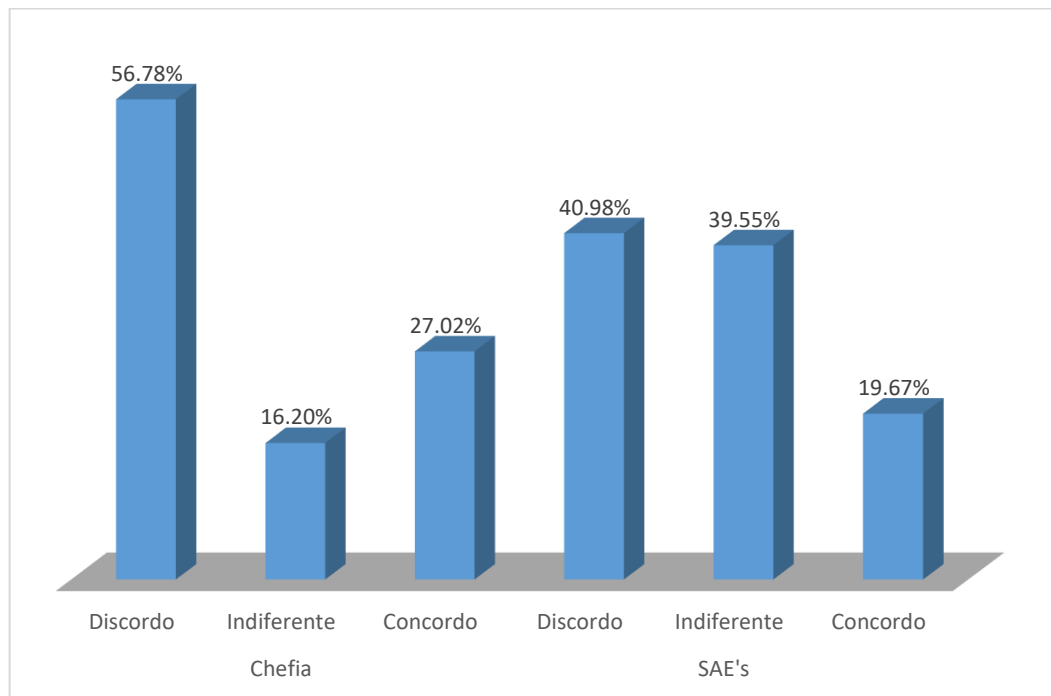


Figura 13 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se gostam de ser avaliados.

Fonte: o Autor.

Sobre a falta de empatia em avaliar, as chefias concordaram com a afirmativa, enquanto os SAE'S não concordaram (40%) ou foram indiferentes (39%) (FIGURA 14). Conforme já discutido, o fato de não gostarem de avaliar pode estar associado ao fato de que os avaliadores têm que lidar com um grupo heterogêneo de servidores, o que pode exigir muito da chefia quanto ao tempo dedicado a esta atividade e também a sua capacidade de explanação das questões. Por sua vez, o fato de que os servidores são indiferentes ou concordam que não gostam de avaliar pode estar ligado a uma relação de amizade mais próxima com os colegas. O fato de não gostarem de avaliar interfere negativamente sobre a avaliação de desempenho. Para Fachada (2012) a ausência de satisfação em avaliar por chefes e servidores interfere negativamente sobre diversos campos da gestão organizacional. Vale destacar que no MODELO ALFA espera-se que a empatia em avaliar não seja comprometida,

uma vez que é imperativo a liberdade avaliativa, com a participação ativa de servidores quanto a formulação da avaliação de desempenho.

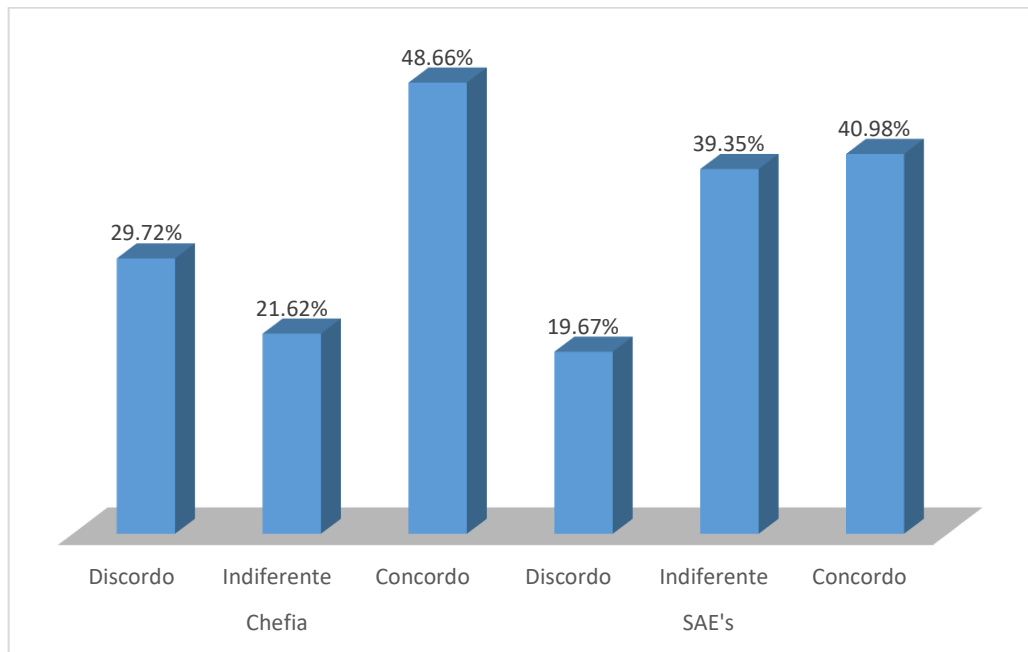


Figura 14 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se gostam de avaliar. Fonte: o Autor.

Tanto chefias (56%) como SAE'S (70%) consideram que ocorrem injustiças na avaliação de desempenho dos servidores (FIGURA 15). O resultado obtido nesta questão reflete a insatisfação que chefias e servidores têm com a avaliação de desempenho, fato este que compromete a funcionalidade do instrumento de gestão. Aliás, no MODELOALFA, sua funcionalidade se dá por meio da obtenção do processo de mudança que, como foi construído por chefias e servidores, espera-se que seja mais justo. De acordo com Serrano (2010) quando questões subjetivas são aplicadas, a possibilidade de ocorrência de injustiças na avaliação de desempenho é significativa. Outro ponto que também deve ser levado em consideração é a iniciativa da instituição com a preservação da justiça durante o processo de avaliação.

Segundo Dias e Paraíso (2010) um sistema de avaliação de desempenho justo deve ser promovido pela instituição e não ficar a cargo do avaliador julgar se está sendo justo ou não.

Por fim, Jawahar (2007) afirma que os colaboradores só consideram satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho se o considerarem que o mesmo atende ao critério de justiça.

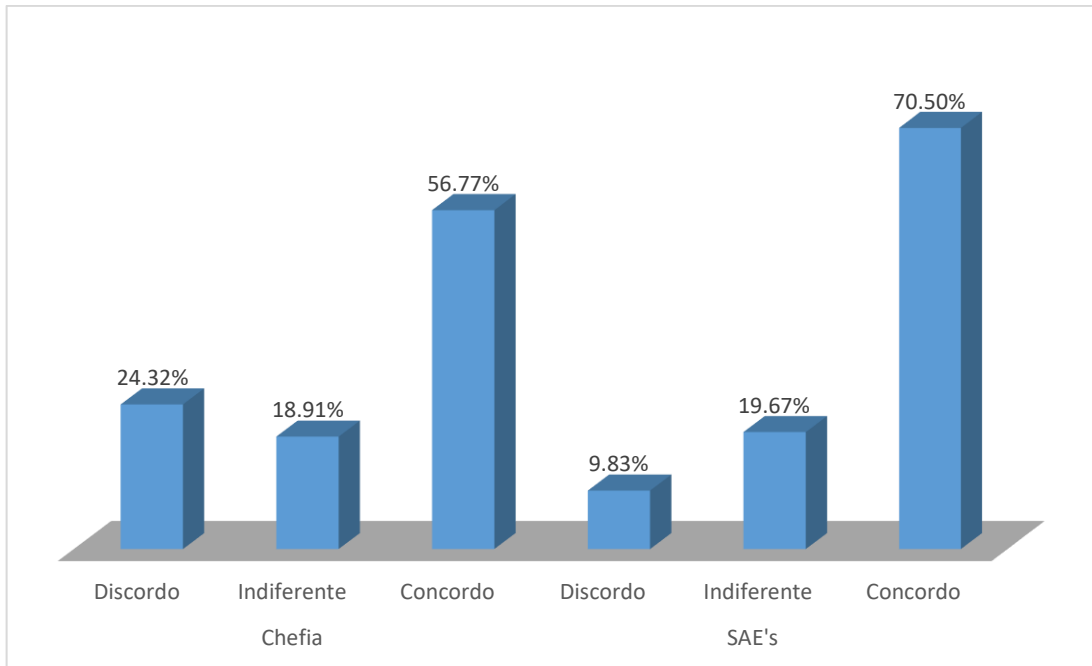


Figura 15 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se ocorrem injustiças na avaliação de desempenho

Fonte: o Autor.

Chefias (64%) e SAE'S (90%) consideram que as relações interpessoais influenciam na avaliação de desempenho pela chefia imediata (FIGURA 16). Vê-se pelo resultado que os avaliados acreditam que uma proximidade ou um distanciamento dos colegas e da chefia imediata que conduz a avaliação poderá influenciar o resultado da avaliação de desempenho. No entanto, ao verificar-se que os avaliadores também concordam com esta opinião, conclui-se que este processo pode comprometer a qualidade final da avaliação, pois, além da colaboração dos pares nesta mensuração, também existe a relação entre a chefia e o avaliado. A ocorrência de influência dessa natureza já foi verificada por Pinto e Beher (2015). Estes autores concluíram que, para os servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), o resultado final da avaliação de desempenho estava fortemente associado à relação interpessoal entre chefia e avaliado. No MODELO ALFA a chefia possui participação efetiva quanto à aplicação da avaliação de desempenho, no entanto, suas ações se dão a partir da participação ativa de servidores quanto à formulação da avaliação de desempenho.

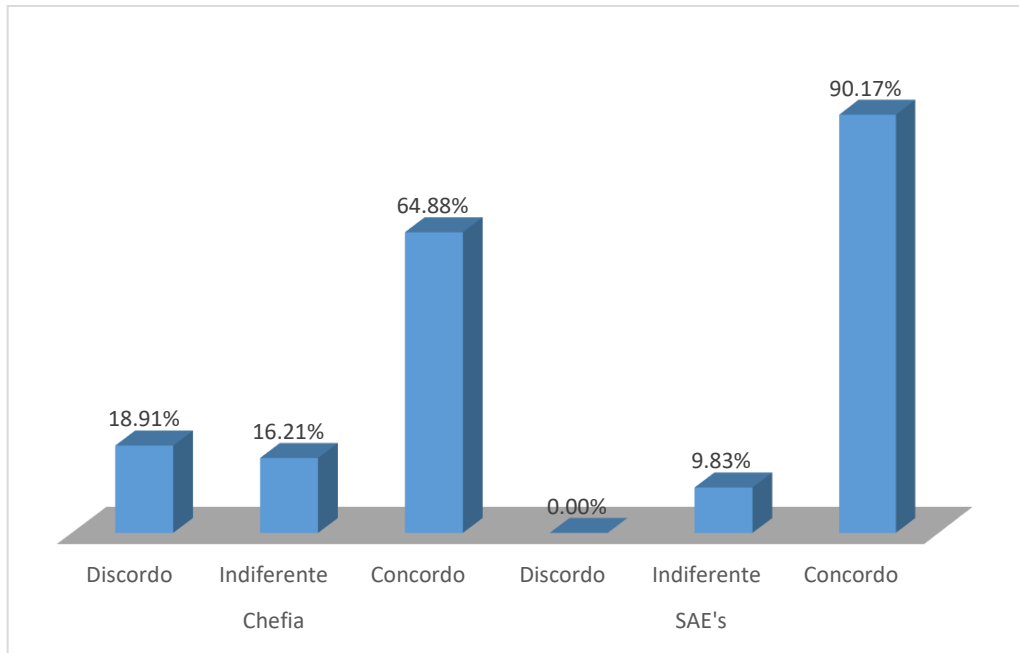


Figura 16 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes - Alegre sobre se as relações interpessoais influenciam na avaliação de desempenho.
Fonte: o Autor.

Tratando do desconforto que a avaliação de desempenho pode causar para o avaliador e avaliado, observou-se que há consenso de concordância entre chefias (59%) e SAE'S (70%) (FIGURA17). No MODELO ALFA, a liberdade avaliativa pode reduzir este desconforto devido à ativa participação de chefias e servidores na construção das questões na avaliação de desempenho, bem como a setorização das investigações. No entanto, vale destacar que este desconforto pode surgir dos mais variados motivos. Pode estar associado a pouca flexibilidade que a avaliação de desempenho impõe, o constrangimento do avaliador pela falta de sinceridade do avaliado, o pressentimento do avaliado quanto à má relação que possa haver com o avaliador e ainda a indisposição em ser avaliados, chefias e servidores, entre outros. Outro fator relacionado, mas este com um viés voltado para as chefias, é que uma avaliação em que o servidor subordinado obtém uma nota ruim, pode comprometer a convivência no setor, uma vez que um conceito desfavorável ao avaliado pode gerar um desconforto em termos de relação interpessoal no lugar de trabalho (PINTO; BEHER, 2015).

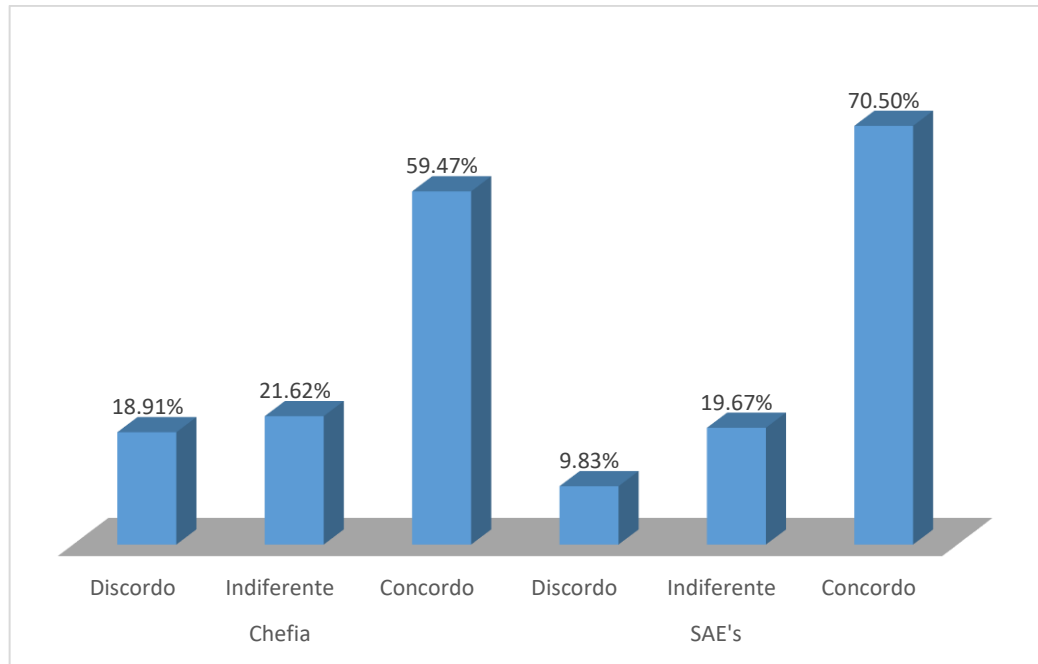


Figura 17 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se a avaliação de desempenho gera desconforto para o avaliado e avaliador.

Fonte: o Autor.

Vê-se pela Figura 18 que chefias (94%) e SAE'S (70%) concordam que é necessário algum tipo de *feedback* ao servidor após a sua avaliação de desempenho. No novo modelo de avaliação de desempenho proposto (MODELO ALFA) o *feedback* é essencial para a gestão de pessoas, pois, é por meio dele que se busca gerar o processo de mudança. Para Caetano (2008) é essencial para o sucesso da avaliação de desempenho a ocorrência de *feedback* pela organização. É por meio dela que os colaboradores serão informados se estão agindo a contento, ou se estão se afastando dos objetivos. Fachada (2012) afirma que o *feedback* é um dos resultados que traz maior impacto sobre o desempenho para a organização. No entanto, vale destacar que *feedback* financeiro no IFES não é uma tarefa simples de aplicar, pois, as recompensas monetárias não são aplicáveis além dos planos de carreira. Já o *feedback* não monetário, que trata-se de status, reconhecimento, prestígio, aumento de responsabilidade e de interesse do trabalho, entre outros não ocorrem por causa de uma política de boa vizinhança, afinal, se todos receberem este *feedback*, o mesmo não terá o alcance desejado, e ao contrário, se apenas alguns tiverem, este pode desencadear-se como um complicador na relação interpessoal entre servidores e servidores e chefias.

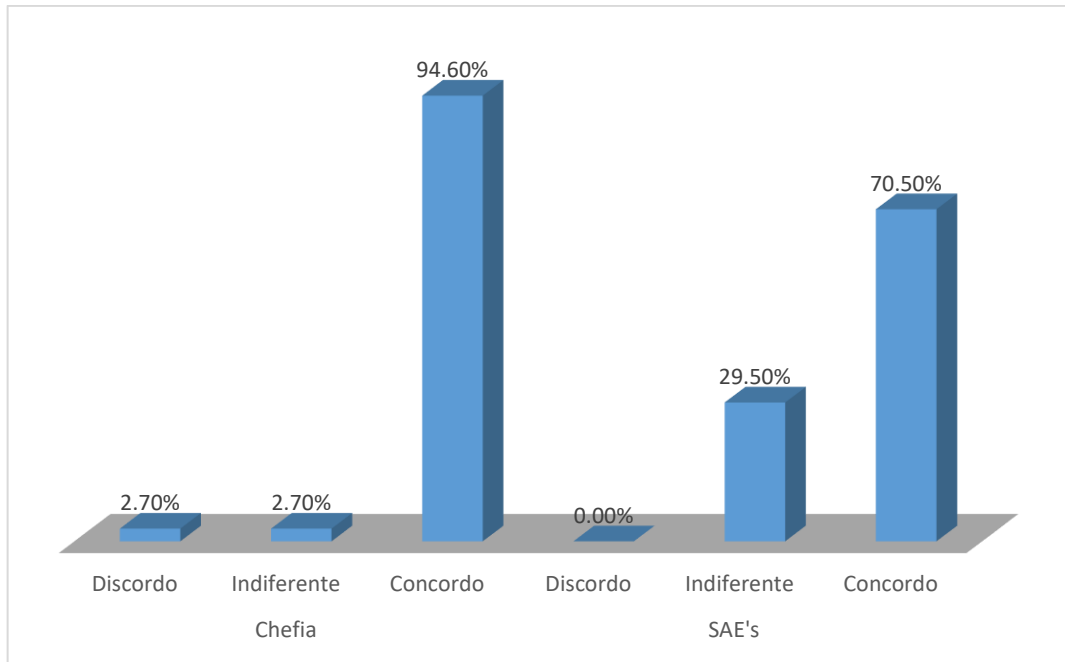


Figura 18 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se o servidor deveria receber algum tipo de *feedback* de sua avaliação de desempenho.

Fonte: o Autor.

Quanto à capacidade para avaliar, chefias (59,48%) e SAE'S (70,50%) não se consideram preparados para avaliar (FIGURA 19). O despreparo em avaliar pode associar-se a falta de um parâmetro objetivo para mensurar a nota a um objetivo alcançado. Este fato torna imprescindível a atualização de informações sobre os servidores, pois, 'o que avaliar' depende da atividade exercida pelo servidor; 'como avaliar' depende de quanto tempo o servidor executa aquela atividade; e 'quanto avaliar' depende do alcance dos objetivos do setor. Vê-se desta forma a necessidade de um novo modelo de avaliação (ALFA). Pinto e Beher (2015) ponderam que nas instituições públicas, ao contrário das organizações privadas, a falta de critérios definidos na avaliação de desempenho torna a atividade complexa para os avaliadores, fazendo com que os mesmos não se sintam capacitados para exercer esta função.

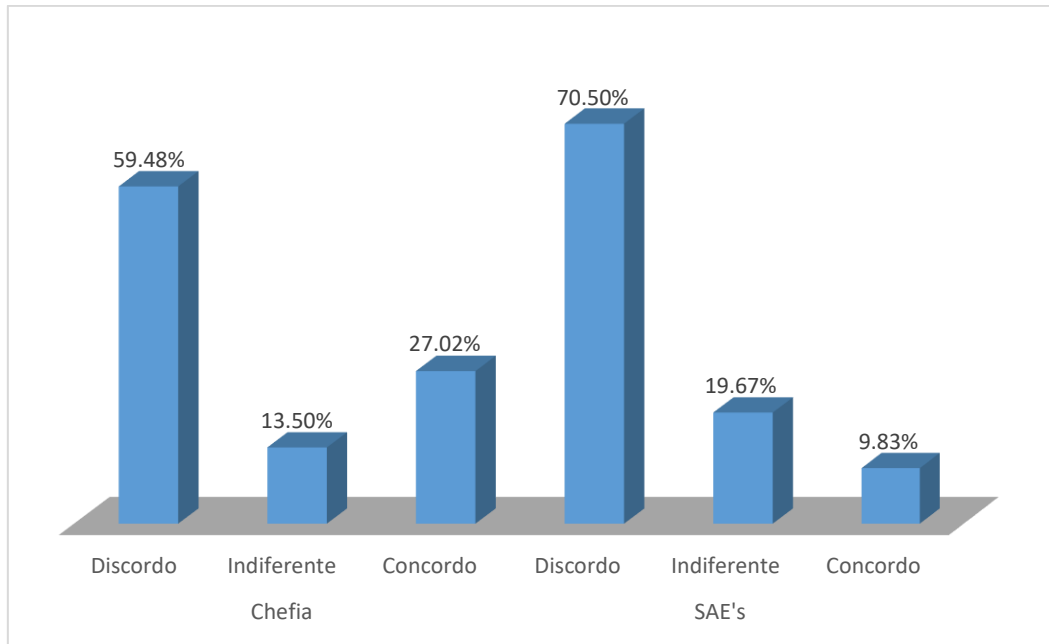


Figura 19 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se consideram-se aptos para avaliar.
Fonte: o Autor.

Quanto à lembrança da avaliação de desempenho, chefias (83%) e SAE'S (60%) concordam que a mesma apenas ocorre quando se aproxima a progressão funcional (FIGURA 20). Como a avaliação de desempenho no Ifes-Alegre não é associado a nenhum tipo de *feedback* (monetário e não-monetário) sua ocorrência não desperta nenhuma expectativa no servidor, sendo, portanto, lembrada apenas quando a mesma se aproxima do período de realização. Espera-se com o MODELO ALFA que o uso do *feedback* mude esta realidade por proporcionar ao servidor uma reflexão positiva sobre a sua atividade.

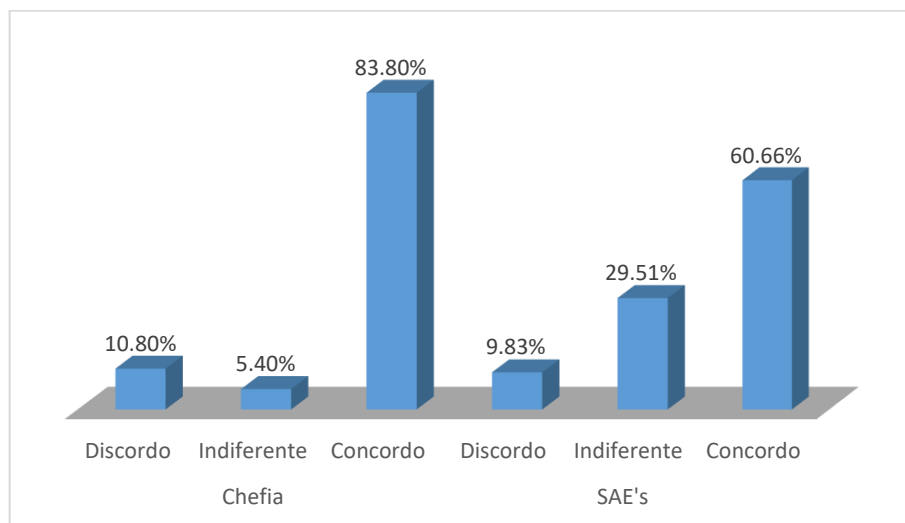


Figura 20 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do IFES-ALEGRE-ES sobre se o período de avaliação de desempenho não é lembrado.
Fonte: o Autor.

Quando questionados sobre o apoio aos servidores que não obtiveram avaliação de desempenho satisfatória, chefias (45%) e SAE'S (60%) consideram que as chefias imediatas não trabalham para a melhoria desses servidores (FIGURA 21). O resultado obtido é comum quando o avaliador não dispõe de ferramentas para dar o *feedback*, resultando numa verificação pelo servidor que o processo de avaliação de desempenho não se compromete com o reconhecimento de seu trabalho, nem positivamente e nem negativamente. O resultado obtido também destaca a importância do *feedback* para o MODELO ALFA de avaliação de desempenho.

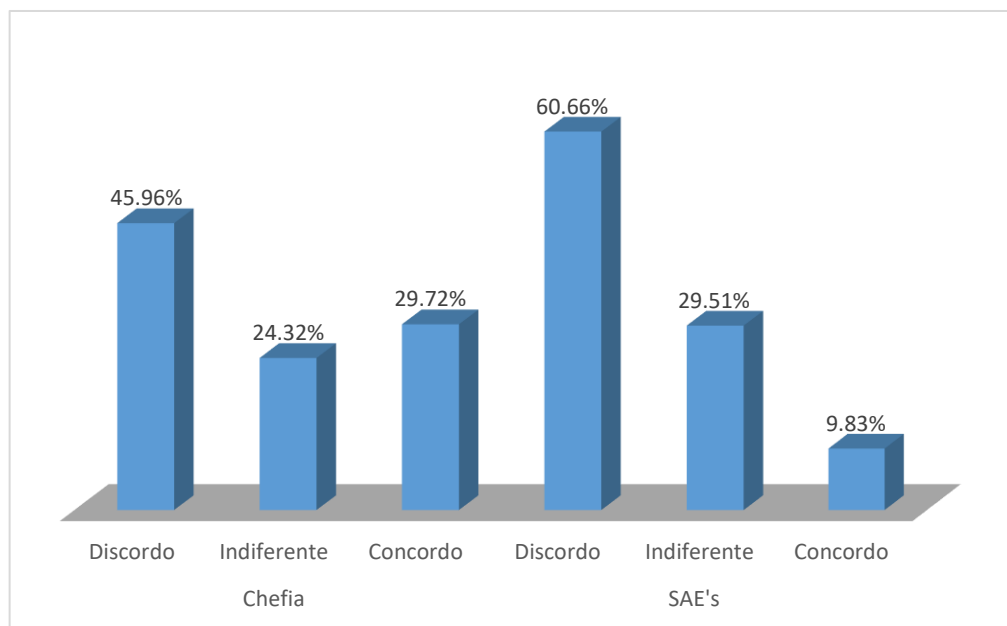


Figura 21 – Concepção das chefias e dos servidores Administrativos do Ifes – Alegre sobre se as chefias imediatas trabalham na melhoria dos servidores que obtiveram sua avaliação de desempenho abaixo do esperado. Fonte: o Autor.

4.3 NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MODELO ALFA

Após a análise dos dados, ficou claro a necessidade de um novo modelo de processo avaliativo, tendo como base uma mudança no modo como tem sido concebida a avaliação de desempenho no Ifes – Alegre (Figura 21). Vê-se no referido esquema que se deve: a) atualizar as informações sobre os servidores; b) obter liberdade avaliativa; c) realizar *feedback* para o servidor; d) avaliar a funcionalidade do instrumento de gestão de pessoas. Esta proposta é denominada de MODELO ALFA.

Produto: Nova Avaliação de Desempenho – MODELO ALFA

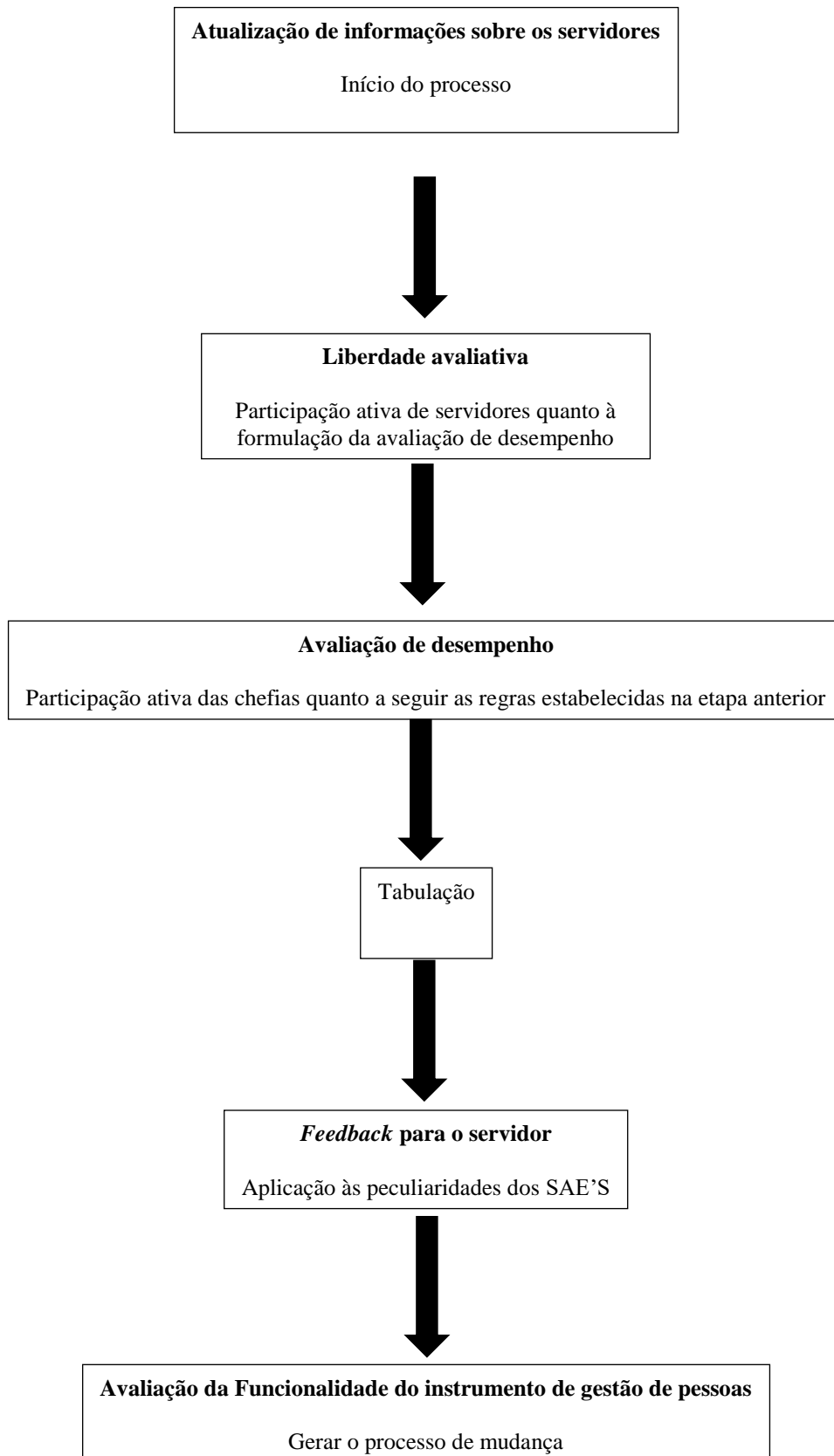


Figura 22 – Novo modelo de avaliação (ALFA). Fonte: Elaborado pelo autor (2018).
Fonte: O autor.

A descrença observada por chefias e servidores com esta mensuração não contemplam, por assim dizer, o interesse institucional dos servidores. Este pensamento é concordante com o observado por Menezes (2012, p. 19) que pondera que “o modelo de avaliação institucional tem servido mais à regulação e monitoração do desempenho institucional pelo Estado para induzir processos de avaliação segundo o princípio da autonomia”. A ideia da criação de uma avaliação externa ao centro de ensino onde a mesma é aplicada também é questionada por Chauí (1998) que afirma que a falta de liberdade na criação de forma de se avaliar dificulta a sua própria auto-avaliação, fato este desconexo com a própria competência investigativa que a Universidade possui.

O MODELO ALFA pretende atender à necessidade dos trabalhadores do Ifes – Alegre (chefias e servidores) de mostrarem-se como parte do processo de construção do Instituto, sendo capazes de colaborar além da sua atividade laboral, opinar sobre o presente da mesma por meio da compreensão que o mesmo tem do seu ambiente de trabalho e o modo como o próprio interage com ele e seus pares. Concordante com esta ideia, Menezes (2012, p. 19) afirma que a avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho “se apresenta, pois, como objeto que requer desvelamento e plena compreensão por parte de todos os envolvidos”. Além desta questão da falta de pertencimento, outro aspecto que pode ter colaborado para este resultado é a evidente demonstração de poder, que ocorre quando não é dada ao trabalhador do Ifes a oportunidade em opinar sobre como a avaliação de desempenho poderia ser feita. Neste aspecto, Pinto (2013, p. 23) concebe a avaliação de desempenho como “um instrumento de poder que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores”.

A rotina da avaliação ALFA, como um produto oriundo desta pesquisa, é descrita no quadro abaixo:

Quadro 3: Rotina Administrativa da Avaliação de Desempenho ALFA Ifes – Alegre.

	Rotina	Descrição
Atualização de informações sobre os servidores	Identificação dos servidores ativos	Verificar junto ao Recursos Humanos os servidores ativos e sua respectiva matrícula, cargo e formação
	Histórico	Verificar junto ao Recursos Humanos o tempo de serviço total, tempo de serviço no setor, avaliações de desempenho anteriores
	Setorização	Verificar junto às secretarias a identificação dos servidores por setor de lotação
	Situação	Verificar junto ao Recursos Humanos se os servidores afastaram-se por férias, licença por motivo de saúde ou capacitação
	Metas do setor	Cada servidor deve ser associado à meta do seu setor
Liberdade avaliativa	Chuva de idéias	No primeiro semestre anterior a avaliação ALFA, grupos de trabalhos devem ser montados com os trabalhadores e chefias de cada setor, durante o horário do expediente, para discutir a melhor maneira de avaliar como está o alcance das metas e objetivos determinados pela instituição;
	Determinação de critérios avaliativos	Após definir como será mensurado o alcance das metas e objetivos, servidores e chefias estabelecerão quais critérios serão adotados para a avaliação de desempenho
	Produção das questões do formulário de avaliação	Grupos de trabalhos devem ser montados com os trabalhadores e chefias de cada setor, durante o horário do expediente, para propor e formular como serão as questões que visarão mensurar o alcance dos objetivos e metas institucionais;
	Produção das questões do formulário de <i>feedback</i>	De posse das questões avaliativas, os servidores e chefias deverão opinar, numa auto-avaliação, quais as situações de suas atuações na atividade laboral e quais questões sustentam sua opinião
	Determinação do período de avaliação	Cada setor definirá qual o melhor momento para a avaliação ALFA no segundo semestre o ano
	Validação das questões	Após a formulação das questões de cada setor, as mesmas devem ser encaminhadas para a instituição para ciência
AVALIAÇÃO ALFA		
TABULAÇÃO		

Continua...

Quadro 3: cont.

	Rotina	Descrição
Feedback para o servidor	Estabelecimento de cronograma	Para que os servidores possam assimilar o <i>feedback</i> apresentado, um cronograma de reuniões com a chefia deverá ser montado para que a mesma consiga reunir com todos os servidores de modo reservado;
	Reunião com os servidores	As chefias deverão reunir de modo reservado com seus subordinados durante o horário de trabalho e revelar o resultado da avaliação ALFA
	Reunião com as chefias	Os servidores definirão entre seus pares um representante para dar o <i>feedback</i> para sua chefia, de modo reservado
Avaliação da Funcionalidade do instrumento de gestão de pessoas	Avaliação dos <i>feedbacks</i>	Os servidores e chefias deverão se manifestar sobre o resultado da avaliação ALFA
	A busca pelo consenso	Chefia e servidor deverão discutir sobre seu <i>feedback</i> (construído por formulário próprio no período de liberdade avaliativa) e a análise do resultado da avaliação ALFA
	Novo cronograma de avaliação	Após discutir com a chefia os resultados da auto-avaliação e do <i>feedback</i> presentes na avaliação ALFA, define-se uma nova data para avaliação

Fonte: O autor.

Vê-se no MODELO ALFA que a avaliação de desempenho deve, primeiramente, **atualizar todas as informações que se tem dos servidores**, tais como nível de capacitação, tempo de trabalho, atividade laboral, setor, último resultado da avaliação de desempenho, entre outros. Esta atualização é importante, pois, algumas condições podem mascarar o resultado da avaliação, como por exemplo, o indivíduo está no novo setor a pouco tempo (o que poderia pesar negativamente se a questão empenho não estiver associado a pessoas que passaram por mudanças de setor recentemente) ou ainda não tirou férias no ano (o que pode indicar um quadro maior de estresse, fato este que incidiria negativamente sobre a avaliação, devendo, portanto, estar associada a avaliação).

Após a atualização de todas as informações, passa-se a **liberdade avaliativa**, que é promover o servidor construtor das questões investigativas de seu setor. Nesse caso, o Ifes nortearia quais pontos deveriam ser avaliados, e as chefias e os servidores formulariam as questões (com liberdade para escolher o número de perguntas, se abertas e/ou fechadas, múltiplas escolhas ou não, entre outros), adequando-as a sua realidade.

Depois de construída a **Nova Avaliação de Desempenho**, cabe as chefias imediatas aplicarem as questões formuladas, primando-se pela rigorosa aplicação dos critérios estabelecidos, visando dar credibilidade a todo o processo.

A **tabulação** dos dados consiste em verificar a mensuração de cada questão abordada, podendo-se utilizar a porcentagem como medida estatística.

O **feedback do servidor** torna-se uma etapa central nesse novo processo de avaliação, pois, permitirá as chefias promover a adequação da condução do avaliado as demandas da instituição, quando for o caso, ou enfatizar as características positivas do trabalhador, discorrendo sobre os benefícios que suas habilidades imprimem ao setor, e ainda instigando ao servidor a demonstrar novas potencialidades pouco observadas.

A mudança de postura laboral, quando não desejável, ou a manutenção do modo de agir do servidor é o novo produto real que se pretende obter com esta nova avaliação de desempenho. Espera-se com ela gerar um processo de mudança e que se reconstrói por meio da **avaliação da funcionalidade deste instrumento de gestão de pessoas**.

5 CONCLUSÕES

Em face dos resultados obtidos a partir das respostas de chefias e de servidores do Ifes– Alegre, é possível concluir que a avaliação de desempenho pouco contribui com a atividade de gestores e servidores do Ifes – Alegre. Viu-se que a instituição está perdendo uma ótima oportunidade de aumentar a qualidade das suas atividades por meio deste instrumento, e que isto ocorre por falta de uma avaliação que seja capaz de atender os anseios dos trabalhadores, tanto chefias como servidores. Verificou-se que é urgente a criação de um novo modelo de avaliação e que, como produto final deste trabalho, a proposta de avaliação de desempenho do MODELO ALFA mostra-se a mais adequada para o cenário encontrado.

Vale destacar que o modelo de avaliação ALFA surge como uma esperança no que tange à gestão de pessoas no Ifes – Alegre, pois, este deriva de um estudo sobre a avaliação de desempenho atual, que se mostrou insatisfatória e que, ao mesmo tempo, também indicou que tanto chefias como servidores anseiam por um modelo de avaliação que seja capaz de tornar-se realmente importante para a instituição sob o aspecto gerencial. Destaca-se a ausência de efeito concreto, o que os servidores relatam no modelo de avaliação de desempenho atual.

São vários os pontos fortes do MODELO ALFA de avaliação, os quais se destacam em razão da completa ausência no modo atual de avaliação de desempenho. Os servidores não são dignificados em sua atividade quando aspectos básicos não são levados em consideração, demonstrando que os trabalhadores do Ifes – Alegre postulam, na verdade, um posto de maior interatividade com as metas da instituição, podendo contribuir de maneira mais assertiva para o sucesso desta, ao contrário do que ocorre hoje, onde o trabalhador é visto apenas como um funcionário sem aptidão para contribuir com a ambição do Ifes – Alegre.

É imprescindível para o sucesso da avaliação de desempenho como instrumento de gestão, que ela seja reformulada, calcada no princípio da democracia, onde servidores e chefias estejam numa posição isonômica. Neste sentido, o produto aqui apresentado, e nomeado MODELO ALFA de Avaliação, atenderá a demanda exigida pelos trabalhadores do Ifes – Alegre.

O presente trabalho também apresenta algumas limitações, os quais precisam ser destacados. Embora haja uma consistente conclusão quanto à superioridade técnica do MODELO ALFA em relação àquele atualmente aplicado no Ifes – Alegre, entende-se que não se pode concluir se o MODELO ALFA realmente será eficaz, dado que este foi aqui idealizado, mas não foi aplicado na instituição. Sua aplicação é fundamental para que se possa validar a proposta do instrumento. Tem ainda, a delimitação e, por consequência, de gestão.

Embora possa vir a ser constatada a validade desta ferramenta a este e outros casos, esta pesquisa não permite concluir a respeito da indicação do MODELO ALFA para outros órgãos públicos. Sugere-se ainda para novas pesquisas, que se realizem testes estatísticos visando verificar se as diferentes respostas são estatisticamente distintas, o que permite maior segurança nas interpretações dos resultados.

6 REFERÊNCIAS

- ALCOFORADO, J. L. M. **Competências, cidadania e profissionalidade**: limites e desafios para a construção de um modelo português de educação e formação de adultos. 2008. 459 f. Tese (Doutorado em Educação Permanente e Formação de Adultos) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2008.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- AURÉLIO, Dicionário online. **Avaliar**. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/avaliar>>. Acesso em: 17 out. 2017.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BONILAURI, A. R. C. **Avaliação de desempenho e potencial**. Rio de Janeiro. Fetranpor, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo *constructo*?” *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, 2001, p. 8-15.
- BRASIL, Constituição (1988). “Constituição da República Federativa do Brasil:promulgada em 5 de outubro de 1988.” **Diário Oficial da União** [internet] - Seção 1. 5/10/1988, p.1. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 22 abr. 2017.
- 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.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 05 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em 06 out. 2017.
- BRASIL. Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. “Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet],Brasília, DF, 30 de junho de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 24 out. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. “Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet],Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. “Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 de março de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

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] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 25 de outubro de 1977. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-norma-pe.html>>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. “Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 24 de julho de 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em: 22 abr. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. “A organização da Administração Federal.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. “Reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. “Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 12 de julho de 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. “A estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 24 out. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008. “Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 30 de dezembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. “O regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 09 ago. 2016.

CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho**: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CARDOSO, F. H. “Apresentação.” In: BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

CHAUÍ, M. Ensaio: Ética e Violência. In: FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Teoria & Debate**. out-dez, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.

DIAS, J. H., PARAÍSO, I. **O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa**: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores, 2011.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FACHADA, D. F. C. **Avaliação de desempenho - satisfação dos funcionários da administração pública**. 2012. 122 f. . Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Programa de Pós-graduação em Gestão. Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, 2012.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. V. 2. Curitiba: Juruá. 2004.

FASUBRA. Federação de Sindicatos dos Trabalhadores Técnico-Adminstrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil. Federação de Sindicatos dos Trabalhadores Técnico-Adminstrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil. **Cartilha FASUBRA versão agosto 2013 completa**. Disponível em:<<file:///C:/Users/user/Downloads/cartilha%20fasubraversao%20agosto%202013%20completa.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2017.

FERREIRA, A. J. M. **A Interação Avaliador e Avaliado e o Processo de Avaliação de Desempenho Docente**. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). Programa de Pós-graduação em Gestão. Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2012.

FOURNIER, V.; GREY, C. “Hora da verdade: condições e prospectos para os estudos críticos de gestão.” In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das Organizações**. São Paulo, 2007, p. 335-360.

GRILLO, A. N. “Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública.” *Revista de Administração-USP*, vol. 17, n. 1, 1982, p. 24-35.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. “Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.” *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, 1998, p. 43-61.

JAWAHAR, I. M. An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, n. 13, v. 2, p. 14-28, 2006.

LEAL, A. P.; SCHMITT, E. C. “Recursos Humanos e a prática ideológica: estudo de caso em uma organização multinacional.” In: ANAIS DO ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador: ENANPAD, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 7ª ED. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENEZES, M. A. **Auto-avaliação como instrumento de gestão na educação superior: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG**. 2012. 119 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012.

MORAES, A.de. **Direito constitucional administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, C. Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. **Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar**. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em Finanças Empresariais). Programa de Pós-graduação em Finanças Empresariais. Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, 2013.

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

PINTO, J. F. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2013. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, 2013.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 4, Artigo 8, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SERRANO, O. **Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Porto Alegre**. Évora: Instituto Politécnico de Porto Alegre, 2010.

SILVA, A. S. D. S. **Avaliação de desempenho Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura**. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Programa de Pós-graduação em Gestão. Instituto Universal Maia, Castelo da Maia, 2014.

SOUZA, R. L. S. de. “Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas.” In: ANAIS DO CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2004, Madrid, España.

SOUZA, V. L. et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STEPPACHER, D. Estrutura de **Avaliação da Qualidade Percebida e Desempenho em Serviços Administrativos de Instituição de Ensino Superior**. 2018. 158 f. Dissertação (Mestrado em Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
Nome:
Matrícula SIAPE:
Sexo:
Idade:
Cargo:
Nível do cargo (fundamental, médio/profissionalizante ou superior):
Escolaridade:
Formação extra-cargo:
CRENÇAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OBSERVAÇÃO: em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta; e considere que as perguntas são relativas ao modelo de avaliação de desempenho aplicado nesta instituição (Ifes – <i>campus</i> de Alegre).
1) A avaliação de desempenho é um instrumento importante para a instituição.
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
2) A avaliação de desempenho deveria contar com a participação dos servidores em sua elaboração.
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
3) A avaliação de desempenho deveria contribuir para as metas institucionais.
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
4) A avaliação de desempenho é um instrumento importante para estreitar a relação entre avaliado(a) e avaliador(a).
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
5) O avaliado deve receber treinamento sobre avaliação de desempenho.
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
6) O avaliador(a) precisa ser treinado para melhor avaliar seus subordinados ou pares.
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
7) A avaliação de desempenho de um servidor pode ser feita sem formulário de avaliação
<input type="radio"/> Discordo
<input type="radio"/> Indiferente
<input type="radio"/> Concordo
8) A avaliação de desempenho é um instrumento importante para indicar as necessidades do servidor quanto à: treinamento, transferências/remoção ou remanejamento de setor ou

até mesmo demissão.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
9) No seu ponto de vista os servidores estão consciente ou preparados da importância da avaliação de desempenho.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
10) Os chefes imediatos acreditam que a Avaliação de Desempenho é uma oportunidade de desenvolvimento profissional para seus comandados.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
ATTITUDES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OBSERVAÇÃO: em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta; e considere que as perguntas são relativas ao modelo de avaliação de desempenho aplicado nesta instituição (Ifes – <i>campus</i> de Alegre).
1) Os servidores estão satisfeitos(as) com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Ifes – <i>campus</i> de Alegre.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
2) O servidor gosta de ser avaliado(a).
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
3) O servidor não gosta de avaliar.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
4) Na sua opinião a avaliação de desempenho ocorrem injustiças.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
5) As relações interpessoais influenciam na avaliação de desempenho pela chefia imediata.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
6) A avaliação de desempenho gera desconforto, tanto para o avaliador(a) quanto para o avaliado(a).
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
7) O servidor deveria receber algum tipo de <i>feedback</i> de sua avaliação de desempenho.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente

<input type="checkbox"/> Concordo
8) O servidor ou as chefias imediatas se sentem preparados para avaliar.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
9) A avaliação de desempenho somente é lembrada quando está perto de sua progressão funcional.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
10) As chefias imediatas trabalham na melhoria dos servidores que obtiveram sua Avaliação de Desempenho abaixo do esperado.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo

APÊNCICE B – QUESTIONÁRIO PARA AS CHEFIAS IMEDIATAS

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Nome:	
Matrícula SIAPE:	Sexo:
Idade:	
Cargo:	
Exerce FG ou CD:	
Nível do cargo (fundamental, médio/profissionalizante ou superior):	
Escolaridade:	
Formação extra-cargo:	
CRENÇAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
OBSERVAÇÃO: em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta; e considere que as perguntas são relativas ao modelo de avaliação de desempenho aplicado nesta instituição (Ifes – campus de Alegre).	
1) A avaliação de desempenho é um instrumento importante para a instituição.	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
2) A avaliação de desempenho deveria contar com a participação dos servidores em sua elaboração.	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
3) A avaliação de desempenho deveria contribuir para as metas institucionais.	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
4) A avaliação de desempenho é um instrumento importante para estreitar a relação entre avaliado(a) e avaliador(a).	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
5) O avaliado deve receber treinamento sobre avaliação de desempenho.	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
6) O avaliador(a) precisa ser treinado para melhor avaliar seus subordinados ou pares.	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
7) A avaliação de desempenho de um servidor pode ser feita sem formulário de avaliação	
<input type="radio"/> Discordo	
<input type="radio"/> Indiferente	
<input type="radio"/> Concordo	
8) A avaliação de desempenho é um instrumento importante para indicar as necessidades do servidor quanto à: treinamento, transferências/remoção ou remanejamento de setor ou até mesmo demissão.	

<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
9) No seu ponto de vista os servidores estão consciente ou preparados da importância da avaliação de desempenho.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
10) Os chefes imediatos acreditam que a Avaliação de Desempenho é uma oportunidade de desenvolvimento profissional para seus comandados.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
ATITUDES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OBSERVAÇÃO: em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta; e considere que as perguntas são relativas ao modelo de avaliação de desempenho aplicado nesta instituição (Ifes – <i>campus</i> de Alegre).
1) O servidor está satisfeito(a) com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Ifes – <i>campus</i> de Alegre.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
2) O servidor gosta de ser avaliado(a).
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
3) O servidor não gosta de avaliar.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
4) Na sua opinião a avaliação de desempenho ocorrem injustiças.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
5) As relações interpessoais influenciam na avaliação de desempenho pela chefia imediata.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
6) A avaliação de desempenho gera desconforto, tanto para o avaliador(a) quanto para o avaliado(a).
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
7) O servidor deveria receber algum tipo de <i>feedback</i> de sua avaliação de desempenho.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
8) O servidor ou as chefias imediatas se sentem preparados para avaliar.

<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
9) A avaliação de desempenho somente é lembrada quando está perto de sua progressão funcional.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Concordo
10) As chefias imediatas trabalham na melhoria dos servidores que obtiveram sua Avaliação de Desempenho abaixo do esperado.
<input type="checkbox"/> Discordo
<input type="checkbox"/> Indiferente

APÊNDICE C – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) _____ foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Avaliação de Desempenho dos servidores administrativos: um instrumento para a gestão, sob a responsabilidade de Robson Santos da Costa.

JUSTIFICATIVA

Este trabalho traz uma oportunidade de demonstrar que a Avaliação de Desempenho está inserida no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, sendo um instrumento que deve ser utilizado pelas Instituições Federais de Ensino. Além disso, possibilitará novas pesquisas voltadas para elementos de elevada importância em processo de Avaliação de Desempenho de pessoas.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Investigar se a atitude dos gestores e servidores administrativos quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho adotado pelo Ifes – *campus* de Alegre tem impacto real na instituição.

PROCEDIMENTOS

Será utilizado um questionário, com o intuito de conhecer suas opiniões e compreender suas atitudes com relação à avaliação de desempenho.

DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

O questionário será aplicado aos servidores técnico-administrativos e seus respectivos chefes imediatos, e quanto ao tempo de duração, acreditamos que a realização dos trabalhos tem seu término em, aproximadamente, 25 minutos.

RISCOS E DESCONFORTOS

Os riscos e desconfortos provenientes da abordagem junto aos envolvidos podem ocorrer de acordo com as condições física e mental de cada participante no dia de pesquisa. São desconfortos que podem ocorrer, a fadiga e a monotonia, e quanto aos riscos, a possibilidade de surgimento ou retorno de algum distúrbio psicológico em razão de abordar questões relativas ao processo de avaliação de desempenho do servidor, que tenha sido causa de constrangimento.

BENEFÍCIOS

Proporcionar ao participante a possibilidade de ser agente ativo no processo de estruturação organizacional de sua própria instituição. Tem ainda, com o conhecimento dos resultados da pesquisa, a visão ampla a respeito da gestão de pessoas e do processo avaliativo na instituição.

ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA

Os questionários são preenchidos com as presenças do pesquisador e participante, tornando o trabalho o mais transparente possível. Potencializa-se assim sua eficiência e eficácia, com o intuito de evitar possíveis danos à pesquisa. Quanto aos aspectos descritos no item riscos e desconfortos, garante-se a possibilidade do participante não continuar a responder o questionário a qualquer momento, e para aqueles que julgarem necessário, estará disponível o atendimento psicológico fornecido pela UFES.

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DECONSENTIMENTO

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a) pelos pesquisadores.

GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE

Os pesquisadores se comprometem a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação.

GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO

A garantia de ressarcimento apenas ocorrerá, caso haja algum constrangimento por parte do pesquisador ao participante, decorrente da quebra de sigilo por parte do pesquisador. Ressaltamos que este procedimento deve obedecer a Lei nº 8.112/90, ou seja, caso perceba que há alguma irregularidade de desrespeito humano, manifestar-se junto a Comissão de Ética da UFES.

GARANTIA DE INDENIZAÇÃO

A garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa está condicionada de acordo com o item IV. 4.c da Res. CNS 466/12. Ressaltamos que este procedimento deve obedecer a Lei nº 8.112/90, ou seja, caso perceba que há alguma irregularidade de desrespeito humano, manifestar-se junto a Comissão de Ética da UFES.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contactar o pesquisador Robson Santos da Costa nos telefones (028) 99987-4172, ou endereço Rua Dr. Wanderley, 549, Centro, Alegre-ES, CEP 29500-000. O(A) Sr.(a) também pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP/Alegre/UFES) através do telefone (28) 3552-8771, e-mail: cep.alegre.ufes@gmail.com ou correio: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, Prédio Administrativo do *campus* de Alegre, Alto Universitário, s/n, caixa postal 16, Bairro Guararema, CEP 29.500-000, Alegre, ES, Brasil. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 8h às 11h.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo a todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo pesquisador principal, rubricada em todas as páginas.

Alegre-ES, ____/____/201__.

Participante da pesquisa/Responsável legal

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa Avaliação de Desempenho dos servidores administrativos: um instrumento para a gestão, eu, Robson Santos da Costa, declaro ter cumprido as exigências do(s) item(s) IV.3 e IV.4 (se pertinente), da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Pesquisador

APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

Proponente:	Robson Santos da Costa
Matrícula:	2016230035

Título:	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS: UM INSTRUMENTO DE GESTÃO
----------------	---

Instituição:	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Alegre/ES - 2018	

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA – DADOS DO PROPONENTE		
NOME: Robson Santos Costa		
DATA DA TITULAÇÃO:		
NACIONALIDADE: Brasileira	ESTADO CIVIL: Casado	
ENDEREÇO RESIDENCIAL: Rua Dr. Wanderley, 549		
CIDADE: Alegre	ESTADO: ES	CEP: 29500-000
INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO: Instituto Federal do Espírito Santo, <i>campus Alegre</i>		
CARGO: Administrador		
EMAIL PESSOAL: robson-scosta@hotmail.com		

RESUMO

Este trabalho abordou algumas questões em torno da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação do Ifes – *campus* de Alegre, tendo o objetivo de verificar se os resultados do Programa de Avaliação de Desempenho contribuem com a atividade de gestores e servidores administrativos do Ifes – *campus* de Alegre. Esta pesquisa observou criticamente o entendimento entre os envolvidos no processo avaliativo quanto à sua influência segundo os resultados obtidos. Buscou-se destacar como a Avaliação de Desempenho é utilizada nas organizações e, principalmente, na administração pública federal. Para bem fundamentar as análises, pesquisaram-se alguns atos institucionais e administrativos (leis, decretos, resoluções e etc.) sobre o tema. Para a pesquisa, também contou-se com a participação de chefias imediatas que estavam atualmente exercendo esta função e, ainda, servidores técnico-administrativos em educação que listaram e classificaram os servidores das classes A, B, C, D e E. Trata-se de estudo qualitativo referente ao processo de Avaliação de Desempenho utilizado no Ifes – *campus* de Alegre e, para isso, foi aplicado um questionário com a intenção de produzir dados empíricos de como é realizado o processo avaliativo de pessoal. Percebe-se que a Avaliação de Desempenho utilizada atualmente no *campus* é um modelo em 360° e impresso, ou seja, envolve um questionário para preenchimento com as seguintes avaliações: “auto-avaliação”, “hetero-avaliação” e “chefia imediata”. Após a análise dos resultados verificou-se a necessidade de um novo modelo de Avaliação de Desempenho. Sugeriu-se o MODELO ALFA como melhor alternativa, pautado destacadamente na liberdade avaliativa e no *feedback*.

Palavras-chave: Servidores. Chefias Imediatas. Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um servidor em um determinado período por áreas específicas (MARRAS, 2009).

Até a década de 1980, o Governo Federal utilizou um modelo de Avaliação de Desempenho gerado a partir do “Modelo Burocrático Weberiano”³, mas, devido à sua rigidez administrativa, à inadequação das normas, e à grande quantidade de regulamentos, os resultados das avaliações são contrários aos esperados: a lentidão dos processos, por exemplo, torna este modelo um alvo de intensas críticas (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – IFES, 2017).

A partir da Constituição Federal de 1988 e da Reforma Administrativa de 1995, introduziu-se no Governo Federal uma gestão que visava não mais um Estado intervencionista e sim um Estado gestor e, para isso, incluíram também o “Princípio da Eficiência” (BRASIL, 1988; CARDOSO, 1995).

Vários fatores contribuíram para o governo se afastar do modelo weberiano, tais como: qualidade total, globalização, inovações tecnológicas e inúmeras crises nos Estados Unidos e Europa. Com isso, o modelo weberiano se tornou ineficiente, porque a sociedade globalizada necessita de ferramentas de controle e de desempenho mais adequadas a este novo estilo de vida no qual as pessoas adquirem conhecimentos diversos, de forma cada vez mais ágil e dinâmica (IFES, 2017).

A Avaliação de Desempenho nos órgãos públicos também é utilizada para auxiliar a aprovação do Estágio Probatório e da Progressão Funcional dos servidores técnico-administrativos. No Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP- Ifes – *campus* de Alegre) é responsável por acompanhar todas essas etapas do ciclo da Avaliação de Desempenho: promovendo o desenvolvimento institucional ao determinar os projetos e atividades prioritárias; analisando e julgando, os eventuais recursos contra os resultados das avaliações individuais, além das condições especiais de trabalho; subsidiando a definição de diretrizes para a “Política de Gestão de Pessoas”; e trabalhando em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

³Tinha como uma das características a previsibilidade do seu funcionamento contribuindo para a obtenção de maior eficiência organizacional (IFES, 2017).

O Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), de acordo com o inciso III do § 3º do Art. 24, da Lei nº 11.091/2005 e o Decreto nº 5.825/2006, rege que o servidor deve responder a um formulário padronizado para avaliação do seu desempenho, monitorado pela CGGP de cada *campus* do Ifes que acompanha e aconselha o servidor para redirecionar o cumprimento das metas a nível setorial, segundo a dinâmica de funcionamento da Instituição (BRASIL, 2005, 2006).

Para cumprir uma exigência legal, o Programa de Avaliação de Desempenho do Ifes se acopla ao “Programa de Capacitação” da instituição para, junto à avaliação, contribuir de forma mais eficaz na motivação dos servidores.

1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Com a criação dos Institutos Federais de Ensino, por meio da Lei nº 11.892/2008, o ensino público médio/técnico ganhou destaque, o que levou o governo brasileiro a implementar uma gestão de qualidade extraída da iniciativa privada. Na busca por uma melhor eficiência no serviço público, teve início, nos Institutos Federais, a inserção de um novo perfil de servidor com “práticas gerencialistas” como forma de melhorar a eficiência do serviço público (BRASIL, 2008).

Com a publicação da Lei nº 11.091/2005, a Avaliação de Desempenho das Instituições Federais de Ensino ganhou um importante papel ao se tornar item obrigatório no órgão. Com a criação desta obrigatoriedade nas instituições de ensino, o governo demonstrou interesse, após conhecer *in loco* a realidade vivida pelos servidores e gestores nos *campus* de ensino público e, assim, identificar a possível necessidade de mudanças no processo avaliativo. [inciso III § 3º do artigo 24] (BRASIL, 2008).

Deste modo, questiona-se: a Avaliação de Desempenho tem se mostrado um instrumento de gestão?

Esta pesquisa, portanto, traz uma oportunidade de demonstrar que a Avaliação de Desempenho está inserida no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação como instrumento que deve ser utilizado pelas Instituições Federais de Ensino. Além disso, possibilitará novas pesquisas voltadas no que diz respeito ao processo de Avaliação de Desempenho.

1.2 OBJETIVOS

Verificar se o Programa de Avaliação de Desempenho pode ser considerado um instrumento de gestão para o Ifes – *campus* de Alegre.

Os objetivos específicos são:

- e) Analisar o instrumento da Avaliação de Desempenho atualmente utilizado no Ifes – *campus* de Alegre;
- f) Avaliar o efeito da Avaliação de Desempenho sobre a atividade laboral e gestão dos servidores técnico-administrativos do Ifes – *campus* de Alegre;
- g) Sugerir adequações para reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho de pessoal, a partir dos resultados da análise dos instrumentos e do efeito da avaliação.
- h) Estabelecer um modelo de Avaliação de Desempenho aos servidores, chefias e à CGGP com base nos resultados desta pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Emenda Constitucional 19/1998 incluiu no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 o “Princípio da Eficiência na Administração Pública” (BRASIL, 1988). Segundo Moraes (1999), o princípio da eficiência é o que impõe a seus agentes o bem comum na administração pública, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz e sem burocracia. Permite assim a busca da qualidade, associada à adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização dos recursos públicos, de modo a evitar gastos desnecessários e desperdícios. A efetiva implementação da eficiência administrativa, provavelmente, demorará a se concretizar por completo, devido aos diversos atos administrativos que foram criados para regulamentá-la desde sua criação, tornando-a burocrática para suprir a crescente necessidade de adequação aos novos parâmetros de organização e prestação de serviços sociais.

No setor público, a avaliação da eficiência é de difícil operacionalização, pois grande parte das atividades públicas não permite uma avaliação direta e objetiva dos resultados, por atuar em sistemas abertos e complexos. Para os estudiosos da área de gestão de pessoas, sejam organizações privadas ou públicas, a Avaliação de Desempenho pode esconder conflitos e contradições, conforme afirmam Leal e Schmitt (2002) sobre as ações que envolvem a gestão de pessoas. Assim, é necessário aprofundar os estudos sobre a Avaliação de Desempenho sob uma ótica menos gerencial e mais institucional.

Com o advento da Gestão da Qualidade no serviço privado, em meados dos anos 90, o cidadão comum comparou os serviços prestados nas instituições públicas com os serviços do setor privado e, assim, ocorreu uma expressiva mudança de paradigma, na qual a avaliação na prestação dos serviços foi elemento norteador dos avanços na administração pública.

Entende-se, contudo, que os objetivos do processo de Avaliação de Desempenho não são plenamente atingidos. Esta inferência advém da percepção de que, algumas características limitam o atendimento das metas do modelo avaliativo, quais sejam: o sistema aberto ao qual o setor público está inserido, a exposição dos avaliadores, a não informatização, e as dificuldades de encaminhamento do servidor para cursos e treinamentos.

2 APLICAÇÃO

Para este trabalho foram utilizados dois métodos de pesquisa: documental e campo (*in loco*). Na pesquisa documental foi analisado os dados normativos da CGGP do Ifes – *campus* de Alegre. Na pesquisa de campo, aplicou-se um questionário aos servidores técnico-administrativos e demais servidores que possuem função de chefia (docentes e técnico-administrativos).

Esta pesquisa teve como unidade empírica de análise o Ifes – *campus* de Alegre, e sua amostra abrangeram os servidores técnico-administrativos e detentores de cargo de chefia e/ou direção, no exercício do ano de 2018, nos meses de março a junho.

3 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se contribuir com a gestão do Ifes – *campus* Alegre por meio de uma proposta de avaliação de desempenho, designada MODELO ALFA. O MODELO ALFA pretende atender à necessidade dos trabalhadores do Ifes – Alegre (chefias e servidores) de mostrarem-se como parte do processo de construção do Instituto, sendo capazes de colaborar além da sua atividade laboral, opinar sobre o presente da instituição por meio da compreensão que o mesmo tem do seu ambiente de trabalho e o modo como o próprio interage com ele e seus pares.

A rotina da avaliação ALFA, como um produto oriundo desta pesquisa, é descrita no quadro abaixo:

Quadro 3: Rotina Administrativa da Avaliação de Desempenho ALFA Ifes – Alegre.

	Rotina	Descrição
Atualização de informações sobre os servidores	Identificação dos servidores ativos	Verificar junto ao Recursos Humanos os servidores ativos e sua respectiva matrícula, cargo e formação
	Histórico	Verificar junto ao Recursos Humanos o tempo de serviço total, tempo de serviço no setor, avaliações de desempenho anteriores
	Setorização	Verificar junto às secretarias a identificação dos servidores por setor de lotação
	Situação	Verificar junto ao Recursos Humanos se os servidores afastaram-se por férias, licença por motivo de saúde ou capacitação
	Metas do setor	Cada servidor deve ser associado à meta do seu setor
Liberdade avaliativa	Chuva de idéias	No primeiro semestre anterior a avaliação ALFA, grupos de trabalhos devem ser montados com os trabalhadores e chefias de cada setor, durante o horário do expediente, para discutir a melhor maneira de avaliar como está o alcance das metas e objetivos determinados pela instituição;
	Determinação de critérios avaliativos	Após definir como será mensurado o alcance das metas e objetivos, servidores e chefias estabelecerão quais critérios serão adotados para a avaliação de desempenho
	Produção das questões do formulário de avaliação	Grupos de trabalhos devem ser montados com os trabalhadores e chefias de cada setor, durante o horário do expediente, para propor e formular como serão as questões que visarão mensurar o alcance dos objetivos e metas institucionais;
	Produção das questões do formulário de <i>feedback</i>	De posse das questões avaliativas, os servidores e chefias deverão opinar, numa auto-avaliação, quais as situações de suas atuações na atividade laboral e quais questões sustentam sua opinião
	Determinação do período de avaliação	Cada setor definirá qual o melhor momento para a avaliação ALFA no segundo semestre o ano
	Validação das questões	Após a formulação das questões de cada setor, as mesmas devem ser encaminhadas para a instituição para ciência
AVALIAÇÃO ALFA		
TABULAÇÃO		

Continua...

Quadro 3: Cont.

	Rotina	Descrição
Feedback para o servidor	Estabelecimento de cronograma	Para que os servidores possam assimilar o <i>feedback</i> apresentado, um cronograma de reuniões com a chefia deverá ser montado para que a mesma consiga reunir com todos os servidores de modo reservado;
	Reunião com os servidores	As chefias deverão reunir de modo reservado com seus subordinados durante o horário de trabalho e revelar o resultado da avaliação ALFA
	Reunião com as chefias	Os servidores definirão entre seus pares um representante para dar o <i>feedback</i> para sua chefia, de modo reservado
Avaliação da Funcionalidade do instrumento de gestão de pessoas	Avaliação dos <i>feedbacks</i>	Os servidores e chefias deverão se manifestar sobre o resultado da avaliação ALFA
	A busca pelo consenso	Chefia e servidor deverão discutir sobre seu <i>feedback</i> (construído por formulário próprio no período de liberdade avaliativa) e a análise do resultado da avaliação ALFA
	Novo cronograma de avaliação	Após discutir com a chefia os resultados da auto-avaliação e do <i>feedback</i> presentes na avaliação ALFA, define-se uma nova data para avaliação

Fonte: O autor.

4 REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1988). “Constituição da República Federativa do Brasil:promulgada em 5 de outubro de 1988.” **Diário Oficial da União** [internet] - Seção 1. 5/10/1988, p.1. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 22 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. “Reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005.” **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. “A estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.”**Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet], Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 24 out. 2016.

CARDOSO, F. H. “Apresentação.” In: BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.