

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

LUANDA ALVES BRITTO DE ALMEIDA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES *CAMPUS* VILA VELHA:  
UM INSTRUMENTO (IN)EFICAZ?**

VITÓRIA

2018

LUANDA ALVES BRITTO DE ALMEIDA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES *CAMPUS* VILA VELHA:  
UM INSTRUMENTO (IN)EFICAZ?**

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 a obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora Profa. Dra. Shenia D’Arc  
Venturim Cornélio

VITÓRIA  
2018

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

A447a Almeida, Luanda Alves Britto de, 1987-  
Avaliação de desempenho no IFES campus Vila Velha : um instrumento (in)eficaz? / Luanda Alves Britto de Almeida. - 2018.  
198 f. : il.

Orientadora: Shenia D'Arc Venturim Cornélio.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão pública. 3. Técnico administrativo em educação. I. Cornélio, Shenia D'Arc Venturim. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

LUANDA ALVES BRITTO DE ALMEIDA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES CAMPUS VILA VELHA: UM INSTRUMENTO (IN)EFICAZ?**

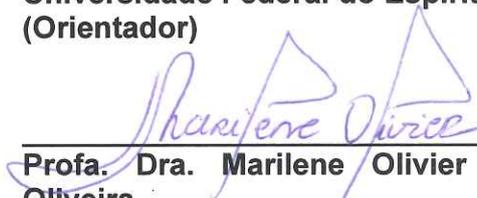
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 05 de dezembro de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Shenia D'arc Venturim Cornélio**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
(Orientador)



\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira**  
Universidade Federal do Espírito Santo



\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Fernanda Zanetti Becalli**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado toda a força necessária para o cumprimento de toda a minha vida acadêmica.

Agradeço ao meu esposo e amigo, Fernando Giro de Almeida, por toda a paciência e o companheirismo, pelas idas e vindas da Ufes. E, principalmente, pela força e apoio nos momentos de dificuldades, de choro. Obrigada, meu amor, por me apoiar nessa caminhada, não me deixando desistir de mais essa conquista.

Agradeço à minha mãe e à minha irmã, por todo apoio e compreensão, em todos os momentos da minha vida e, sobretudo, pelo amor e paciência durante o tempo dedicado a este trabalho.

À minha avó, que sempre me incentivou nos estudos e torceu pelo sucesso deste trabalho.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Profa. Dra. Shenia D'Arc Venturim Cornélio, que surgiu como um anjo em minha vida, me guiando nessa caminhada, me dando total apoio e suporte, sempre com toda atenção e carinho. Foi um privilégio ser sua orientanda. Não tenho palavras para lhe agradecer. Muito obrigada!

Agradeço à coordenadora do curso Profa. Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, por me ajudar e direcionar, no momento de desespero, e pela sua atenção e cuidado.

Agradeço aos professores que fizeram parte das Bancas de Qualificação e de Defesa que aceitaram o convite e, principalmente, pelas contribuições a este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e pela disponibilização do seu tempo para responderem ao questionário desta pesquisa. Aos gestores da Instituição, por abrirem as portas para que eu pudesse realizar este estudo.

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

Madre Teresa de Calcutá

## RESUMO

A administração pública tem sido alvo de constante crítica no que concerne à sua eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados. Para acompanhar esse cenário de mudanças, torna-se necessário criar mecanismos em sua gestão para atuar como formadora de servidores dotados de habilidades e competência. Inseridos nesse contexto estão os Institutos Federais de Ensino, que, para atendimento da Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, foram obrigados a implementar a avaliação de desempenho como parte do processo de desenvolvimento dos técnico-administrativos em educação (TAEs) na carreira. Dessa forma, buscou-se analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores e técnico-administrativos do *campus*, e pesquisa documental. Em face dos resultados alcançados por meio da sistematização de dados, foi possível responder à pergunta da pesquisa e considerar que a avaliação de desempenho atual pouco contribui para o desenvolvimento da instituição e dos servidores técnico-administrativos em qualidade, qualificação profissional e ambiente de trabalho, situando a avaliação basicamente como um requisito para a Progressão por Mérito, com seus efeitos financeiros. Com vistas a contribuir para o processo de desenvolvimento da avaliação de desempenho dos servidores TAEs, propõe-se, no fim da pesquisa, um conjunto de ações que visam tornar esse procedimento um instrumento que traga melhorias efetivas ao desempenho humano e, por conseguinte, ao serviço público. A dissertação desenvolveu-se em consonância com a linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Técnico-Administrativo em Educação. Gestão Pública. Ifes.

## ABSTRACT

Public administration has been subject to constant criticism regarding its efficiency, effectiveness and quality in the services provided. To follow this scenario of changes, it becomes necessary to create mechanisms in its management to act as a trainer of servers with skills and competence. Inserted in this context are the Federal Institutes of Education, which in compliance to Act n.º 11,091 of January 12, 2005, were forced to implement the performance evaluation as part of the process of development of technical-administrative in education (TAE) in the career. In this way, we sought to analyze the process of evaluating the performance of the technical-administrative servers at the Ifes – Vila Velha *campus*, with indicative possibilities of main actions that can guide to transform the current process into a management tool. This is a qualitative and quantitative research. All the necessary data were collected by semi-structures interviews with managers and technical administrative employees of the *campus* and also documented researches. Based on the results of the interviews and researches, it was possible to consider that the current performance evaluation hardly contributes with the development of the institution and the technical-administrative employees in relation to quality, professional qualification and work environment, placing the basically as a requirement for Progression by Merit with its financial effects. In order to contribute to the development process of the evaluation of the performance of the TAE employees, a set of actions is proposed at the end of the research aiming to make this procedure an instrument that brings about effective improvements of the human performance and, consequently, of the public service. The dissertation was developed in line with the line of research Operations Management in the Public Sector.

**Keywords:** Performance Evaluation. Technical-Administrative in Education. Public administration. Ifes

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do <i>campus</i> Vila Velha.....	25
Figura 2 – Organograma do Cefetes disponível na Ficha de avaliação .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Métodos tradicionais de avaliação de desempenho .....	41
Quadro 2 – Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho .....	44
Quadro 3 – Dispositivos legais da avaliação de desempenho nos Institutos Federais de Educação atualmente .....	60
Quadro 4 – Relação das Teses e Dissertações do Portal da BDTD e Mestrado em Gestão Pública (CCJE-Ufes) .....	64
Quadro 5 – Relação de artigos do Portal de periódicos Capes .....	69
Quadro 6 – Somatório das recorrências na análise de saturação da entrevista dos técnico-administrativos .....	78
Quadro 7 – Somatório das recorrências na análise de saturação da entrevista dos gestores .....	79
Quadro 8 – Percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a avaliação de desempenho no Ifes .....	81
Quadro 9 – Relação dos relatos dos técnicos acerca da influência da avaliação de desempenho .....	85
Quadro 10 – Objetivos da avaliação de desempenho sob o ponto de vista dos técnico-administrativos .....	86
Quadro 11 – Contribuições da avaliação de desempenho para a instituição sob a perspectiva dos técnico-administrativos .....	89
Quadro 12 – Contribuições da avaliação de desempenho para os profissionais sob a perspectiva dos técnico-administrativos .....	90
Quadro 13 – Relação de feedback e responsável pela sua apresentação aos técnico-administrativos .....	91
Quadro 14 – Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho no Ifes .....	94
Quadro 15 – Relação dos relatos dos gestores acerca da influência da avaliação de desempenho .....	96
Quadro 16 – Objetivos da avaliação de desempenho sob o ponto de vista dos gestores .....	97

Quadro 17 – Contribuições da avaliação de desempenho para a instituição sob a perspectiva dos gestores.....	99
Quadro 18 – Contribuições da avaliação de desempenho para os profissionais sob a perspectiva dos gestores.....	100

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

APO	Avaliação por Objetivo
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAD	Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFETES	Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo
CD	Cargo de Direção
CGGP	Coordenadoria-Geral de Gestão de Pessoas
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FG	Função Gratificada
GDATA	Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa
GDP	Gratificação de Desempenho e Produtividade
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PPCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
RH	Recursos Humanos
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TAEs	Técnicos-Administrativos em Educação
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2 CAMINHOS METODOLÓGICOS</b> .....	20
2.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	21
2.2 SUJEITOS E AMOSTRA DA PESQUISA.....	24
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA.....	27
2.4 ANÁLISE DE DADOS.....	28
<b>3 APORTE TEÓRICO</b> .....	29
3.1 AVALIAÇÃO .....	29
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	32
<b>3.2.1 Objetivos da avaliação de desempenho</b> .....	35
<b>3.2.2 Métodos de avaliação de desempenho</b> .....	38
<b>3.2.3 Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão</b> .....	47
3.3 CONTEXTO HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	49
3.4 REVISÃO DA LITERATURA .....	63
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	72
4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES .....	72
4.2 AS ENTREVISTAS.....	77
<b>4.2.1 Percepção dos técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho vigente</b> .....	80
<b>4.2.2 Percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho vigente</b> .....	93

<b>4.2.3 Paralelo dos dados obtidos nas entrevistas entre gestores e técnico-administrativos .....</b>	<b>104</b>
<b>4.2.4 Propostas para o melhor aproveitamento da avaliação de desempenho na perspectiva de técnico-administrativos e gestores participantes da pesquisa.....</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A – Entrevista Para Servidores Técnico-Administrativos .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B – Entrevista Para Gestores.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE D – Formulário de Autoavaliação e Avaliação em Equipe .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE E – Formulário de Avaliação Gerencial.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE F – Planilha de Saturação das Entrevistas com os Técnico-Administrativos .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE G – Planilha de Saturação das Entrevistas com os Gestores.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE H – Sugestões para o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vila Velha .....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem sido alvo de constante crítica no que concerne à sua eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados. Buscas incessantes por meio de ações são realizadas na tentativa de mudar esse cenário, bem como, fortalecer o Estado no que se refere à máxima qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos, e apoiar o crescimento institucional (BARDANO; VILLARDI, 2015). Para acompanhar esse cenário de mudanças, torna-se necessário que a gestão pública crie mecanismos para atuar como formadora de servidores dotados de habilidades e competência.

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas nesse contexto e desempenham papel principal nas áreas: conhecimento (graduação); pesquisa e extensão; e difusão da educação, proporcionando, assim, melhorias à sociedade. É certo afirmar que as IES devem preocupar-se com a formação (capacitação) e desenvolvimento não somente de seu corpo docente, mas também de seus servidores técnico-administrativos, uma vez que esses profissionais constituem um dos alicerces de funcionamento da instituição.

De acordo com Pontes (2016, p. 18), “[...] em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização [...]”, ou seja, as pessoas são valiosos recursos, e suas ações são fundamentais para o sucesso da instituição.

Em rigor, Lucena (1992) afirma que toda a movimentação de um espaço empresarial (ou institucional) é resultado de decisões e ações, que são tomadas por pessoas que promovem mudanças para manter seu ritmo evolutivo.

Diante dessa conjuntura, a avaliação de desempenho constitui um instrumento eficiente de gestão de pessoal, como ferramenta gerencial que permite o desenvolvimento dos recursos humanos na organização e torna possível a medição dos resultados desejados e daqueles que são reais.

Acresce-se, ainda, que a avaliação de desempenho deve ser considerada também como meio para identificar informações sobre as condições que envolvem os

recursos humanos da instituição, desvelando dificuldades ou impedimentos para seu melhor aproveitamento. Por sua vez, constitui, para as gerências, instrumento para melhor conduzir as pessoas que representam seu quadro profissional (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Nas instituições públicas, o processo de avaliação de desempenho se faz presente com suas particularidades e legislações vigentes.

No tocante às Instituições vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), a avaliação de desempenho passou a ser obrigatória com a implantação da Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, como parte do processo de desenvolvimento dos técnico-administrativos em educação (TAEs) na carreira (BRASIL, 2005).

A avaliação de desempenho é mencionada de forma conceitual no Art. 3, Inciso VII, do Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091/2005, conforme dispõe:

[...]

Art. 3. Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

[...]

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 (BRASIL, 2006).

Essa ferramenta possibilita acompanhar os servidores diante das atribuições do cargo e ajudar no planejamento de gestão. Dessa forma, a avaliação de desempenho visa não somente medir a produtividade do trabalhador, mas também cuidar de todo o universo da Instituição e influenciar o seu desempenho.

Entretanto, é grande o desafio de sua elaboração e implantação, pois, para uma avaliação eficiente dos servidores públicos, é preciso que conheçam e entendam o processo de avaliação, bem como apresentem envolvimento na atividade avaliativa.

O PCCTAE, em seu Art. 10, § 2º, relaciona o desenvolvimento do servidor na carreira ao resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. Assim dispõe:

[...]

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

[...] § 2.º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (BRASIL, 2005).

Assim, o processo da avaliação de desempenho tem sido utilizado para a averiguação de merecimento, fundamentando progressões salariais com efeitos financeiros associados ao resultado obtido nessa avaliação.

Portanto, não se pode olvidar a importância de estudar a avaliação de desempenho no setor público como um dispositivo para subsidiar processos de gestão de pessoas e, assim, firmá-los com informações confiáveis, com a finalidade de prestar serviços à comunidade interna e externa com eficiência, eficácia e qualidade.

## 1.1 PROBLEMA

O Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), na qualidade de autarquia vinculada ao MEC, teve que cumprir a Lei n.º 11.091/2005 e implementar a avaliação de desempenho dos seus servidores técnico-administrativos. Entretanto, até chegar ao processo avaliativo que atualmente é aplicado, foi um extenso caminho, perpassando pelas mudanças nas legislações, instrumentos, entre outros. No entanto, ainda precisa de mudanças diante das críticas e avaliações que recebe.

Assim, o problema de pesquisa deste estudo de mestrado surgiu a partir das enunciações de caráter informal e dos descontentamentos expressos por servidores acerca da avaliação de desempenho do Instituto, destacando que, por diversas vezes, essa análise é realizada apenas para cumprimento burocrático e legal da concessão de progressão funcional, consistindo em um ritual de preenchimento dos formulários. No fim, realiza-se a contagem dos pontos obtidos, para aplicar a política de mérito com o avanço de um padrão de vencimento na tabela salarial do servidor, com promoção de gratificações financeiras, ocorrendo posterior arquivamento do processo, sem que o instrumento subsidie, de forma efetiva, o desenvolvimento profissional do servidor.

Na prática do dia a dia, a falta de retorno dos resultados da avaliação de desempenho se torna também motivo de críticas, uma vez que as informações levantadas no processo avaliativo não são tabuladas ou analisadas pela gestão, e as recomendações dos avaliadores e avaliados não são atendidas.

Cabe ressaltar a afirmação de Pontes (2016, p. 11, grifo nosso) sobre a avaliação de desempenho:

[...] a avaliação de desempenho é um dos processos mais importantes na gestão de pessoas, pois permite acompanhar e avaliar de forma sistemática o comportamento e as entregas das pessoas, fornecer feedback de modo consistente, **mapear pontos de melhoria, aproveitar aspectos fortes e elaborar planos de ação eficientes**. Pessoas acompanhadas de forma positiva melhoram a forma de entrega do trabalho e, com isso, o resultado da empresa [...].

Portanto, as pessoas envolvidas na avaliação de desempenho precisam reconhecer que o processo avaliativo não é um instrumento que visa apenas à punição ou à recompensa dos avaliados, mas sim, um instrumento de melhoria entre os envolvidos.

Leme (2006, p. 16) assevera ser preciso humanizar a avaliação de desempenho “[...] com a participação das pessoas justificando os pontos divergentes para que haja um consenso alinhado à estratégia da organização em busca do cumprimento de sua Missão e Visão [...]”.

Pensando nisso, e considerando que o olhar dos servidores acerca do contexto da avaliação de desempenho é preciso e poderá influenciar, de forma direta, nos resultados da avaliação, este estudo propõe abordar o tema avaliação de desempenho considerando a visão dos atores do processo avaliativo (avaliadores e avaliados – servidores técnico-administrativos e gestores), desenvolvido no Instituto Federal do Espírito Santo, *campus* Vila Velha.

Nesse sentido, levantou-se o problema de estudo para esta pesquisa: **de que forma os gestores e os servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo – Ifes, *campus* Vila Velha?**

## 1.2 OBJETIVOS

Mediante o contexto e o problema de estudo apresentados, foram traçados os objetivos norteadores desta pesquisa, geral e específicos, conforme seguem.

### 1.2.1 Objetivo geral

Foi definido como objetivo geral do estudo: analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Em termos específicos, a pesquisa almejou:

a) conhecer a finalidade da avaliação de desempenho proposta pelo governo federal nos Institutos Federais;

- b) descrever o processo de avaliação de desempenho do Ifes – *campus* Vila Velha, nos seus aspectos teóricos e práticos;
- c) estabelecer paralelos entre as percepções dos gestores e servidores técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho; e
- d) verificar em que medida a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma ferramenta gerencial no Ifes *campus* Vila Velha.

Como já explanado, no fim deste estudo de mestrado pretendeu-se apontar ações que poderão contribuir para a utilização efetiva do programa de avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial, auxiliando na melhoria dos processos operacionais e no desenvolvimento organizacional da instituição em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Ao ingressar no Ifes – *campus* Vila Velha e passar pelo processo de avaliação de desempenho, surgiu na pesquisadora o interesse por analisar essa ferramenta, em razão da curiosidade em saber qual a finalidade desse procedimento avaliativo e sua correspondência ao atendimento real do papel da avaliação na instituição como instrumento de desempenho.

Outro ponto que aguçou as indagações que motivaram o estudo foi o fato de saber, por meio de relatos, que um servidor solicitou remoção do *campus* em que atuava, uma vez que a solicitação expressa em sua avaliação de desempenho não foi atendida pelos gestores.

Dessa forma, o estudo mostrou-se relevante, pois buscou fornecer subsídios que possam contribuir para o conhecimento de gestão de pessoas do *campus* em análise, podendo apontar ações consistentes na área, vislumbrando uma gestão eficiente, uma vez que a administração pública é um organismo ativo orientado ao atendimento do interesse público. Além disso, permitiu que se conhecesse a visão dos principais envolvidos no contexto da avaliação de desempenho, oportunizando o desenvolvimento de futuras ações avaliativas.

Por sua vez, a pesquisa foi considerada viável, tendo em vista que houve facilidade de acesso ao universo a ser pesquisado. Além disso, existem pesquisas que tratam do assunto avaliação de desempenho, que serviram de embasamento teórico para o desenvolvimento do trabalho.

Cabe destacar a afirmação de Feitosa e outros (2015, p. 2) no sentido de aproveitar a avaliação de desempenho para conhecer e reconhecer talentos, “[...] transformando-a em instrumento que venha a promover pessoas, detectando, assim, o potencial de cada uma e não somente as suas falhas, suas lacunas em termos de desempenho laboral [...]”.

## 2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentaremos os caminhos metodológicos empregados no estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), a metodologia consiste em “[...] estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”.

Partindo desse conceito, buscou-se, por meio da escolha metodológica, apresentar a pesquisa de acordo com: os objetivos propostos; os procedimentos de coleta de dados; as fontes de informação; a natureza dos dados; os sujeitos da pesquisa e a formação da amostragem; e os instrumentos para a coleta dos dados, bem como seu processo de análise. O fito foi alcançar os resultados para o estudo, tendo em vista o objeto da pesquisa, que visa **analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – campus Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.**

Os teóricos que balizaram as discussões no campo de avaliação de desempenho foram Bergamini e Beraldo (1988); Bohlander, Snell e Sherman (2005); Gil (1994); Leme (2006); Lucena (1992); Marras (2009); e Pontes (2016), por apontarem reflexões pertinentes nesse campo de pesquisa.

## 2.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Como dito, o estudo foi classificado segundo seus objetivos, procedimentos de coleta, fontes de informação e natureza dos seus dados (GONSALVES, 2003).

Quanto à classificação e conforme os objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. De acordo com Rampazzo (2015, p. 53), é um estudo que “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador [...]”, ou seja, tem como foco essencial a descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada de uma população ou fenômeno determinado.

Assim, a classificação descritiva para o trabalho foi escolhida, uma vez que se buscou analisar a percepção dos gestores e servidores técnico-administrativos do Ifes – *campus* Vila Velha em relação ao processo de avaliação de desempenho, com a finalidade de promover reflexões acerca do problema em foco, apontando proposições e sinalizando para possíveis mudanças.

No tocante ao delineamento da pesquisa, segundo os procedimentos de coleta, foi utilizado o estudo de caso, não deixando de lançar mão das pesquisas bibliográfica e documental, necessárias ao caráter do estudo.

Por estudo de caso, Rampazzo (2015, p. 55) afirma que se trata de uma “[...] pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”. Esse tipo se apresenta como um delineamento apropriado para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real.

Dessa maneira, foi realizado o estudo no Instituto Federal do Espírito Santo, *campus* Vila Velha, buscando conhecer o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos e entender a importância dessa ferramenta de gestão para esse espaço educacional.

Sabendo que o estudo de caso, por si só, não explicita sua constituição teórica com as informações sobre o fenômeno estudado, extraídos de materiais já elaborados e

publicados, procedeu-se a um estudo bibliográfico e documental por meio das obras dos teóricos e dos trabalhos científicos recentes acerca do tema, em estudos, leis, decretos e resoluções.

Para Vergara (1998, p. 46) a pesquisa bibliográfica “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Trata-se de uma pesquisa que permite ao investigador uma visão vasta dos fenômenos, do que aquela que alcançaria se pesquisasse diretamente (GIL, 2002).

Como foi dito, a pesquisa documental também foi utilizada para a coleta de procedimento dos dados, uma vez que muito se assemelha à pesquisa bibliográfica, diferindo-se em relação à natureza das fontes, que trabalha com base em “[...] materiais que não receberam ainda o tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa [...]” (GIL, 2002, p. 45).

Uma vantagem da pesquisa documental é o fato de os documentos constituírem fonte rica e estável de dados, pois subsistem ao longo do tempo. Esse tipo de pesquisa apresenta um custo significativamente baixo se comparado a outras pesquisas, visto que precisa apenas da capacidade do investigador e do seu tempo para o exame dos dados.

Ressalta-se que para este estudo foram analisados documentos internos que abrangem os *campi* e, especificamente, do *campus* Vila Velha, disponíveis no site institucional (<https://ifes.edu.br>).

No que diz respeito à classificação, segundo a natureza das fontes de informação, a pesquisa valeu-se dos estudos de campo, bibliográficos e documentais (GONSALVES, 2003).

O estudo de campo deve ser considerado tendo em vista o procedimento de coleta a partir do estudo de caso, uma vez que o campo fornece um aprofundamento das questões propostas, extraindo informações diretamente da realidade em estudo.

Vergara (1998, p. 45) conceitua a pesquisa de campo como “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo [...]”.

Para desenvolver o estudo, o pesquisador faz observação direta do grupo a ser estudado, assim como realiza entrevistas em busca de explicações, conjugando a esses procedimentos análises de documentos, filmagem e fotografia.

Em relação à classificação do estudo quanto à natureza dos dados, Gonsalves (2003) aponta duas formas de abordagem para estudar o problema proposto em uma pesquisa científica: a vertente quantitativa, que lida com fato mensurável, medidas objetivas, teste de hipóteses, estatística; e a qualitativa, que lida com interpretações das realidades, considerando o significado que os outros dão à sua prática.

Quanto à abordagem quantitativa, como o próprio nome já diz, está relacionada à quantificação de dados obtidos mediante pesquisa, ou seja, trata de dados que podem ser mensurados por meio de medidas e cálculos.

Já a abordagem qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreender os significados, os motivos e as crenças. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001, p. 14):

[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A abordagem qualitativa não se apoia na informação estatística, porém isso não significa que seja especulativa. Ela possui um tipo de objetividade e de validade conceitual, uma vez que o pesquisador participa ativamente da pesquisa, buscando interpretar os fatos e procurar soluções para o estudo em questão.

É notória a distinção e a importância das abordagens de natureza qualitativa e quantitativa. Contudo, podem ser utilizadas na mesma pesquisa, de forma articulada, conforme afirmam Gerhardt e Silveira, (2009, p. 34), “[...] os elementos

fortes de um complementam as fraquezas do outro, fundamentais ao maior desenvolvimento da Ciência”.

E, para atender aos devidos fins deste estudo, foram utilizados os recursos da pesquisa quantitativa, uma vez que os dados coletados e tabulados serviriam para fomentar a discussão subjetiva; e da pesquisa qualitativa, na tentativa de entender o fenômeno a partir da perspectiva dos sujeitos em estudo e das respostas obtidas por meio desses.

Os dados foram coletados por meio do instrumento da entrevista semiestruturada, em que o pesquisador “[...] organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72).

Assim, a partir da proposta metodológica do estudo, foram obtidos dados que permitiram a análise satisfatória do processo de avaliação de desempenho, bem como realizar uma proposta de ação na tentativa de rever esse contexto no Ifes – uma vez que o objeto de estudo consistiu em **analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – campus Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.**

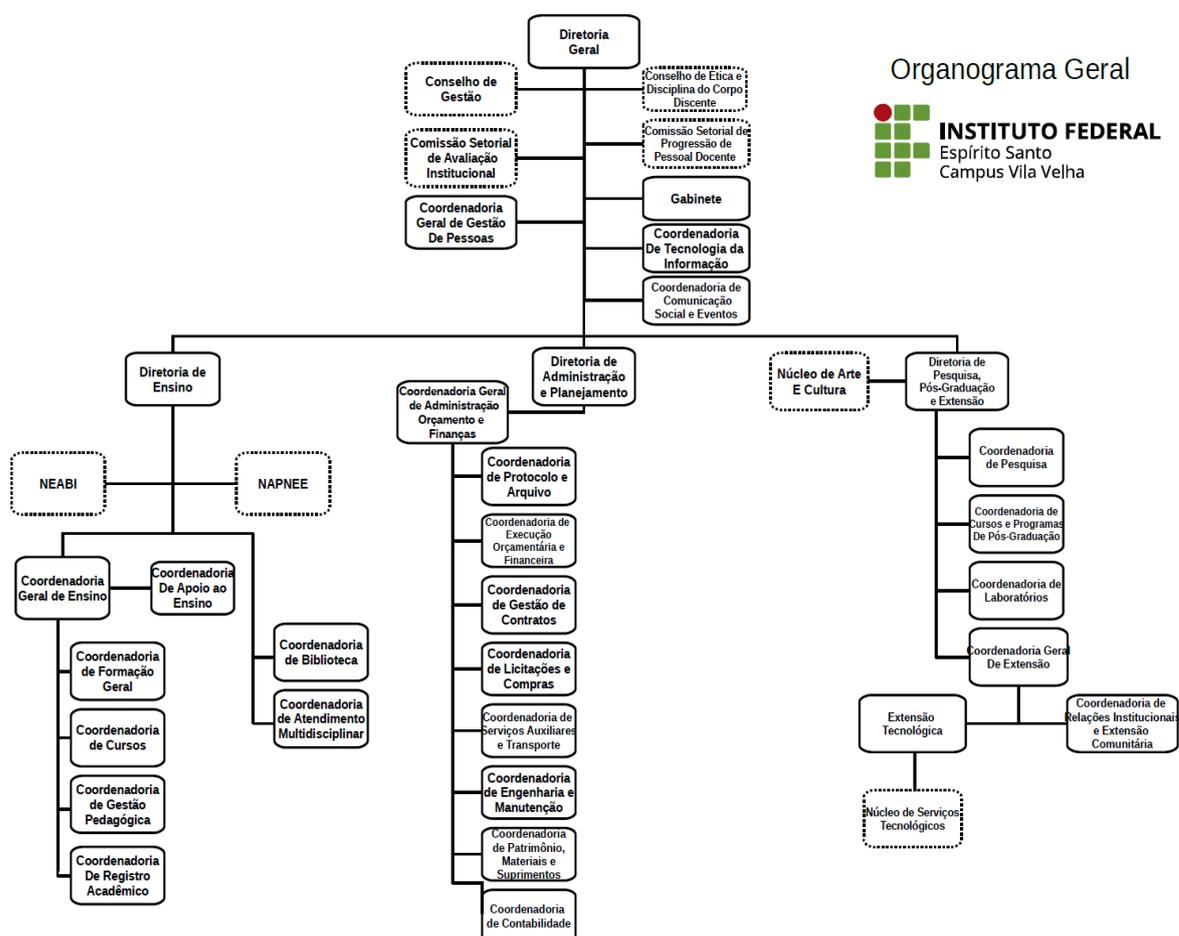
## 2.2 SUJEITOS E AMOSTRA DA PESQUISA

Os sujeitos de uma pesquisa são referenciados por Gonsalves (2003, p. 69) como “[...] o universo populacional que você privilegiará, as pessoas que fazem parte do fenômeno que você pretende desvelar”.

O universo que se buscou desvelar é o Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Vila Velha, que, em 2018 – ano deste estudo – possuía, em seu quadro de pessoal, 105 servidores, dos quais 43 eram técnico-administrativos, divididos em cargos de nível fundamental (classe C), médio (classe D) e superior (classe E); e 59

professores (efetivos e substitutos). Os servidores estavam lotados em diferentes coordenadorias, conforme organograma do *campus*, instituída pela Portaria n.º 12/2018, de 17 de janeiro de 2018, expedida pelo Diretor-Geral do Ifes – *campus* Vila Velha (Figura 1).

Figura 1 – Organograma do *campus* Vila Velha



Fonte: Portaria n.º 12, de 17 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018).

A amostra da pesquisa “[...] é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 147).

O problema principal de uma amostragem é a escolha do grupo, pois essa deve ser uma parte que seja a mais representativa possível, para que os resultados também reflitam a representação do universo, evitando, dessa forma, desvios.

Neste estudo foi utilizada uma amostragem não probabilística, ou seja, que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, na qual o critério partiu do pesquisador. A amostra, assim, foi compreendida, inicialmente, por cinco servidores técnico-administrativos e cinco gestores do Ifes – *campus* Vila Velha.

Foram considerados como gestores os servidores ocupantes de Função Gratificada (FG) e Cargo de Direção (CD), uma vez que esses são responsáveis por avaliar e conduzir a avaliação de desempenho de seus subordinados. Atualmente o *campus* possui 19 gestores em seu quadro de servidores, dos quais 15 possuem servidores técnico-administrativos sob sua supervisão imediata.

Os critérios de seleção dos gestores e servidores técnico-administrativos na pesquisa foram regulados pelos fatores: disponibilidade; ter vivenciado o processo de avaliação de desempenho; e em condições confortáveis para se expressar.

Ressalta-se, entretanto, que a seleção foi apenas para os servidores no exercício de suas atividades durante o período de entrevista.

A análise lançou mão da amostragem por saturação, que se caracteriza pela constatação do momento de interromper a investigação, suspendendo a inclusão de novos participantes na amostra estudada, ou seja, fechamento amostral, quando, na avaliação do pesquisador, os dados obtidos passarem a apresentar repetições, consideradas irrelevantes para persistir na coleta de dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Conforme descrito, foi aplicado o instrumento de coleta com uma amostra inicial de cinco servidores técnico-administrativos e cinco gestores, até o alcance da saturação, em que as respostas se repetem, não havendo novidades a acrescentar à pesquisa, quer dizer, já há informações suficientes para a compreensão do assunto.

### 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA

A coleta de dados é o momento da pesquisa em que o investigador busca informações com o auxílio de um ou mais instrumentos. É um processo de vital importância para a conclusão do estudo científico, além de ser um veículo que auxilia o pesquisador a responder ao problema proposto.

Com a finalidade de analisar **de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes), campus Vila Velha**, foi aplicada entrevista semiestruturada como ferramenta de coleta de dados.

A entrevista semiestruturada é um instrumento de coleta de dados muito utilizado nas ciências sociais, assim como é a mais flexível das formas de coleta e consiste em “[...] uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação [...]” (GIL, 2007, p. 117). Entretanto, a presença de ambos é essencial no momento da pesquisa. Na entrevista semiestruturada o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, contudo, o entrevistador deve ficar atento para inserir novos questionamentos, ou reduzi-los, de acordo com as respostas. Trata-se de um instrumento que apresenta como vantagem a possibilidade de captação da expressão corporal do entrevistado, assim como sua tonalidade de voz e ênfase nas respostas, além de permitir o esclarecimento de dúvidas em relação às perguntas não entendidas.

A obtenção de informações por meio desse tipo de entrevista permite maior exploração da subjetividade, pois dessa maneira é possível ouvir relatos e experiências dos servidores técnico-administrativos e gestores, bem como conhecer o que pensam e sentem acerca do assunto em estudo.

Para a coleta de dados, foram realizados dois instrumentos: um para os servidores técnico-administrativos (APÊNDICE A); e outro para os gestores (APÊNDICE B). As questões foram formuladas com base na teoria estudada, visando alcançar os objetivos propostos.

Com a finalidade de assegurar os critérios da ética e o anonimato, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C), autorizando a utilização das informações prestadas com uso exclusivo deste estudo de mestrado.

## 2.4 ANÁLISE DE DADOS

Com o material obtido com as entrevistas e referenciais adotados, realizamos uma análise quantitativa e qualitativa dos dados, buscando analisar a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho no Ifes – *campus* Vila Velha.

De acordo com Yin (2001, p. 131), a análise de dados consiste em “[...] examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Por sua vez, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) afirmam que a análise se faz por meio de um processo continuado e complexo de redução, organização e interpretação dos dados, com início na fase exploratória, passando pela identificação de padrões, possíveis explicações e relações que testem suas interpretações.

Em rigor, a análise dos dados foi desenvolvida com base nos relatos obtidos por meio da entrevista semiestruturada. Buscou-se a sistematização das respostas, de maneira a confrontá-las com o estudo de caso em pesquisa, os dados bibliográficos levantados e as fontes documentais estudadas.

Pode-se afirmar que, no fim deste estudo, foi possível conhecer a finalidade da avaliação de desempenho proposta pelo Governo Federal nos Institutos Federais, e **analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.**

### 3 APORTE TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito expor os aspectos teóricos que dialogam sobre a avaliação de desempenho, de modo a compreender sua utilização no Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Vila Velha, entre gestores e servidores TAEs, bem como apresentar a revisão de literatura de trabalhos relevantes ligados ao núcleo central do conteúdo estudado.

Nesse sentido, as discussões foram delimitadas em torno da definição de avaliação; na sequência, a avaliação de desempenho, sua importância, seus objetivos, métodos (tradicionais e modernos) e uso como ferramenta de gestão; em seguida, um breve percurso da história da avaliação de desempenho no cenário da administração pública e no Instituto Federal do Espírito Santo. Para finalizar, foi feita a revisão da literatura, em que são apresentados os trabalhos que resultaram das pesquisas realizadas acerca do tema proposto.

#### 3.1 AVALIAÇÃO

Inicia-se o diálogo definindo avaliação a partir da premissa de Lucena (1992), ao afirmar que a prática de avaliação é tão antiga quanto o próprio homem. Para ela, trata-se de um processo que sempre esteve presente e ligado ao cotidiano da sociedade, ao dia a dia de cada um. Em todos os momentos, independentemente do trabalho, as pessoas são avaliadas e também avaliam – é um processo da vida humana. Mas, o que significa ser avaliado em uma instituição? O que é ser avaliado diante da própria vida? Quais são os critérios utilizados para uma avaliação?

Rogers (*apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988) clarifica que o procedimento de avaliação é marcado por fases com características específicas ao ato de avaliar. Para ele, desde criança se avaliam as coisas e as pessoas; essa fase é demarcada pela espontaneidade e franqueza, uma vez que a avaliação infantil é direta e sem rodeios. A criança aceita ou rejeita coisas e pessoas, de acordo com os estímulos que recebe por meio dos órgãos sensoriais. À medida que as crianças se

desenvolvem, começam a perceber que um aprendizado difere de outros, dando origem ao mecanismo de comparação e medida dos fatores que determinam seus próprios comportamentos e julgamentos, é fase de avaliação influenciada.

Já na avaliação introjetada, os valores são passados pelos adultos e pela comparação da sua aprendizagem com as crianças com as quais se relacionam, estruturando sua escala de valores. Assim, elas aprendem a valorizar positivamente ou negativamente, como obedecer a ordens, cooperar ou desobedecer.

A última fase – a avaliação contaminada – é uma forma de julgamento típico do adulto e se caracteriza pela dificuldade de discriminar entre o objetivo de sua apreciação, características pessoais e aspectos psicológicos individuais (valores pessoais, de grupo, preconceitos, entre outros). Trata-se de uma avaliação pouco precisa e muito subjetiva. Enfim, muitas são as situações em que se avalia alguém ou se está sendo avaliado.

No contexto das organizações o processo avaliativo está presente, pois é um campo em que se emitem juízos de valor, posto que uma organização constitui uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam das mais variadas formas, ou seja, um ambiente de constantes avaliações. O mesmo ocorre nos órgãos públicos.

Mas, como definir o vocábulo avaliação? Segundo o minidicionário da Língua Portuguesa Aurélio (2010, p. 82) avaliar é uma palavra derivada do verbo avaliar e apresenta duas definições. A primeira consiste no “[...] ato ou efeito de avaliar [...]”; e a segunda é o “[...] valor determinado pelos avaliadores [...]”.

A partir dessa definição generalista, buscou-se em Bergamini e Beraldo (1988), Bohlander, Snell e Sherman (2005), Gil (1994), Leme (2006), Lucena (1992), Marras (2009) e Pontes (2016) aporte teórico sobre o conceito de avaliação de desempenho e também por realizarem uma discussão que se aproxima do objeto de estudo ora proposto.

Lucena (1992) sinaliza a prática de avaliação como um exercício de análise e julgamento sobre a natureza, o mundo e as ações humanas por meio de um estudo comparativo.

Para a autora, a avaliação parte do dia a dia das pessoas e é a base para a tomada de decisões de qualquer situação que envolva uma escolha, as quais são feitas a partir de análise e julgamento prévios sobre determinada situação (LUCENA, 1992). Avaliação é, então, conceituada como “[...] verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos” (LUCENA, 1992, p. 77).

Por sua vez, a avaliação também está presente na realidade organizacional por meio da avaliação de desempenho humano. Mas, o que se entende por desempenho – em especial, o desempenho humano?

Recorrendo mais uma vez ao minidicionário da Língua Portuguesa Aurélio (2010, p. 236), pode-se dizer que desempenho é um substantivo masculino, derivado do verbo desempenhar e apresenta três significados. O primeiro está relacionado à execução, “[...] ato ou efeito de desempenhar [...]”; O segundo tem relação com “[...] atuação, comportamento [...]”, que consiste no modo como alguém ou alguma coisa se comporta, tendo em conta sua eficiência, seu rendimento, por exemplo, o desempenho de uma gestão, de um cantor ou atleta; o terceiro tem relação com “[...] interpretação, representação [...]”, significando modo pessoal de interpretar ou de representar algo. Neste estudo foi utilizada a definição de desempenho como atuação, comportamento.

Marras (2009, p. 173) conceitua desempenho humano como “[...] ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada [...]”.

É importante ressaltar que desempenho não é algo fácil de ser medido, conforme expressa Nigro (1966, p. 366-367), pois:

[...] uma coisa é medir a eficiência de máquinas e de linhas de produção e outra, muito mais difícil, é julgar seres humanos. A máquina efetua movimentos e possui características que podem ser registradas objetivamente e até mesmo cronometradas [...].

Esse aspecto também é descrito por Grillo (1982), ao afirmar que a subjetividade dos julgamentos em torno da avaliação de desempenho é um dos problemas que envolvem o processo avaliativo.

Portanto, para avaliar o desempenho humano é imprescindível uma medida que seja a base para a avaliação; são necessários parâmetros para avaliar o tipo de resultados esperados do cargo ocupado e sua real atuação, ou seja, é preciso estabelecer e combinar o que será avaliado e a forma com que será avaliado (LEME, 2006).

De acordo com Pontes (2016) existem duas maneiras de verificar o desempenho: a forma quantitativa, que consiste em mensurar os resultados em termos objetivos, e a forma qualitativa, em que são combinados desempenhos esperados em relação às competências ou aos fatores.

Nesse sentido, a relevância da pesquisa, consiste em discutir o conceito da avaliação de desempenho e a forma como está sendo realizada nas instituições – objeto de estudo desta pesquisa.

### 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muitos são os conceitos sobre avaliação de desempenho na literatura, entretanto, é possível perceber similaridades em seu significado. A avaliação de desempenho tem como ideia básica conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, por meio da comparação entre o resultado esperado, ou seja, a meta previamente estabelecida, e o que é verdadeiramente apresentado, o resultado real da tarefa (LUCENA, 1992).

Pontes (2016) define avaliação de desempenho como uma metodologia que estabelece um contrato entre a organização e os funcionários, instituindo resultados desejados, possibilitando acompanhar os desafios propostos, corrigir quando necessário e avaliar os resultados obtidos.

Destacando a relevância da avaliação de desempenho para a organização, Marras (2009, p. 173), de forma resumida, a conceitua como “[...] instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicas (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

No mesmo sentido, Bardano e Villardi (2015) reforçam a avaliação como um instrumento de gestão que possibilita medir e comparar a atuação efetiva do indivíduo, tendo como objetivo corrigir desvios identificados entre o planejado e o executado.

É oportuno destacar que a avaliação de desempenho não deve apenas ser um instrumento de análise comparativa entre os resultados, mas também, que, por meio de ações gerenciais, a organização atue ativamente sobre os desvios identificados agindo de modo a minimizá-los, corrigi-los e até saná-los, assegurando, assim, o alcance dos resultados esperados.

Pode-se afirmar o processo de avaliação de desempenho “[...] provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento [...]” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 13). Logo, esse instrumental não pode ser considerado simplesmente uma técnica sofisticada de avaliação, mas se constitui num incentivo ao desenvolvimento de um ambiente que permita um relacionamento mais espontâneo, franco e confiante, possibilitando conhecer e remover os obstáculos, em que ocorra a interação entre as pessoas, bem como contribui para o autodesenvolvimento do funcionário.

Outro conceito que cabe destacar aqui é o de Balassiano e Salles (2004, p. 6), ao afirmarem que a avaliação de desempenho é:

[...] um diagnóstico sistematizado sobre a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização e sobre os incidentes críticos, tanto positivos quanto negativos, que ocorrem ao longo de um período. Como tal, ela serve para instrumentalizar a elaboração de projetos e programas de melhoria contínua. Portanto, avaliar desempenho deve ser uma ação integradora com as estratégias organizacionais, buscando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o preconizado por sua visão de futuro. Avaliar desempenho é estratégia de gestão.

Compreende-se, portanto, que a avaliação de desempenho não deve ser um processo desarticulado das estratégias organizacionais, utilizada apenas como mera formalidade, como ferramenta burocrática de análise, mas sim, um instrumento articulado para o cumprimento dessas estratégias.

No mesmo sentido, Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 20) apresentam a avaliação de desempenho como um dos principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas, na qual “[...] a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada [...]”.

Conforme afirma Pontes (2016), quando bem implementada, a avaliação de desempenho poderá garantir que as pessoas enfoquem suas energias em questões essenciais. Dessa forma, é um veículo que a administração dispõe e que permite estimar o aproveitamento potencial da sua força de trabalho para eventos futuros, um mecanismo para desenvolver as pessoas que dela fazem parte, com o intuito de obter resultados mais efetivos.

Nota-se, então, que a avaliação de desempenho se trata de um instrumento que vai além da busca de melhores resultados quantitativos – ou seja, o quanto o indivíduo rende –, não se encerra no registro da avaliação, mas é parte essencial de uma eficaz administração de pessoal, sendo utilizada como subsídio para o estabelecimento e a manutenção de níveis adequados de desempenho nos cargos que os empregados atuam. Além do mais, essa avaliação contribui para o desenvolvimento do empregado, depois de constatadas suas necessidades, oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento; subsidia a compreensão pelos superiores dos problemas de seus subordinados; orienta nas mudanças de cargo; promove alterações nos salários ou remuneração; valida os programas de pessoal (BEACH *apud* WAHRLICH, 1979).

No caso do Instituto pesquisado, procede-se à avaliação de desempenho periodicamente, quando são analisadas as competências dos servidores no exercício de sua função pública, com indicativos de sugestões e observações para a

melhoria desse desempenho. Assemelha-se à avaliação realizada nas empresas privadas, visto que é um instrumento de acompanhamento do desempenho do servidor, com o intuito de identificar suas carências e potencialidades, e assim conceder-lhe reconhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento da instituição.

Depois dessas considerações, é indiscutível conhecer também os objetivos do processo de avaliação de desempenho.

### **3.2.1 Objetivos da avaliação de desempenho**

Para Shigunov Neto e Gomes (2003, p. 3) “[...] a importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar, por meio de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo [...]”; e tem como objetivo principal diagnosticar e analisar tanto o desempenho individual quanto do grupo de funcionários, permitindo um melhor desempenho, bem como crescimento pessoal e profissional.

A princípio, pode parecer que a avaliação de desempenho tem um objetivo específico: avaliar o recurso humano da organização, em relação ao trabalho por ele realizado. Entretanto, avaliar apresenta abrangência em seus objetivos, servindo para vários propósitos, contribuindo, desde o aperfeiçoamento do processo de seleção ao fornecimento de informações, para orientar as decisões de permanência ou não do funcionário na organização (GRILLO, 1982).

Cumprir destacar que a avaliação de desempenho, em si, não é uma técnica de modificação de comportamento, mas sim um instrumento para o levantamento de informações na organização empresarial (institucional), com a finalidade de identificar as condições que estejam dificultando ou impedindo o aproveitamento dos seus recursos (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Os autores supracitados enfatizam que a avaliação de desempenho tem como primeiro objetivo conhecer os indivíduos da organização no que concerne a todo o contexto empresarial (institucional), retratando o comportamento do indivíduo tão

fielmente quanto possível. Para eles o processo de avaliação visa, ainda, transmitir aos indivíduos a importância da sua atuação para a instituição, como também estimular o desenvolvimento de habilidades e comportamentos positivos, objetivando produzir os resultados esperados pela organização.

Com argumentos semelhantes, Bohlander, Snell e Sherman (2005) defendem que reunir informações constitui apenas um passo da avaliação de desempenho, uma vez que é preciso avaliá-las levando em consideração o contexto da instituição e suas necessidades, sendo necessária a comunicação com os funcionários para alcançar altos níveis de desempenho. Ressaltam que o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação está relacionado com a filosofia que o fundamenta, as conexões com as metas institucionais, dependendo das atitudes e habilidades dos responsáveis por sua implementação.

No que se refere ao sucesso desse programa, cabe salientar que o uso de forma adequada da avaliação de desempenho das características da organização – com objetivos definidos e ambiente organizacional favorável à sua implementação – é elemento indispensável para essa conquista (GRILLO, 1982).

Marras (2009) aponta a avaliação de desempenho como um instrumento valioso e importante para a administração de recursos humanos (RH), criada para acompanhar o empregado durante seu período de permanência na organização, avaliando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, fornecendo insumos aos programas de RH.

Convém aqui destacar seis objetivos elencados por Marras (2009), que são voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização. O primeiro é a definição do grau de contribuição de cada empregado para os resultados da empresa (instituição), objetivo que pode ser alcançado por ocasião da avaliação de desempenho individual e do diagnóstico do desempenho de cada um, conhecendo-se os pontos fortes e fracos do avaliado.

Fornecimento de feedback para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos, procurando corrigir as deficiências, é o segundo objetivo elencado pela autora, ponto esse relevante para que o avaliado conheça como o seu desempenho

está sendo considerado e interpretado por seus supervisores, e também para auxiliá-lo na luta contra os obstáculos na caminhada de seu progresso. Feedback, segundo Pontes (2016, p. 187) “[...] é a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando a trabalho de outras pessoas [...]”.

O terceiro e o quarto objetivo englobam as ações: identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento em alguma área; e identificar os talentos e as potencialidades de cada indivíduo, assim formando um conjunto de informações que podem guiar as decisões dentro da organização, além de oferecer oportunidades para que o seu potencial se manifeste.

O quinto objetivo, apontado por Marras (2009), é facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; e o último é subsidiar programas de remuneração, de mérito, promoções e indicar aqueles que devem ser promovidos.

Lucena (1992) define como objetivo de um programa de avaliação de desempenho assegurar a continuidade e a manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos, por exemplo, os planos de carreira.

Pontes (2016) relaciona a avaliação de desempenho ao planejamento estratégico, apresentando como objetivos principais: tornar dinâmico o planejamento da empresa (instituição); conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação do cliente; visar aos aspectos econômicos e financeiros; melhorar as competências das pessoas; desenvolver pessoas; estabelecer os resultados esperados; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa (instituição); melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho e servir como instrumento propagador dos programas de qualidade.

Com efeito, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que beneficia tanto a empresa (instituição) quanto o funcionário avaliado. Conforme Bergamini e Beraldo (1988), quando bem utilizada, a avaliação de desempenho deve representar uma

medida útil e salutar a todos e não deve ser considerada como um ajuste de contas, mas sim um retrato do comportamento desses funcionários no ambiente de trabalho.

Desse modo, os objetivos da avaliação de desempenho precisam retratar de forma clara o seu significado para a empresa (instituição). É imprescindível que fique clara sua utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho e, também, as responsabilidades da área de Recursos Humanos no que concerne às suas competências como prestadores de serviços às outras gerências (LUCENA, 1992).

Apesar de a avaliação de desempenho apresentar muitos objetivos favoráveis, ainda existem críticas a esse processo quanto à sua definição nas organizações, haja vista que, muitas vezes são inadequadas e não muito claras, sendo compreendidas como mero preenchimento burocrático e não como uma ferramenta que possa contribuir, de forma positiva e concreta, ao trabalhador e à empresa (instituição) (GIL, 1994).

É oportuno ressaltar que a definição dos objetivos precede a escolha do método, ou seja, é necessário identificar quais os resultados esperados de um programa de avaliação de desempenho e, a partir desses objetivos, buscar ou criar o método que melhor atenda a essas expectativas (LUCENA, 1992).

Assim como nas empresas privadas, os órgãos públicos precisam conhecer os objetivos e os resultados que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho, para que essa ferramenta seja utilizada de forma eficiente, contribuindo tanto para o desenvolvimento do servidor, quanto para o crescimento da instituição pública.

Feitas essas considerações, dialoga-se, a seguir, sobre alguns métodos de avaliação de desempenho.

### **3.2.2 Métodos de avaliação de desempenho**

Segundo Shigunov Neto e Gomes (2003, p. 5) a palavra método é “[...] um programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado ou o modo de

proceder com vista a atingir um objetivo”. Sendo assim, a escolha do método influenciará o resultado final da avaliação.

A definição e a escolha do método devem ocorrer de acordo com as necessidades da instituição e dos objetivos propostos, quer dizer, como exposto, é essencial conhecer o ambiente no qual se deseja implantar o processo de avaliação, bem como os métodos de avaliação de desempenho existentes, para considerar o que melhor se ajusta à realidade avaliada ou até redefinir um novo método, caso já exista algum.

É oportuno ressaltar, a importância de se ter um sistema de avaliação tecnicamente elaborado, pois dessa forma se evita que o processo ocorra de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Assim, quando esse sistema é elaborado a partir de princípios científicos é possível obter-se uma avaliação mais racional do ser humano, sem distorções, com base apenas no senso comum (GIL, 1994).

Pode-se dizer que há, hoje, um número significativo de métodos que avaliam o desempenho, os quais, ao longo do tempo, foram se modificando na tentativa de adequá-los à realidade organizacional, refletindo as transformações sociais (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003).

Os sistemas de avaliação de desempenho mais antigos podem ser classificados como técnica de controle e supervisão do trabalho exercido pelos funcionários e apresentam, como principais características, respeito à hierarquia da empresa (instituição) e avaliações unilaterais, do chefe para o subordinado.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988, p. 44), “[...] o fato de tradicionalmente a avaliação de desempenho ser assim praticada parece ser muito mais que uma herança taylorista<sup>1</sup>, uma ausência de reciprocidade nas relações interpessoais”.

---

<sup>1</sup> Taylorismo é um sistema de organização de trabalho idealizado pelo engenheiro Frederick Taylor, que visava à maximização da produção e do lucro, com as características: sistema de racionalização do trabalho concebido em moldes científicos que enfatiza a eficiência operacional das tarefas realizadas, nas quais se busca extrair o melhor rendimento de cada funcionário; e padronização contínua, pelo estabelecimento de um sistema de supervisão e controle. O desempenho humano era medido da mesma forma que media o das máquinas, e os empregados eram vistos apenas como mão de obra (MORGAN, 2002).

De acordo com Pontes (2016), os métodos mais clássicos de avaliação recebem muitas críticas, haja vista que se fundamentam na análise do desempenho apresentado pelo indivíduo no passado, sem vínculo ao compromisso futuro nas organizações.

Shigunov Neto e Gomes (2003) acrescentam que, na maioria dos casos, os modelos tradicionais são utilizados ou como instrumentos de punição ou de promoção em relação aos resultados esperados.

Contudo, mesmo diante das críticas apontadas, os autores asseguram que os métodos tradicionais ainda são empregados devido às vantagens e virtudes que abarcam para vários usuários.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 227) os métodos podem ser classificados e compreendidos como “[...] medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados”. Os métodos com característica de personalidade se destinam a medir a extensão, pode-se dizer, do que seriam certas características tidas como importantes que um funcionário possui para a realização do seu trabalho. É um dos sistemas mais usados, apesar da subjetividade. Já os métodos comportamentais fornecem informações mais orientadas para a ação dos funcionários e tendem a descrever quais as ações que devem ser exibidas no trabalho. Os métodos de avaliação de resultados examinam as realizações dos funcionários, os resultados obtidos por meio do seu trabalho.

Para fins desta pesquisa, serão explanados alguns desses métodos uma vez que, nosso objeto visa ao estudo da avaliação de desempenho. Os métodos podem ser: relatório, comparação simples ou atribuição de graus, comparação binária, escolha forçada, escala gráfica, incidentes críticos e pesquisa de campo.

Quadro 1 – Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

(continua)

Métodos	Características
<b>Relatório</b>	<p>Procedimento mais simples de avaliação de desempenho, no qual é solicitado ao chefe um parecer sobre a eficiência de seus subordinados.</p> <p><u>Vantagens:</u> rapidez; livre expressão; opinião documentada.</p> <p><u>Desvantagens:</u> processos incompletos; beneficiam o subjetivismo; os termos utilizados deixam dúvidas; dificultam a tabulação dos dados obtidos (GIL, 1994).</p>
<b>Comparação simples ou atribuição de graus</b>	<p>Constitui-se na avaliação de desempenho por meio de uma escala previamente determinada e que varia de péssimo até excepcional. É necessário identificar, em determinada equipe, uma pessoa que apresente desempenho classificado como muito ruim, uma regular e uma excepcional, para serem parâmetros de classificação para as demais.</p> <p><u>Desvantagens:</u> não estabelece regras para a avaliação, deixando as pessoas sem saber o motivo de tal classificação; dificuldade de diálogo entre o avaliado e o avaliador. Não atende aos anseios de um programa positivo de avaliação de desempenho (PONTES, 2016).</p>
<b>Comparação binária</b>	<p>Visa comparar o desempenho de cada indivíduo com os demais membros da equipe. Com ajuda de uma tabela de dupla entrada, o processo de comparação é efetuado entre a pessoa descrita na linha com as pessoas descritas na coluna, e assim se segue anotando se o avaliado tem o desempenho melhor (sinal de +) ou pior (sinal de -) que os demais. No fim, somam-se os sinais de “mais” e, assim, as pessoas são escalonadas de acordo com o seu desempenho.</p> <p><u>Vantagem:</u> método simples.</p> <p><u>Desvantagens:</u> dificuldade de diálogo entre o avaliado e o avaliador; esclarece pouco sobre os comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho (PONTES, 2016; GIL, 1994).</p>
<b>Escolha forçada</b>	<p>Consiste em avaliar o desempenho ou atuação dos indivíduos por meio da escolha de afirmações, ou seja, frases que descrevem seu desempenho individual em relação às tarefas que lhes foram atribuídas. As frases estão em blocos com valores diferenciados, em que o avaliador deverá, forçadamente, escolher, em cada bloco, quais as frases que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.</p> <p><u>Vantagens:</u> apresenta resultados confiáveis, visto que busca minimizar a influência da subjetividade do avaliador.</p> <p><u>Desvantagens:</u> sua elaboração é complexa e não propicia informações sobre os pontos positivos do avaliado (GIL, 1994; MARRAS, 2009).</p>

Quadro 1 – Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

(conclusão)

Métodos	Características
<b>Escala gráfica</b>	<p>Método mais empregado e divulgado pelas empresas (instituições) brasileiras, que consiste na avaliação do desempenho por meio de características ou fatores previamente estabelecidos.</p> <p><u>Vantagens:</u> sistema relativamente simples e fácil de ser construído; não exige treinamento intenso dos avaliadores.</p> <p><u>Desvantagens:</u> não há flexibilidade na aplicação, o líder precisa ajustar-se à redação da ficha de avaliação; à preocupação com o passado e à dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, por ocasião do feedback do resultado, em razão da subjetividade existente no processo (PONTES, 2016; GIL, 1994, MARRAS, 2009).</p>
<b>Incidentes críticos</b>	<p>Sistema que busca determinar os comportamentos extremos do avaliado, tanto positivos quanto negativos, sem analisar especificamente traços de personalidade, preocupação central relacionada ao comportamento calcado em fatos. Para o sucesso do método é necessário registro sistemático do comportamento de sua equipe nas situações de trabalho.</p> <p><u>Vantagem:</u> abarcar todo o período da avaliação, evitando o imediatismo.</p> <p><u>Desvantagens:</u> os funcionários avaliados podem ter sentimentos negativos sobre esse método, quando os incidentes favoráveis e desfavoráveis não forem discutidos (PONTES, 2016; MARRAS, 2009; BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).</p>
<b>Pesquisa de campo</b>	<p>Permite o desenvolvimento e o planejamento do futuro na empresa (instituição), com base na análise do passado. A pesquisa é conduzida em cinco etapas: classificação geral do desempenho do empregado; análise do desempenho; plano de ação para o futuro do funcionário na empresa (instituição); entrevista de avaliação; e conclusão geral da avaliação.</p> <p><u>Vantagens:</u> método que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação; mais completo e sistemático.</p> <p><u>Desvantagens:</u> alto custo e morosidade de seu procedimento (PONTES, 2016).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A escala gráfica será aqui mais bem explicitada porque muito se assemelha ao método adotado pelo Instituto escolhido para este estudo. Acresce que, para Gil (1994, p. 89), esse tipo “[...] consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”.

Esses fatores são definidos com base no que se quer avaliar e nas características que se deseja mensurar em cada empregado, seguidos de descrições de desempenho que são graduadas desde o mais eficiente ao insatisfatório, de acordo com os parâmetros de cada instituição. Os fatores devem ser descritos de forma clara, simples e objetiva (GIL 1994).

Pontes (2016) assevera que são escolhidas, em média, dez características que melhor representam um conjunto de cargos e que servirão de parâmetros para a avaliação de seus ocupantes. O autor afirma que, de maneira geral, o procedimento da escala gráfica ocorre por meio de três tipos de fichas de avaliação: uma para cargos operacionais; outra para cargos administrativos; e a última para cargos de liderança.

Cumprir destacar alguns exemplos de fatores, ou características, praticados nesse tipo de avaliação, tais como: administração de tempo; assiduidade, atendimento às normas da empresa (instituição); atitude no trabalho; colaboração com o grupo; criatividade; comunicação; cumprimento de metas e prazos; iniciativa; pontualidade, entre outros.

Com efeito, cada grau da escala tem um valor em pontos, permitindo, portanto, ao avaliador, chegar a um total numérico, calculado com base nas escolhas que melhor se adaptam ao avaliado, e assim identificar seu desempenho final. Ressalta-se que o método sofreu alterações com o tempo, incluindo o processo de ponderação (GIL, 1994; PONTES, 2016; MARRAS, 2009). Entretanto, se um nível maior de profundidade na avaliação é desejado, esse método precisa ser complementado por outros procedimentos, visto que apenas “[...] discriminam os empregados segundo sejam bons, médios ou fracos, sem oferecer mais esclarecimentos acerca de necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.” (GIL, 1994, p. 89).

Diante dos fatos, é preciso ficar atento, pois as organizações estão mudando constantemente diante das transformações que as cercam, sendo essas de natureza econômica, tecnológica, cultural, social, política, que exigem reflexões por parte das organizações sobre as técnicas administrativas adotadas, a fim de garantir melhores resultados (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003).

Em meio a esse cenário, surgem novos métodos de avaliação de desempenho, como: avaliação por objetivo (APO); avaliação 360º; e avaliação por competência. Esses métodos são descritos a seguir.

Para obter melhor desempenho de uma organização ou das pessoas, bem como suportar o desenvolvimento de pessoas, um método não pode focar apenas o passado, mas deverá estimar o futuro, incitar desafios em busca de mais conhecimentos e a realização de novas atividades (PONTES, 2016).

Quadro 2 – Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho

(continua)

Métodos	Características
<b>Avaliação por objetivo (APO)</b>	<p>Precursora dos métodos modernos, a APO se baseia na busca do comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais propostos, negociados previamente entre o líder e o subordinado. É importante a avaliação estar inserida no planejamento estratégico da empresa (instituição), bem como ter objetivos mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização.</p> <p><u>Vantagens:</u> trabalho participativo; melhoria no planejamento da empresa (instituição), de forma geral; maior motivação dos funcionários em direção aos resultados propostos; conhecimento prévio do funcionário das bases de avaliação do seu desempenho; maior comprometimento nos objetivos empresariais (institucionais); planejamento eficaz das novas atividades; propicia ao funcionário a oportunidade de demonstrar sua competência profissional, por meio do estímulo constante de desafios.</p> <p><u>Desvantagens:</u> o tempo demandado é maior do que o despendido nos métodos tradicionais (BERGAMINI, BERALDO, 1988; PONTES, 2016).</p>
<b>Avaliação 360º</b>	<p>Sistema de avaliação de múltiplas fontes, em que o avaliado recebe feedbacks de praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, supervisores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse método se identifica com ambientes democráticos e participativos e se preocupa tanto com os cenários internos da organização quanto com os externos. Tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência por meio de feedbacks.</p> <p><u>Vantagens:</u> grande variedade de informações sobre o empregado, contribuindo para uma avaliação mais confiável.</p> <p><u>Desvantagens:</u> pode inibir o avaliado diante de tantos avaliadores e apresenta grande complexidade operacional (MARRAS, 2009; PONTES, 2016).</p>

Quadro 2 – Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho

(conclusão)

Métodos	Características
<b>Avaliação por competência:</b>	<p>Instrumento pelo qual se avalia o desempenho do indivíduo, relacionando-o com as competências consideradas ideais para o desempenho da sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.</p> <p><u>Vantagens:</u> trabalhadas as competências pessoais, há a transferência dessas competências para a organização, aumentando seu capital social.</p> <p><u>Desvantagens:</u> se não forem definidos os indicadores de desempenho, a metodologia é sujeita ao mesmo grau de subjetividade da escala gráfica; e a metodologia não tem ligação direta com os resultados desejados pela organização (PONTES 2016).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Destaca-se aqui a avaliação por competência, que, de acordo com Rosa e Vacovski (2015), se mostra cada vez mais frequente como opção de desenvolvimento do trabalhador.

Na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, incorporou o conceito de Gestão por Competências (BRASIL, 2006).

Competência é tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2011). Já conhecimento, habilidade e atitude (CHA) são considerados dimensões ou elementos constitutivos da competência, conforme a afirmação de Brandão (2009, p. 10): “Conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser entendidos como fatores disposicionais da pessoa, constituindo bases para o desempenho ou para a expressão de competências no trabalho”.

Sendo assim, a avaliação por competência é um processo que verifica a contribuição de cada indivíduo para a organização, permitindo a identificação das competências que o funcionário possui, seus pontos fortes e fracos e quais aspectos precisará desenvolver. Esses dados são relacionados com os objetivos e metas

organizacionais, de acordo com as competências essenciais da organização, visando construir um plano de desenvolvimento a partir dos resultados da avaliação.

Segundo Pires e outros (2005) esse modelo tem seu momento inicial com a formulação da estratégia da organização, e posteriormente, a organização realiza um diagnóstico das suas competências essenciais, definindo os indicadores de desempenho no nível corporativo. Com esse diagnóstico é possível identificar os hiatos entre as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais e as disponíveis internamente à organização.

Nesse modelo, o avaliado tem um papel ativo na sua avaliação e no seu desenvolvimento, posto que participa da avaliação, possibilitando a identificação dos seus pontos fortes e fracos, bem como o seu potencial. Outro ponto a destacar é que contribui para a sensibilização do avaliado em relação ao seu desenvolvimento contínuo, pois participa do processo de definição das suas metas e objetivos.

Bergamini e Beraldo (1988) apontam três métodos por meio dos quais se pode concretizar o processo de avaliação de desempenho, e esses podem sofrer variações para atender ao contexto no qual está inserido. O primeiro é a avaliação direta, em que o supervisor direto tem a tarefa de avaliar e emitir o parecer sobre seus subordinados. O segundo é a avaliação conjunta, que permite o diálogo entre o avaliador e o avaliado sobre o seu desempenho e, posteriormente, o preenchimento da ficha de avaliação em conjunto. Por último, a autoavaliação, que consiste no preenchimento, pelo avaliado, do seu próprio julgamento sobre seu desempenho, contudo, o supervisor participa também desse método, emitindo seu parecer.

Vale dizer que existem diversos outros métodos de avaliação de desempenho e que aqui somente foram citados alguns dos principais. Ressalta-se que o modelo utilizado pelo Ifes – *campus* Vila Velha<sup>2</sup> muito se assemelha ao método de escala gráfica, porém, o formulário permite a inclusão de informações adicionais que possam contribuir para a avaliação – informações essas que poderão ser inseridas tanto pela equipe avaliadora quanto pelo avaliado.

---

<sup>2</sup> O modelo utilizado pelo Ifes – *campus* Vila Velha é um modelo padronizado, utilizado em todos os *campi* do Instituto Federal do Espírito Santo.

### 3.2.3 Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão

A avaliação de desempenho não conclui em seu registro, pois, se assim ocorresse, sua condução seria ineficaz para os interesses da organização, visto que esse processo não garante o alcance dos objetivos empresariais (institucionais). É necessário o acompanhamento sistemático do desempenho para assegurar o uso adequado de seu pessoal e resultados positivos (LUCENA, 1992). Conforme a autora, a avaliação de desempenho representa uma ferramenta gerencial importante, mas deve ser utilizada corretamente, sob o risco de tornar-se um mero instrumento de controle burocrático.

Isso posto, cabe trazer para o diálogo outra consideração acerca do conceito da avaliação de desempenho:

[...] a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até o planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos (LUCENA, 1992, p. 149).

Para que a avaliação de desempenho se torne uma ferramenta gerencial para o desenvolvimento organizacional, é necessária a mudança de uma gestão do controle para uma gestão do comprometimento, em que a participação e a negociação são essenciais para o sistema, em conjunto com as mudanças do comportamento organizacional dos agentes avaliadores (BALASSIANO; SALLES, 2004).

Corroborando a afirmativa, Feitosa e outros (2015) enfatizam que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável ao processo de gestão de pessoas, destacando que o excelente funcionamento de uma empresa ou instituição depende do desempenho de cada pessoa e sua atuação com o grupo de trabalho.

É imprescindível que os gestores se responsabilizem e se comprometam com o acompanhamento do processo de implantação do programa de avaliação, com as etapas que serão efetivadas e com os resultados da avaliação de sua equipe,

admitindo, assim, esse processo como ferramenta de gestão e instrumento de melhorias para a instituição.

Nesse cenário, a avaliação de desempenho funcional se caracteriza como estratégia para atender às necessidades e especificidades das organizações, assegurando as competências e o comprometimento dos funcionários.

Segundo Lucena (1992), a implantação desse processo reflete o reconhecimento do fator humano como impulsionador do sucesso para a organização. Quando se pensa dessa forma em avaliação de desempenho, essa não deve restringir-se a uma simples formalização para a concessão de ganhos financeiros, pois enseja benefícios para toda a gestão, em especial a de RH. Nesse sentido, é capaz de alcançar o desenvolvimento humano tanto direcionado para a eficácia das atividades quanto para o desempenho organizacional, desde que sua elaboração estabeleça compromissos com as estratégias da organização.

Como se pode observar, nas empresas privadas a capacidade de mudança visando constantemente ao atendimento das necessidades dos clientes é prerrogativa vital para seu desenvolvimento. Por sua vez, nas instituições públicas esse processo não é diferente. Atualmente, a sociedade tem demandado do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. Pressões da sociedade implicam novas ações por parte do Estado, que procura adaptar-se a essa dinâmica (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Bardano e Villardi (2015) salientam que o ritmo de trabalho do servidor é dado pela administração, a qual cabe a definição dos processos de trabalho. Desse modo, desempenho não satisfatório é um problema de gestão, não podendo atribuir características apenas ao servidor. A avaliação de desempenho, todavia, dispõe de formas para superar esse equívoco na gestão de pessoas.

Por sua vez, ressalva-se que a administração pública possui alguns desafios para a implantação da avaliação de desempenho nas instituições, tais como: criar a cultura do planejamento estratégico para os órgãos e entidades; definir sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos; vincular a avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a

valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e das condições de trabalho; envolver os servidores no processo e planejamento de metas, monitorando os resultados como sujeitos do processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos e criar mecanismos efetivos de participação dos usuários (GOMES; FREITAS, *apud* SOUZA, 2010).

No setor público brasileiro, a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial vem sendo implantada depois da edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Nesse sentido, será descrito, a seguir, o contexto histórico da avaliação de desempenho na administração pública.

### 3.3 CONTEXTO HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A avaliação de desempenho não é uma prática recente nas organizações e vem adquirindo relevância no processo de políticas públicas. De acordo com Santos e Cardoso (2001), a avaliação constitui importante instrumento de gestão moderna, visto que, com informações adequadas, permite que os órgãos administrativos desenvolvam políticas públicas mais eficientes, efetivas e transparentes, permitindo o aperfeiçoamento da ação governamental.

Na mesma acepção, Pantoja, Camões e Bergue (2010) esclarecem que se a avaliação de desempenho for utilizada adequadamente e adaptada às particularidades culturais dos servidores e organizações, pode auxiliar no alcance dos objetivos institucionais.

Grillo (1982) ratifica que a avaliação de desempenho pode ser o meio de obter informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que trabalham na organização.

Com base em experiências públicas internacionais, Santos e Cardoso (2001, p. 8) asseveram que:

[...] o propósito fundamental do processo de modernização do Estado é desenvolver nas instituições públicas um tipo de gestão com as competências e capacidades necessárias para mobilizar seus recursos de maneira mais eficiente possível para alcançar resultados concretos em benefício da comunidade.

Assim, uma gestão pública eficiente e comprometida requer transformação em várias dimensões. Nesse cenário, a avaliação de desempenho se assenta como mecanismo de transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser utilizada para apurar falhas, pontos fracos e propor políticas de desenvolvimento profissional (LOTTA, 2002).

Lucena (1992), contudo, sinaliza que um grande desafio das organizações, no que concerne à implantação da avaliação de desempenho, é desenvolver a qualificação e o potencial de seus integrantes com a finalidade de alcançar um alto desempenho, bem como promover sua adesão às metas e à missão institucionais, com responsabilidade e comprometimento, ou seja, criar uma cultura que exceda a simples abordagem de aferição do mérito e da progressão na carreira.

De acordo com Grillo (1982), foram dados, em 1936, os primeiros passos na administração pública para a organização da avaliação de desempenho, pela Lei n.º 284, de 28 de outubro de 1936 – Lei do Reajustamento –, que difundiu as bases de uma administração de pessoal nacional, institucionalizando o sistema do mérito, por meio do emprego do concurso como mecanismo para o ingresso na função pública, e também fixando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos (BRASIL, 1936).

Nesse período foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), com o objetivo de modernizar a Administração Pública (BRASIL, 1995).

Em 1960, foi instituída, a avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica, que teve como objetivo introduzir critérios de promoção para os servidores. O método consistia no preenchimento de um formulário chamado Boletim de Merecimento, pelo chefe imediato, que era responsável por avaliar semestralmente o desempenho do funcionário. No fim da avaliação, o servidor tinha o direito de tomar ciência do seu resultado e até recorrer, caso discordasse. Assim, caberia a

uma comissão de promoção, formada de cinco servidores, julgar as insatisfações (GRILLO, 1982).

Cinco anos depois de implantado o método, a aplicação do formulário foi suspensa, visto que não alcançou os resultados almejados e um novo método foi adotado: o método da distribuição forçada.

Com esse novo método, as formas de promoção passaram a ser denominadas de aumento por mérito – movimentação na própria classe; e progressão funcional – movimentação para uma classe superior.

Em 24 de outubro de 1977, o Decreto n.º 80.602, veio regulamentar a aplicação dos institutos da progressão funcional e aumento por mérito aos integrantes do Plano de Classificação de Cargos (PCC), a que se refere a Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, ou seja, disciplinou o desenvolvimento em carreira (BRASIL, 1970).

O Decreto n.º 80.602/1977, em seu Capítulo II, versa sobre a avaliação de desempenho. Destacam-se aqui os Artigos 15 e 16:

[...]

Art. 15. A avaliação do desempenho funcional do servidor constitui o requisito básico para a concessão da progressão funcional e do aumento por mérito.

Art. 16. Não haverá instrumento específico para a avaliação, a qual será representada pelo resultado do exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento funcional do servidor.

Parágrafo único – A avaliação do desempenho da unidade administrativa constitui a avaliação em grupo, e a do comportamento do servidor, a avaliação individual (BRASIL, 1977).

O Art. 15 relaciona a avaliação de desempenho funcional do servidor como requisito básico para a concessão da sua progressão. Entretanto, conforme o Art. 16, não foi estabelecido qualquer instrumento formal ou critérios para orientar a avaliação e, para efeito de julgamento, era suficiente o resultado exclusivo do julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento funcional do servidor, ou seja, um método subjetivo no qual o chefe estabelecia parâmetros de avaliação.

Retornando ao método da escala gráfica com características diferentes ao utilizado na década de 60, em 29 de abril de 1980, o Decreto n.º 84.669, revogou o Decreto

n.º 80.602/1977 e apresentou algumas alterações de conceitos. Assim, a progressão funcional, inicialmente conceituada como elevação do servidor à classe imediatamente superior, passa a ser denominada progressão vertical; e o aumento por mérito, definido como movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para o imediatamente superior da mesma classe, passa a ser contemplado nesse Decreto pelo nome de progressão horizontal (BRASIL, 1977).

É preciso esclarecer que a progressão vertical estava relacionada à existência de vagas e, do mesmo modo, a progressão horizontal tratava de uma promoção por antiguidade, pois se dava ênfase ao tempo de serviço.

Outro ponto de alteração do Decreto foi a criação de um novo procedimento de avaliação de desempenho, quando o desempenho funcional passou a ser verificado pelo chefe imediato e ponderado de acordo com os critérios estabelecidos a partir de uma ficha da avaliação de desempenho, modelo simplificado do boletim de merecimento.

A definição do modelo de avaliação foi uma tentativa de eliminar a subjetividade do processo inerente à posição do avaliador no julgamento de seu subordinado. O novo método, todavia, instituiu a criação de uma comissão com a finalidade de zelar pela observância dos critérios de avaliação, ou seja, o chefe deixa de ser o único intérprete dos critérios de apuração. Com esse modelo, a interposição de recursos por parte do servidor avaliado se tornou possível, quando ele se considerasse prejudicado.

Santos e Cardoso (2001) destacam que a tentativa de vincular o desenvolvimento do servidor na carreira à avaliação de desempenho se tornou um empecilho à sua efetividade. Ressaltam, ainda, que a avaliação passou a ser apenas um ritual a ser preenchido, não produzindo subsídios válidos para alavancar melhorias da ação administrativa.

Em 11 de dezembro de 1990, foi sancionada a Lei n.º 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e versa, em seu Art. 20, que o servidor será objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados alguns fatores:

[...]

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 (BRASIL, 1990).

Essa lei constitui o arcabouço legal que sustenta a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Entretanto, apenas trata de fatores operacionais da avaliação para o desempenho do cargo.

Velasco e Silva (2011) asseguram que as gratificações anteriores a 1995 foram sendo desvirtuadas ao longo do tempo. Inicialmente criadas para avaliar o desempenho, passaram a beneficiar todos os servidores com valores fixos, em virtude das dificuldades de implementação dos mecanismos de avaliação eficazes.

Assim, com o objetivo de “[...] criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais [...]” (BRASIL, 1995, p. 6), em 1995 foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

O PDRAE tinha como finalidade promover uma administração pública baseada em conceitos de administração e eficiência voltados para o controle dos resultados, para alcançar na sociedade uma administração pública gerencial, com um efetivo atendimento ao cidadão.

Compreende-se, assim, a necessidade de reorganizar as estruturas da administração, tendo como foco a qualidade e a produtividade do serviço público, bem como a profissionalização do servidor.

Os diagnósticos do PDRAE serviram de base para as propostas de Emenda Constitucional, e apesar dos problemas e vícios em torno da avaliação de desempenho, a partir da Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998, persiste a necessidade de instituir mecanismos para a avaliação de desempenho e de capacitação dos servidores (BRASIL, 1998).

Essa Emenda introduziu ao texto constitucional alguns dispositivos que preveem a avaliação de desempenho até a data atual. A primeira está inserida em sua nova redação, no § 2.º do Art. 39 da Constituição Federal:

[...]

§ 2.º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

Dessa forma, estabelece a participação em cursos de formação e aperfeiçoamento ministrados por escolas de governo como requisito obrigatório para a promoção na carreira.

Santos e Cardoso (2001, p. 32) sobre a concepção de uma carreira, destacam que “[...] a avaliação de desempenho deve estar ligada às espécies de desenvolvimento horizontal e vertical (progressão e promoção) [...]”.

Por sua vez, a já citada Emenda Constitucional n.º 19/98, em seu Art. 41, introduziu uma nova redação, na qual a avaliação de desempenho surge como instrumento necessário para o servidor assegurar sua permanência no cargo:

[...]

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1.º O servidor público estável só perderá o cargo:

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2.º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3.º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4.º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1998).

De acordo com o Inciso III do § 1.º, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na

forma de lei complementar, a ele assegurada ampla defesa. E o § 4.º versa que a avaliação de desempenho é requisito para a aquisição de estabilidade do servidor.

Não se pode olvidar que com o dispositivo constitucional se tornou imprescindível a definição de procedimentos de avaliação de desempenho, bem como as especificidades da administração pública que necessitam ser consideradas para sua efetiva implementação.

Liberato (2015) salienta que é nesse contexto que a avaliação de desempenho se apresenta como instrumento gerencial integrando metas individuais e institucionais, com a finalidade de imprimir à administração pública, flexibilidade, qualidade e eficiência.

Em 1995, foi aprovada a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), que consolidou um modelo e referencial seguido por muitas carreiras que adotaram gratificações do mesmo tipo. E, em 9 de janeiro de 2002, a Lei n.º 10.404 entrou em vigor para dispor sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), instituída para os servidores da área administrativa da administração pública federal, que tratava da avaliação associada ao desempenho (VELASCO; SILVA, 2011).

Atualmente, a Constituição Federal de 1988, a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais – e as legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos integram a base legal da avaliação de desempenho na administração pública, sendo utilizadas para fins de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho.

No âmbito do Instituto Federal de Ensino Superior, a legislação que normatiza o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos é a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, norma jurídica que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), em seu Art. 24, § 1.º, Inciso III, que estabelece:

[...]

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

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

I – Dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;

II – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III – Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005).

A referida Lei apresenta, em seu Art. 3, Inciso IX, a avaliação de desempenho como “[...] processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários [...]” (BRASIL, 2005). Frisa ainda que, uma vez apresentados resultados positivos fixados na avaliação de desempenho, o servidor desenvolve em sua carreira uma Progressão por Mérito Profissional, nos termos do Art. 10, § 2.º, dessa mesma Lei:

[...]

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

[...] § 2.º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (Brasil, 2005).

Ademais, com tais disposições, associa-se a carreira do servidor público à avaliação de desempenho – sendo essa baseada no plano estratégico institucional –, bem como à capacitação e qualificação dos servidores para atendimento às demandas organizacionais (BAPTISTA; SANABIO, 2014). Assim, a avaliação de desempenho se apresenta com o objetivo de ir além da simples progressão por mérito, atendendo à principal missão do serviço público: prestar serviço com qualidade.

A Lei n.º 11.091/2005 obriga as instituições a se ajustarem para atender às exigências nela previstas. Contudo, cabe ressaltar que, embora essa Lei regulamente a avaliação de desempenho, as instituições possuem liberdade para desenvolver o modelo e a sistemática de avaliação que melhor se enquadrem à sua realidade.

Em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto n.º 5.707 veio instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei n.º 8.112/1990, sendo esse um Decreto que complementa a Lei n.º 11.091/2005, visto que estabelece diretrizes para os planos de capacitação das instituições (BRASIL, 2006).

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

Art. 1.º – Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:  
I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;  
II – desenvolvimento permanente do servidor público;  
III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;  
IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e  
V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Vale destacar também o Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 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 n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que apresenta como responsabilidade das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006).

Novos princípios e diretrizes para a avaliação de desempenho do servidor público são definidos pela Lei n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008, que prevê a definição de metas intermediárias e individuais. Essa Lei apresenta, no Art. 141, a avaliação de desempenho como forma de monitoramento sistemático e contínuo da atuação institucional e individual do servidor como integrante de uma equipe e de uma instituição, tendo como referência metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades do serviço executivo federal.

Dando continuidade às legislações que regem a avaliação de desempenho, também se destaca o Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010, que regulamenta os

critérios e procedimentos gerais do processo da avaliação de desempenho que devem ser observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, bem como o pagamento de gratificações de desempenho (BRASIL, 2010). Esse Decreto discorre de modo mais detalhado sobre os dispositivos da Lei n.º 11.784/2008, fixando as diretrizes gerais em um único ato normativo, para que sejam seguidas pelos órgãos e entidades ao realizarem a avaliação de desempenho. Os artigos 4 e 5 apontam:

[...]

Art. 4 – A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

[...] Art. 5 – A avaliação de desempenho institucional visa aferir o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas (BRASIL, 2010).

O Art. 4 afirma que a avaliação de desempenho individual deve ser realizada com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Já o Art. 5 define a avaliação de desempenho institucional como um meio de aferir o alcance das metas organizacionais.

Velasco e Silva (2011, p. 14) apontam para aspectos inovadores dessa sistemática, preconizada na Nota Técnica n.º 002/2011/CGADE/DERET/SRH/MP do Ministério do Planejamento, Orçamento, uma vez que:

[...] são reiterados, no sentido de uniformizar e tornar mais orgânicas as práticas de avaliação de desempenho, que integram a política de gestão de pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, na qual a democratização das relações de trabalho constitui-se no eixo principal dessa política.

Assim, as avaliações, que até então eram feitas apenas pela chefia imediata, passaram a ser realizadas por seus pares. Nesse sentido, o Decreto n.º 7.133/2010 estabelece a instituição de uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), no âmbito do órgão ou entidade de lotação, por intermédio do ato de seu dirigente máximo, que participará de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho.

A CAD será formada por representantes indicados pelo dirigente máximo do órgão ou entidade e por membros indicados pelos servidores e deverá julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

É importante destacar que pelo Decreto n.º 7.133/2010, o Plano de Trabalho para o ciclo de avaliação – que corresponde ao período de doze meses considerado para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional – deverá ser estabelecido por unidade e precisa conter:

[...]

Art. 6. O plano de trabalho a que se refere o § 6.º do art. 5 deverá conter, no mínimo:

I – as ações mais representativas da unidade de avaliação;

II – as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações;

III – as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas;

IV – os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os incisos I e II do § 1.º do art. 5;

V – os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 23;

VI – a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e

VII – a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Parágrafo único. O plano de trabalho deverá abranger o conjunto dos servidores em exercício na unidade de avaliação, devendo cada servidor individualmente estar vinculado à, pelo menos, uma ação, atividade, projeto ou processo (BRASIL, 2010).

Ainda com relação ao Decreto n.º 7.133/2010, frisa-se a necessidade de publicação pelos órgãos e entidades dos critérios e procedimentos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição das gratificações.

Segundo Velasco e Silva (2011), o mencionado Decreto prevê que os resultados das avaliações de desempenho serão utilizados como ferramentas de gestão, visto que, uma vez identificados os pontos que precisam e podem ser melhorados, realiza-se o processo de capacitação e aperfeiçoamento profissional para sanar problemas identificados. Portanto, essa ferramenta deve ir para além da simples avaliação do mérito para fins de progressão funcional no desenvolvimento da carreira, haja vista

que, conforme exposto, por meio do processo de avaliação é possível achar as falhas no trabalho e, assim, capacitar, solucionar conflitos internos e, principalmente, trabalhar meios de fortalecer os pontos positivos identificados.

Observa-se, todavia, conforme assegura Grillo (1982, p. 30) que “[...] os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentaram os resultados desejados e previstos teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos [...]”.

Confirmam-se seus enunciados por meio do Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal emitido em 2010 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ao apontar que, apesar das melhorias na avaliação, os prêmios de desempenho perderam o seu significado original de recompensa ao desempenho excepcional e passaram a ser parte do salário regular da maioria do pessoal (OCDE, 2010). O relatório ainda enfatiza que “[...] embora uma cultura de desempenho pareça estar se enraizando no governo federal, a gestão estratégica organizacional ainda está embaraçada, com dificuldades na programação e na rigidez gerencial [...]” (OCDE, 2010, p. 213).

Diante do exposto, pode-se sintetizar que, além da Constituição Federal de 1988, há leis e decretos que são utilizados hoje pelos Institutos Federais de Educação que regulamentam os processos de avaliação de desempenho, os quais estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Dispositivos legais da avaliação de desempenho nos Institutos Federais de Educação atualmente

(continua)

Legislação	Descrição
Lei n.º 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Lei n.º 11.091/2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Quadro 3 – Dispositivos legais da avaliação de desempenho nos Institutos Federais de Educação atualmente

(conclusão)

Legislação	Descrição
Decreto n.º 5.707/2006	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, sendo esse um Decreto complementar à Lei n.º 11.091/2005, visto que estabelece diretrizes para os planos de capacitação das instituições.
Decreto n.º 5.825/2006	Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Lei n.º 11.784/2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e institui a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto n.º 7.133/2010	Regulamenta os critérios e os procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No caso do Ifes, a avaliação de desempenho segue os princípios das leis e decretos elencados, bem como das Resoluções internas, aplicadas tanto para a aprovação em estágio probatório quanto para a progressão funcional do servidor. A avaliação de desempenho é constituída por um formulário composto por duas colunas, uma para Autoavaliação e outra para Heteroavaliação. Essas avaliações são realizadas a cada nove meses.

A aferição do mérito para progressões leva em conta a média ponderada obtida a partir da pontuação atribuída nos instrumentos (Autoavaliação, Heteroavaliação e Avaliação do Usuário) e ocorre mediante cumprimento de 18 meses depois da última concessão.

A Avaliação em Equipe (Heteroavaliação) é conduzida pela chefia imediata, que participará dos procedimentos, sendo formada por uma comissão de, no mínimo,

três servidores da mesma Coordenadoria ou Diretoria de lotação do avaliado. O servidor avaliado poderá participar da Heteroavaliação, cabendo manifestar-se do contrário, sem que, no entanto, o processo seja invalidado.

A Avaliação do Usuário é realizada via internet, no site institucional, contando com a participação tanto dos usuários internos quanto dos externos à instituição.

A progressão é oficializada com a emissão de uma Portaria que, posteriormente, é lançada no sistema de recursos humanos. Contudo, além das progressões não são observadas mudanças gerenciais com base nos resultados da avaliação, deixando a impressão de ser apenas um processo obrigatório de preenchimento de formulários para aumento salarial.

Diante do exposto, entende-se ser necessário analisar a condução do processo de avaliação, no que concerne ao desenvolvimento dos recursos humanos na organização, e ao seu efetivo nas ações gerenciais, pois o instrumento não tem constituído para os servidores uma oportunidade de aprendizado ou desenvolvimento na instituição. Além do mais, não é utilizado para identificar as potencialidades, carências e possibilidades de crescimento profissional de modo a contribuir mais efetivamente para a instituição na qual está inserido. Percebe-se que a avaliação, da forma que se constitui, não cria movimentos de resultados para avanços institucionais, mudanças de cargos e setores, nem sequer como aferidor que assegure ao servidor a qualidade de seu trabalho.

Por todos esses apontamentos e reflexões que este estudo busca analisar **o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – campus Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.**

### 3.4 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de conhecer pesquisas realizadas acerca da avaliação de desempenho na administração pública, possibilitando subsídios à elaboração deste estudo de mestrado, foi realizada a revisão da literatura a partir do levantamento na Plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>3</sup>, que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil.

Foram definidos como parâmetros de busca=determinados critérios de pesquisa e localização das teses e dissertações existentes como contribuição para o desenvolvimento do trabalho. O primeiro critério volta-se aos descritores para a pesquisa na BDTD, a saber: “avaliação de desempenho”, “administração pública”, “técnico-administrativos”, utilizados de forma combinada. Já o segundo critério foi o marco temporal, para o qual foi estabelecido o período de 2015 a 2018.

A localização foi de nove trabalhos, sendo duas teses e sete dissertações, dos quais se passou para a análise preliminar e a identificação dos estudos que apresentavam relação com o tema da pesquisa. Na sequência, constatou-se que apenas três mostravam relação com o objeto deste estudo, conforme o Quadro 4.

Foi realizada também uma busca por pesquisas com relação direta com o tema proposto, por meio do levantamento de trabalhos desenvolvidos no Mestrado em Gestão Pública, oferecido pelo Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo (CCJE-Ufes), localizando estudo de Marques (2017).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

Quadro 4 – Relação das Teses e Dissertações do Portal da BDTD e Mestrado em Gestão Pública (CCJE-Ufes)

Autor	Dissertação
Rondnelly Leite Marques (2017)	O Programa de avaliação de desempenho da Ufes (PAD-Ufes): Procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação
Rogério Fagundes Marzola (2016)	Avaliação de desempenho na UnB: os servidores técnico-administrativos em estágio probatório
Midra Sian Liberato (2015)	Da passiva a proativa: uma abordagem da atitude frente à avaliação de desempenho na administração pública: o caso do Ifes – <i>campus</i> Linhares
Márcia Silva Baptista (2015)	A crescente busca pela qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a partir de 2005: uma janela de oportunidade para a instituição

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nos trabalhos selecionados buscou-se observar o objetivo do pesquisador (seu problema de estudo), os sujeitos da pesquisa, a metodologia empregada e os resultados encontrados, com o intuito de identificar como foram realizadas as pesquisas sobre o tema e suas contribuições para a administração pública.

Marques (2017) se propôs a compreender como tem sido realizado o processo de avaliação de desempenho na Ufes sob a vigência da Resolução n.º 30/2010 do Conselho Universitário da Ufes (CUn). Foram traçados como objetivos: levantar e descrever a história da Avaliação de Desempenho na Ufes; analisar o processo de Avaliação de Desempenho na Ufes quanto às razões e ao momento de sua implementação; verificar a validade e a fidedignidade do instrumento de avaliação utilizado pela Resolução n.º 30/2010 do Conselho Universitário da Ufes; e identificar a existência ou não de políticas de desenvolvimento e crescimento para os TAEs, em razão dos resultados alcançados nas Avaliações de Desempenho.

Assim, o trabalho apresenta uma introdução acerca da gestão de pessoas, seguida de uma breve discussão sobre os conceitos de avaliação de desempenho disponíveis na literatura. Foram levantados os objetivos e os métodos a partir da

literatura estudada, a fim de dar apoio teórico à pesquisa, bem como os aspectos legais desse procedimento no setor público.

Com relação à metodologia aplicada, a pesquisa teve abordagem quantitativa e qualitativa. É uma pesquisa documental, realizada por meio de levantamento dos documentos relacionados às avaliações de desempenho dos técnico-administrativos em educação da Ufes, descritiva e bibliográfica. A entrevista com pessoas que vivenciaram a construção do processo de avaliação e outras que dele fazem parte, na atualidade, também foi um instrumento de coleta para o alcance do objetivo proposto.

O resultado da pesquisa evidenciou que a avaliação de desempenho da Ufes se mostrou uma ferramenta ineficiente, necessitando de reformulação. Revelou ser essencial a construção de metas individuais e setoriais que estejam em plena harmonia com os objetivos da instituição, bem como a construção de um modelo que inclua o servidor em todas as etapas do processo avaliativo, desde a sua elaboração até sua execução.

A pesquisa de Marzola (2016) apresenta como objeto de estudo a análise dos impactos e as limitações do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório na Universidade de Brasília (UnB), visando identificar se a avaliação de desempenho está associada às metas de planejamento institucional. Está assentada em elementos que caracterizam a gestão democrática, desenvolvendo um papel formativo para esses servidores em educação que estão em estágio probatório.

Para esse fim, o trabalho apresenta um breve relato dos modelos de administração pública e a Reforma do Estado introduzida a partir da década de 1980. Na sequência, expõe as principais políticas educacionais implantadas no Brasil a partir dos anos 90, os efeitos na educação somados às propostas da Reforma do Estado, conceitos de avaliação de desempenho, as legislações e políticas públicas que norteiam o processo da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

O tipo de pesquisa, segundo a natureza dos dados empregados, teve caráter quantitativo-qualitativo. O autor utilizou a análise documental. Para a coleta dos dados, lançou mão do recurso da entrevista semiestruturada, realizada com 8 (oito) gestores, e questionário estruturado com questões abertas e fechadas aplicado aos servidores em processo de avaliação de estágio probatório, com a finalidade de identificar percepções, opiniões dos gestores e dos servidores técnico-administrativos em relação à avaliação de desempenho.

Os resultados apontaram que a avaliação de desempenho permanece em forma de ritual burocrático, cumprindo ritos formais e que, se permanecer encarada dessa maneira, não servirá ao objetivo a que foi instituída, embora apresente pontos de melhoria em relação à Resolução do Conselho de Administração 004/1998 – que disciplina o estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília, admitidos a partir de 5 de junho de 1998, de que trata o Art. 20 da Lei n.º 8.112/90. Identificaram, ainda, que a capacitação é um problema, pois os novos servidores não recebem formação inicial, sobretudo em relação ao uso dos principais sistemas utilizados na universidade; e que o instrumento de avaliação tornou-se insuficiente para a orientação de uma política de capacitação.

O estudo de Liberato (2015) investiga a atitude dos gestores e dos servidores técnico-administrativos quanto à avaliação de desempenho do Ifes – *campus* Linhares e quais as estratégias de mudanças para melhorar a atitude de avaliação de desempenho no Ifes. Discute os conceitos e objetivos da avaliação de desempenho, a aplicação dessa ferramenta nas organizações e sua relevância. Também apresenta uma seção para discutir acerca da motivação, os aspectos humanos na avaliação de desempenho e um breve histórico da avaliação de desempenho na administração pública.

Trata-se de um estudo empírico de natureza quantitativa e qualitativa, no qual foi realizado um levantamento de campo com a aplicação de questionários distintos, autoaplicados, constituídos de 28 perguntas fechadas e duas abertas, para os servidores técnico-administrativos e gestores. A pesquisa foi documental, realizada por meio da análise dos documentos internos da instituição.

Os resultados mostraram insatisfação quanto à avaliação de desempenho utilizada, visto que o processo não resultou em melhorias efetivas de desempenho, sendo classificado apenas como um momento que acarreta estresse nos servidores e um mero processo de preenchimento dos formulários, sem evidências na relação com a motivação dos servidores.

Outro ponto destacado pelo pesquisador foi a necessidade de retorno por parte da administração depois da aplicação da avaliação de desempenho, que precisa tomar atitudes práticas, reconhecendo os resultados satisfatórios e melhorando os insatisfatórios. O autor aponta que os servidores subestimam a capacidade de mudanças que poderão advir da aplicabilidade desse instrumento, principalmente no que se refere ao alcance dos objetivos organizacionais.

Na dissertação de Baptista (2015) o objeto de estudo é a articulação entre a qualificação realizada pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e os perfis funcionais necessários para que mantenha sua trajetória de expansão e crescimento com qualidade, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional.

O trabalho apresenta um debate acerca do papel da universidade na sociedade do conhecimento; a autora apresenta a evolução do conceito de competência e suas abordagens e exemplifica a aplicação do modelo de gestão por competências no setor público. Os resultados da avaliação de desempenho e os questionários on-line integrantes do levantamento das necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos aparecem para subsidiar a identificação das competências desses servidores.

A metodologia aplicada foi o estudo bibliográfico e documental. Para a coleta de dados foi utilizado o recurso da entrevista em profundidade, por meio de roteiro semiestruturado, com dirigentes da universidade. O modelo de Gestão de Competências serviu de base teórica para esse estudo e subsidiou a identificação das competências trabalhadas na UFRGS. As competências demandadas pelos dirigentes foram identificadas por meio das entrevistas.

Além disso, a pesquisa definiu diferentes categorias para classificar os servidores nas unidades, conforme relações existentes entre o(s) curso(s) realizado(s), cargo ocupado, setor que exerciam atividades que permitiram observar as transformações ocorridas nos panoramas dessas unidades, comparando o período entre 2005 e 2013.

Conclui a pesquisa evidenciando que é possível estabelecer articulações entre a elevação dos níveis de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da Universidade, a identificação das suas competências, demandas dos seus dirigentes e os resultados da avaliação de desempenho em relação a essas competências. Ressaltou que a gestão por competência é um modelo complexo e difícil. Contudo, uma vez implantado apresenta avanço de qualidade na gestão.

Com a finalidade de ampliar as pesquisas e buscas em torno do objeto deste trabalho, que trata de analisar **de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes), campus Vila Velha**, o campo de visão da pesquisa foi estendido para o Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)<sup>5</sup> – periódicos e artigos. Foram localizados e indexados periódicos nacionais e internacionais acerca da temática aqui proposta, e utilizados os mesmos descritores de busca e critérios mencionados para dissertações e teses.

Ao combinar avaliação de desempenho e administração pública, obteve-se um retorno de 43 artigos, dos quais quatro estavam relacionados ao objeto de análise da pesquisa. Já ao combinar avaliação de desempenho e técnico-administrativo, o retorno foi de dois estudos, contudo, sem relação com o estudo ora apresentado.

Passou-se, então, à descrição dos artigos selecionados que apresentaram relação com a temática de pesquisa, conforme o Quadro 5.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

Quadro 5 – Relação de artigos do Portal de periódicos Capes

Qualis	Revista	Autores	Artigo
A2	Revista de Administração Pública – RAP	– Érica Kushihara Akim – Ricardo Coser Mergulhão	Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública
		– Antônio Luiz Marques – Renata Borges – Isabella do Couto Reis	Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais
A2	Caderno EBAPE.BR	– Juliana de Fátima Pinto – Ricardo Roberto Behr	Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública
B2	Revista de Gestão – Rege	– Paula Debiasi Reynaud – Marilda Todescat	Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Reynaud e Todescat (2017) analisaram, em seu artigo, as produções científicas publicadas em periódicos referentes ao tema de avaliação de desempenho humano no setor público. O artigo apresenta, de forma objetiva, o tema avaliação de desempenho e sua abordagem no setor público.

A pesquisa se caracteriza como exploratória, de abordagem qualitativa. A análise de dados foi realizada por meio de um estudo bibliométrico do portfólio de artigos das bases de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (Spell), *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e a *Web of Science* (WoS). O resultado obtido no fim do processo foi de 41 artigos, sendo 26 internacionais e 15 nacionais.

As autoras evidenciam a existência de uma lacuna teórica na produção nacional acerca do tema em relação à internacional, bem como a evolução do tema ao longo do tempo, percebido pelo aumento do número de publicações. Identificaram autores

que publicaram artigos e periódicos mais citados sobre o assunto – avaliação de desempenho no setor público.

Akim e Mergulhão (2015) seguem com a mesma metodologia, ou seja, uma revisão bibliométrica para apresentar um panorama da produção intelectual sobre a avaliação de desempenho na administração pública, mapear os trabalhos sobre o tema e, assim, identificar comportamentos da literatura, bem como sua evolução. O período temporal utilizado foi de 1980 a 2013. As bases de dados foram a *ISI Web of Science* (WoS) e a *Scielo*. A pesquisa teve natureza quantitativa e foi desenvolvida com apoio de programas estatísticos. Concluem que a literatura sobre o tema é emergente.

Já o artigo de Marques, Borges e Reis (2016) traz um novo foco para a pesquisa sobre avaliação de desempenho. O estudo se propôs a compreender as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho, a partir das reações individuais às mudanças. Os autores discorrem sobre mudanças organizacionais, reações dos indivíduos e satisfação no trabalho. Na sequência, apresentam a reforma administrativa do Estado de Minas Gerais, bem como as mudanças políticas de gestão de recursos humanos que foram implementadas impactando a vida dos servidores, quais sejam: a avaliação de desempenho individual; a reestruturação das carreiras; e o realinhamento de competências.

Trata-se de uma pesquisa de natureza explicativa. A coleta de dados foi realizada pela aplicação de um questionário padronizado aplicado em três secretarias do governo de Minas Gerais. A análise dos dados foi de caráter quantitativo, passando por tratamento estatístico.

Como resultado, foi exemplificado que a reação individual à mudança é um fenômeno complexo. E, no que concerne à implantação da avaliação de desempenho, sugerem que, em parte, a satisfação no trabalho é influenciada pela implantação da avaliação de desempenho individual. Contudo, chamam a atenção para a formação e a comunicação entre a administração e os servidores.

No artigo de Pinto e Behr (2015), o objetivo foi compreender a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), a partir do

entendimento dos servidores técnico-administrativos e das chefias imediatas. Para isso, realizaram uma pesquisa de natureza qualitativa, e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os servidores técnico-administrativos e chefias imediatas.

O artigo faz uma explanação sobre a avaliação de desempenho nas organizações, bem como sua normatização na administração pública. O enfoque está nos servidores técnico-administrativos em educação, descrevendo o processo realizado na Ufes. Como resultado, identificaram, por parte dos sujeitos envolvidos, insatisfação com a avaliação de desempenho, visto que não são percebidas mudanças relativas a essas avaliações, demonstrando desagrado dos servidores com a política de valorização da universidade. Apesar dos pontos apresentados, os servidores TAEs acreditam na importância dessa ferramenta.

A pesquisa conclui ainda, o receio dos TAEs em avaliar a chefia imediata, por causa das dúvidas quanto ao acesso dos chefes a esses resultados, e a subjetividade na avaliação, em razão da falta de critérios e metas predefinidas. Por fim, a avaliação foi considerada apenas para efeito de progressão, não sendo percebida sua contribuição para a gestão da instituição.

Tendo sido feitas as buscas e análises dos trabalhos encontrados, percebeu-se que a temática ainda carece de atenção e que é preciso avançar na estruturação de uma proposta de avaliação de desempenho que dê significado ao dispositivo legal e traga influências positivas no funcionamento da Administração Pública e no desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores.

Nesse sentido, reforça-se aqui a necessidade deste estudo, que visa analisar **de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes) – campus Vila Velha**, sendo este mais um estudo de caráter científico a revelar a necessidade dos processos avaliativos de desempenho na gestão pública, com validação dos dados ao servidor público.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, buscou-se estabelecer um diálogo entre os dados coletados nas entrevistas e os referenciais adotados, com a finalidade de analisar **de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes) – campus Vila Velha.**

O início descreve a constituição da avaliação de desempenho no Ifes, com base nas Resoluções, Atas, Portarias, publicações no site oficial e formulários elaborados pelo Instituto. No decorrer, serão considerados os aspectos práticos, como o processo está sendo desenvolvido e os objetivos estabelecidos em lei.

Em rigor, os dados coletados foram constituídos por meio de análise quantitativa e qualitativa, a partir da sistematização das respostas dos entrevistados, do referencial bibliográfico utilizado e das fontes literárias do assunto, com o objetivo de obter dos técnicos e gestores sua opinião sobre a avaliação de desempenho, e assim verificar em que medida essa prática pode ser utilizada como uma ferramenta gerencial no Ifes – campus Vila Velha.

### 4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES

O programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Ifes é marcado pela criação da Lei n.º 11.091/2005 e dos Decretos que dela se desdobraram (BRASIL, 2005). Atualmente, é realizada tanto para aprovação no estágio probatório quanto para progressão funcional do servidor.

Cabe recordar que, para atender à Lei supracitada, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (Cefetes), transformado no Ifes em 2008, criou uma proposta para a adequação do desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional dos técnico-administrativos.

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no Sistema Cefetes, foi homologado pela Resolução do Conselho Diretor n.º 11, de 7 de maio de 2007, e contempla o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Programa de Avaliação de Desempenho.

Com relação ao Programa de Avaliação de Desempenho, o plano estabelece como objetivo geral:

[...] avaliar e analisar o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação em seu ambiente de trabalho, como um processo pedagógico, de forma sistemática e mediante critérios objetivos, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional, para definir as diretrizes da política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade [...] (IFES, 2006, p. 87).

E como objetivos específicos o plano institui: fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal do Sistema Cefetes; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; subsidiar a elaboração do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e das políticas de saúde ocupacional; promover o desenvolvimento institucional na qualidade de prestadora de serviços à comunidade; e aferir mérito para progressão.

Para atender aos objetivos propostos, foram criados os seguintes instrumentos de avaliação: Autoavaliação, Avaliação em Equipe (Heteroavaliação), Avaliação Gerencial e Avaliação de Usuário.

No que concerne à progressão por Mérito Profissional, a avaliação é constituída por um formulário (APÊNDICE D), alterado pela Resolução do Conselho Superior n.º 207, de 9 de dezembro de 2016, composto por duas colunas, uma voltada para a Autoavaliação, na qual o servidor se avalia com a ciência do chefe imediato, e outra para a Avaliação em Equipe (Heteroavaliação), conduzida pela chefia imediata, com

uma comissão formada por, no mínimo, três servidores da mesma Coordenadoria ou Diretoria de lotação do avaliado, que participarão dos procedimentos.

A Coordenadoria-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) acompanha as datas de realização das avaliações, e quando se aproxima o período de avaliação de um servidor, envia e-mail notificando tanto o servidor quanto a chefia imediata da necessidade de realização da avaliação, além de fornecer os formulários necessários para realizá-la.

O e-mail é constituído de orientações acerca do procedimento avaliativo, informa o período que o servidor será avaliado, como será a primeira ou segunda avaliação para a concessão da progressão.

É opcional a participação do servidor avaliado na Heteroavaliação, cabendo manifestar-se do contrário, sem que, no entanto, o processo seja invalidado. Nesse caso, é preciso que o servidor tome conhecimento da avaliação e dê ciência, no próprio instrumento, antes que seja encaminhada à CGGP. Essas avaliações são realizadas a cada nove meses de exercício, contudo, a progressão somente é concedida a cada dezoito meses, ou seja, a cada duas avaliações.

O formulário da Autoavaliação e o da Avaliação em Equipe envolvem os aspectos: assiduidade, disciplina/comprometimento, capacidade de iniciativa, produtividade e qualidade do trabalho e responsabilidade, conforme o Art. 20 da Lei n.º 8.112/90 (BRASIL, 1990).

Assim, durante o processo avaliativo são aplicadas pontuações (de 1 a 8) para os itens de avaliação apresentados no formulário, sendo 1 a 2 para insuficiente ou raramente; 3 a 4 para regular ou às vezes; 5 a 6 para bom ou frequentemente ou 7 a 8 para excelente ou sempre. No fim, é realizada a somatória da pontuação que tem, no máximo, um total de 200 pontos.

O formulário possui, ainda, um campo para a equipe avaliadora inserir observações sobre o desempenho do servidor avaliado e sugestões para sua melhoria, podendo o servidor avaliado apresentar observações e sugestões para a melhoria do seu

desempenho, incluindo aquelas relacionadas às condições de trabalho e participação em eventos de formação.

O instrumento deve ser devidamente assinado pela equipe avaliadora e pelo servidor, sendo encaminhado para a Coordenadoria-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), que irá aferir a pontuação final e, no caso da segunda avaliação, informará no próprio formulário se o servidor está apto ou não para a progressão.

Os servidores que ocupam cargos de chefia são avaliados também como gerentes pela chefia imediata, visto ser um cargo de confiança da Direção-Geral, portanto, para esse caso há um formulário específico para a avaliação – a ficha de avaliação gerencial (APÊNDICE E). Esse formulário não é computado para fins de progressão funcional, trata-se apenas de um instrumento de acompanhamento do desempenho do servidor em função gratificada, ou em cargo de direção, e deve ser entregue à CGGP com a Autoavaliação e a Avaliação em Equipe.

Já a Avaliação do Usuário é realizada via internet, disponível no site institucional. As avaliações são realizadas por usuários internos e externos à instituição e têm como objetivo indicar o grau de satisfação desses com a prestação de serviços da Diretoria ou Gerência na qual o servidor está lotado. É permitido aos usuários participar da avaliação somente uma vez a cada 30 dias.

Ao acessar o site, o usuário preenche seus dados, informa se é cliente interno (funcionário, aluno) ou externo (fornecedores, comunidade), seleciona a unidade de ensino que será avaliada, quer dizer, qual o *campus* e qual a unidade administrativa que avaliará.

Na página da avaliação se acha disponível um organograma para orientação a localização da Coordenadoria na estrutura organizacional, porém, cabe ressaltar que é um organograma desatualizado (Figura 2) e não corresponde ao atual organograma da Instituição.

Figura 2 – Organograma do Cefetes disponível na Ficha de avaliação



Disponível em: <<https://extranet2.cefetes.br/ata/organograma.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2018

Em seguida, o avaliador auferirá uma pontuação aos quesitos avaliados, cujos indicadores são: excelente (40 pontos); bom (30 pontos); regular (20 pontos); e ruim (10 pontos). A ficha apresenta um espaço reservado para sugestões de melhoria da prestação de serviços da unidade avaliada.

Assim, a cada dezoito meses se calcula a média aritmética entre as duas avaliações e, se o resultado for igual ou superior a 60%, o servidor terá direito à mudança de nível e padrão de vencimentos. Contudo, conforme orientação do PCCTAE, se o percentual for inferior devem ser apontados no instrumento de avaliação informações e indicativos que possibilitem a emissão de um parecer encaminhando o servidor para capacitação ou mudança de lotação.

Cabe destacar que a aferição do mérito para progressões levará em conta a média ponderada obtida a partir da pontuação atribuída nos instrumentos Avaliação em

Equipe, Autoavaliação e Avaliação do Usuário, sendo os percentuais assim distribuídos: 60%, 20% e 20%.

De posse de todos os formulários, a Coordenadoria-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) é responsável por cadastrá-los no Sistema de Recursos Humanos do Instituto, abrir o processo que será encaminhado para o parecer da Direção-Geral, que, em caso de desempenho suficiente, emitirá uma Portaria de Concessão da Progressão Funcional.

Depois de publicada a Portaria, o processo retorna à CGGP para a realização dos cálculos e acertos financeiros na folha de pagamento referente à progressão.

#### 4.2 AS ENTREVISTAS

Com a finalidade de conhecer a opinião dos servidores técnico-administrativos acerca do processo de avaliação de desempenho atual do Ifes – *campus* Vila Velha, e assim estabelecer paralelos entre essas percepções e as dos gestores, foi utilizada entrevista semiestruturada como instrumento de coleta.

As entrevistas foram aplicadas seguindo os roteiros dos APÊNDICES A e B, nas quais foi solicitado que relatassem experiências e percepções acerca da avaliação de desempenho. Inicialmente, foram entrevistados cinco técnico-administrativos e cinco gestores, regulados por disponibilidade, vivência no processo de avaliação de desempenho e que estivessem confortáveis para expor suas opiniões.

Foram entrevistados apenas os servidores que estavam no exercício das suas atividades durante o período de coleta de dados, de agosto a outubro de 2018.

Convém recordar que o *campus* Vila Velha possui, em seu quadro de servidores, 43 técnico-administrativos e 19 gestores. Outro ponto a destacar é que dos 19 gestores, 15 são técnicos e 4 são docentes.

As entrevistas foram realizadas por meio da autorização dos entrevistados, registradas com auxílio de gravador, passando pelo processo de transcrição, respeitando-se a integridade dos enunciados dos participantes.

Ao tabular os dados, foi identificada a saturação, em que o discurso do grupo amostral se repetia, entretanto, para configurar, de fato, a saturação, foram incluídos na amostragem mais dois servidores técnico-administrativos e dois gestores.

No que concerne à saturação, foram realizadas as tabulações das entrevistas e, de posse dos registros dos dados obtidos nelas, foram identificados pontos centrais nas respostas, realizando-se, dessa forma, a categorização. As respostas foram identificadas por meio de letras para facilitar a visualização e a análise.

Esses dados foram agrupados em uma tabela que permitiu visualizar as respostas para melhor analisá-las (APÊNDICES F e G). Uma vez agrupadas, procedeu-se ao somatório das recorrências na última coluna, conforme os Quadros 6 e 7.

Quadro 6 – Somatório das recorrências na análise de saturação da entrevista dos técnico-administrativos

Item da entrevista	Total das recorrências
1	7 <sup>a</sup>
2	4B / 3D / 2C / 2F / 2E / 1G / 1H
2a	4J / 3I
3	5K / 2L / 1M / 1N
4	6J / 1X
4a	2P / 3 Q / 2 <sup>o</sup>
4b	2R / 3Q / 1S / 1T
5	6I / 1J
5a	3U / 3V / 1J
6	7J
7	Item não analisado por saturação, pois trata de sugestões para mudança.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 7 – Somatório das recorrências na análise de saturação da entrevista dos gestores

Item da entrevista	Total das recorrências
1	7 <sup>a</sup>
2	3B / 3 D / 2C / 2E / 2F / 1G / 1H / 1I / 1J / 1K
2a	3 M / 2N / 2 <sup>o</sup>
3	5D / 3P / 3Q
4	4R / 3N
4a	2U / 2D / 2S / 1T
4b	3 U / 2T / 1V / 1L
5	6O / 1 W
6	5N / 2X
7	Item não analisado por saturação, pois trata de sugestões para mudança.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Isso posto, procedeu-se à análise dos dados coletados, que foram classificados em quatro categorias de análise, a saber: percepção dos técnico-administrativos; percepção dos gestores; paralelo entre os entrevistados; e sugestões para melhor aproveitamento desse instrumento.

Com o intuito de preservar o anonimato e utilizar recortes extraídos das enunciações dos entrevistados, foram atribuídas abreviações: os técnico-administrativos foram nomeados com a letra “T” seguida de numerais, como: “T<sub>1</sub>”, “T<sub>2</sub>” e, assim, sucessivamente; já para os gestores a letra “G”, acompanhado da numeração sequencial como “G<sub>1</sub>”, “G<sub>2</sub>” etc.

Para facilitar a análise das respostas, os dados foram verificados na ordem em que as questões foram abordadas nas entrevistas. No decorrer deste estudo, foram utilizados relatos e quadros elaborados a partir das repostas categorizadas, com a finalidade de melhor visualizar os pontos que foram apresentados e, dessa forma, conhecer o processo avaliativo vigente sob a luz dos avaliadores e avaliados. Por fim, as sugestões dos técnicos e gestores foram elencadas com base em seus relatos.

#### **4.2.1 Percepção dos técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho vigente**

A avaliação de desempenho é realizada a cada nove meses, e inicia com a comunicação da CGGP ao servidor que será avaliado e ao chefe imediato. Muitos dos servidores não acompanham os períodos de avaliação, recordando-se da necessidade do processo avaliativo, apenas quando são notificados.

Nesse contexto, e por levantar, como objeto deste estudo, o problema proposto: **de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes) – campus Vila Velha**, surgiu a primeira indagação da pesquisa. Ao perguntar aos entrevistados se eles se *recordavam das avaliações das quais participaram*, a finalidade era levá-los a rememorar esses processos.

Quando questionados sobre quantos processos de avaliação de desempenho já haviam participado e em que época, tanto como avaliados quanto como participantes da equipe avaliadora – uma vez que os técnicos podem ser convidados a participar como avaliadores de seus colegas –, 100% dos entrevistados responderam que não sabiam informar o número exato, nem como integrantes da equipe avaliadora, nem como avaliados.

Observou-se que, ao serem questionados, paravam para calcular com base no tempo de instituição. Contudo, nada que fosse exato. Assim, inferiu-se que não há um acompanhamento das avaliações de desempenho por parte dos técnicos, e esses, geralmente, quando notificados, são recordados ao aproximar o período de avaliação.

Ressalta-se, aqui, um vício da avaliação muito recorrente, apresentado por Bergamini e Beraldo (1988), a falta de memória, que consiste em se basear a avaliação nos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o trajeto de exercício do servidor.

Assim, uma vez que a avaliação de desempenho só recebe atenção quando os servidores são motivados e não durante todo o espaço de tempo ao qual essa se

refere, é possível que o preenchimento do formulário tenha como base os momentos mais recentes.

Na sequência, foi feita a pergunta *que avaliação fazem do processo atual desenvolvido na instituição* – a hipótese aqui era conhecer as opiniões desses servidores acerca do tema. O Quadro 8 apresenta as respostas obtidas e o quantitativo as quais se repetem.

Quadro 8 – Percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a avaliação de desempenho no Ifes

Respostas apresentadas	Quantitativo <sup>6</sup>
Melhor do que a antiga	4
Ainda é falho	3
Subjetivo	2
Não avalia mesmo o desempenho do servidor	2
Pessoas de outros setores que não estão relacionadas com seu trabalho e que não têm conhecimento para te avaliar em alguns itens	2
Muito ruim	1
Perguntas que trazem apenas julgamento, uma avaliação do momento e não uma avaliação para desenvolvimento	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Foi possível notar que 57,14% dos entrevistados indicam que o formulário atual é melhor que o antigo. Nesse sentido, destacam-se os enunciados dos entrevistados a seguir: T<sub>5</sub>, “[...] o formulário em si, ele melhorou com o passar do tempo”, e do T<sub>3</sub> “[...] o tempo que eu trabalho no Ifes já teve um, era de outra forma, achava que ele era muito incompleto, muito vago. Esse novo processo, esse novo instrumento de avaliação, esse novo formulário é um pouco melhor [...]”.<sup>7</sup>

Apesar de ser considerado melhor que o antigo, o formulário atual ainda é considerado subjetivo e com muitas falhas, muitas vezes gerando resultados que não condizem com a realidade.

<sup>6</sup> Esclarece-se que alguns quadros apresentam dados quantitativos que ultrapassam o número de entrevistados (sete). O fato ocorre por possibilitar aos entrevistados mais de uma resposta.

<sup>7</sup> Ressalta-se que as transcrições ora apresentadas serão feitas na íntegra, respeitando-se seu enunciado.

Críticas foram levantadas por alguns entrevistados, como o relato do T<sub>5</sub>, acerca das questões apresentadas no formulário:

[...] ele não é real, porque ele não analisa em si os critérios que eu acho que ele deveria realmente levar em consideração, por exemplo, quando a gente entra na instituição a gente não vai trabalhar no setor que a gente tem mais aptidão. Então tem alguns questionamentos ali que são questionados, por exemplo, “você está satisfeito?”, se você não tá indo para um setor que você tem aptidão dificilmente você vai estar satisfeito, então é difícil você analisar. [...] Então eu acho que deveria ter outras perguntas mais voltadas à questão, por exemplo, se ele tá dentro das atividades que ele gostaria de estar. Se ele realmente poderia, por exemplo, lá no final que são aquelas perguntas e observações, por exemplo, ele poderia ser mais bem aproveitado? Na verdade isso tinha que estar na avaliação primeiro. Acho que aquilo que tinha que ser uma avaliação: o servidor, ele tá no lugar que ele poderia estar? Por que ele não está?

O T<sub>1</sub> exemplifica, ainda, que alguns pontos do formulário deveriam ser analisados de outra forma, por exemplo: “[...] avaliar a frequência da pessoa pelo ponto”.

Outra contribuição sobre essa temática foi dada pelo T<sub>5</sub>, ao afirmar que as perguntas proporcionam apenas julgamento, levando o avaliador a dizer apenas se o servidor avaliado está apto ou não, motivado ou não. Relata ser uma avaliação do momento e não uma avaliação para desenvolvimento, não sendo critério de análise o que está ao redor desse profissional ou porque apresentou rendimento não satisfatório. Assim, o instrumento não visa conhecer o que de fato gerou o problema, mas apenas classificá-lo como bom ou ruim – o que retrata uma avaliação com finalidade de quantificar rendimento apenas.

A avaliação de desempenho também foi considerada falha por alguns entrevistados dessa categoria, uma vez que as informações obtidas não são utilizadas, ou seja, os apontamentos do formulário não são atendidos e nem sequer aproveitados.

Exemplificando, apresenta-se aqui o recorte do enunciado de T<sub>2</sub>: “[...] para fazer um plano de capacitação [...]”. Por sua vez, T<sub>6</sub> relata que “[...] hoje eu ainda não sei se os resultados das avaliações estão sendo utilizadas para atender às demandas que a gente coloca [...]”, o que reforça a ideia de que desconhecem o uso que é feito das informações levantadas nas avaliações do Ifes.

Nesse sentido, Leme (2006, p. 18) explica que a avaliação de desempenho não deve ficar restrita ao RH ou ao gestor, posto que o objetivo da avaliação é gerar

desenvolvimento e se isso não for realizado “[...] a avaliação será apenas um instrumento que foi aplicado sem gerar resultado algum [...]”, afirmando que essa situação pode acarretar resultados negativos, uma vez que depois de preenchidos os formulários ninguém sabe o que irá ocorrer.

Outro aspecto levantado foi o fato de não se avaliar, realmente, o desempenho do servidor. Por esse ângulo, T<sub>3</sub> não considera que a avaliação atual traga bons resultados, destacando, inclusive, que depende da equipe que avalia:

[...] se forem seus colegas de trabalho, você tem uma relação boa com eles, talvez eles vão te avaliar de uma forma que não é correta, eles vão te dar uma nota que não corresponde à realidade. Então esse é um dos problemas. Primeiro tem o corporativismo aí, você não vai dar uma nota para o seu colega ruim, mesmo porque seu colega vai te avaliar, tem essa também, apesar que vai ter a nota do chefe também nesse processo. Mas também tem a questão do chefe também não querer ir contra aquela avaliação para não gerar, talvez, os problemas.

Outro relato que chamou a atenção acerca do questionamento foi o de T<sub>7</sub>:

[...] porque eu vejo muitas vezes as pessoas que na hora de responder ela bota nota máxima nela. Eu lembro quando eu entrei no Ifes que foi me orientado na questão de responder à avaliação, aí falaram “pode colocar nota máxima mesmo”. Então tinha gente que botava, na época era dez, botava dez em tudo, então você via que não tinha aquela reflexão. Até que uma servidora lá de onde eu entrei falou “não, isso é um momento de você refletir se você realmente está contribuindo, se sua nota é máxima”. Daí eu comecei a avaliar, a pensar melhor antes de responder e procurar fazer uma autoavaliação.

Como já mencionado, a equipe avaliadora deve ser conduzida pela chefia imediata e formada por, no mínimo, três servidores da mesma Coordenadoria ou Diretoria de lotação do avaliado. Contudo, a estrutura atual do Ifes – *campus* Vila Velha não apresenta em seu organograma mais de três servidores em cada Coordenadoria, o que acarreta a necessidade de convidar servidores de outra Coordenadoria para compor a comissão.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) conceituam a avaliação de equipe como uma extensão da avaliação de pares e afirmam que, embora estejam em posição de igualdade, podem não desenvolver um trabalho conjunto.

A realidade que se apresenta, portanto, é de servidores convidados para comporem a equipe avaliadora, que, mesmo lotados na Direção do avaliado, em muitos casos,

não possuem informações e conhecimento detalhado de aspectos presentes no formulário, visto que não trabalham diretamente com o servidor analisado.

Esse procedimento foi ponto de observação por parte dos entrevistados, por considerarem que as pessoas de outros setores não estão relacionadas diretamente ao trabalho do avaliado e por não possuírem conhecimento para avaliá-los no processo de avaliação.

No que diz respeito ao apontamento citado, o entrevistado T<sub>4</sub> relatou que a avaliação de desempenho do Ifes é muito ruim, afirmando ser o pior que já conheceu.

No tocante a essa situação T<sub>3</sub> evidencia certo desconforto em avaliar alguns de seus colegas: “[...] eu já participei de muitos processos que eu não me senti à vontade para avaliar muitos pontos que estavam constantes no processo de avaliação [...]”.

Depreende-se então, à vista dos pontos levantados, que a falta de capacitação daqueles que participam dos procedimentos avaliativos pode acarretar distorções nas avaliações de desempenho.

Nesse sentido, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 224), sinalizam que a deficiência de muitos programas de avaliação está na falta de formação adequada para a tarefa de avaliar e na eficiência do feedback aos avaliados. Afirmam que quando os avaliadores não têm padrão preciso para avaliar o desempenho e não desenvolvem habilidade de feedback e de observação necessária, “[...] muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidos e elas perdem o significado [...]”. Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 57), o treinamento dos avaliadores envolve uma ação que “[...] começa antes mesmo do lançamento das primeiras ideias de avaliação dentro da empresa, estendendo-se concomitantemente às medidas de ordem prática do processo todo e permanecendo após sua implantação”.

Logo, é imprescindível a preparação desses profissionais, desenvolvendo sua competência para avaliar, com o fito de alcançar bons resultados com o processo avaliativo.

Ainda de acordo com a análise do método vigente, foi questionado se esse processo atual promove no servidor técnico-administrativo entrevistado reflexões e mudanças (Quadro 9).

Quadro 9 – Relação dos relatos dos técnicos acerca da influência da avaliação de desempenho

Respostas Apresentadas	Quantitativo
Não promove	4
Sim, promove	3

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Diante dos resultados, percebeu-se que os técnicos não compartilham do mesmo entendimento sobre a influência da avaliação de desempenho, ponto que carece de atenção, pois, conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 13), essa ferramenta “[...] provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento [...]”.

Dos entrevistados, 57,14% afirmaram que o modelo atual não promove reflexões e mudanças, resposta essa dada de forma rápida e curta: “Não, nem um pouco” (T<sub>3</sub>); “Não, nenhuma” (T<sub>4</sub>); e 42,86% acreditam que o processo de avaliação promove algum tipo de reflexão, pois provoca ponderações em alguns aspectos do formulário, por exemplo, por que não alcançou a nota máxima.

O terceiro ponto da entrevista remetia aos objetivos da avaliação de desempenho. Buscou-se *verificar se os servidores conheciam quais eram as finalidades da avaliação de desempenho na instituição*, visto que é importante conhecer os objetivos e resultados que se pretendem alcançar com o processo avaliativo, para que a ferramenta possa ser utilizada de forma eficiente, contribuindo tanto para o desenvolvimento do servidor quanto para o crescimento da organização pública.

Decerto que a avaliação de desempenho apresenta muitos objetivos favoráveis. Contudo, conforme assevera Gil (1994), sua definição nas organizações, em muitos casos, é inadequada e não clara, sendo compreendida como mero preenchimento burocrático e não como ferramenta que possa contribuir de forma positiva e concreta ao trabalhador e à empresa (instituição).

As respostas apresentadas foram ao encontro da assertiva do autor, como demonstra o Quadro 10.

Quadro 10 – Objetivos da avaliação de desempenho sob o ponto de vista dos técnico-administrativos

Respostas apresentadas	Quantitativo
Para cumprir uma formalidade, legislação, para fins de progressão	5
Apontar melhorias para o servidor	2
Apontar a percepção da chefia sobre seu subordinado	1
Reconhecer as qualidades do servidor sobre sua subordinação	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Do universo pesquisado, 71,43% dos técnico-administrativos demonstraram que o principal objetivo da avaliação de desempenho é cumprir uma formalidade, uma legislação vigente para fins de progressão.

A principal justificativa para as respostas consiste no fato de os técnicos não perceberem ações posteriores ao processo avaliativo, conforme demonstrado em suas enunciações:

[...] Eu acho que é só para progressão, porque depois da avaliação feita a gente não tem muito feedback disso, do que que a gente tem que melhorar ou não, algum tipo de acompanhamento a gente não tem. O que acontece na avaliação morre na avaliação mesmo [...] (T<sub>1</sub>).

[...] Cumprir um requisito da legislação, só isso. Só fazer um papel que normalmente não serve para nada, vai ficar lá arquivado na minha pasta, e que nunca vai ser levada em consideração, porque, por exemplo, nem nos piores momentos onde eu estava em situação, por exemplo, de não ter conhecimento de legislação minha avaliação de desempenho não serviu para nada. Eu vi colegas que tiveram avaliações de desempenho muito ruins, uma avaliação feita por outras pessoas e que não serviu para nada também [...] (T<sub>5</sub>).

Com compreensão semelhante ao contexto e retorno da avaliação de desempenho, T<sub>3</sub> justifica sua resposta:

Para mim a finalidade é essa questão mesmo de progressão [...] pois nesse momento em que você tem sugestões de melhoria, se poderia ser melhor (sic) aproveitado, se poderia ter cursos, nesse momento em algumas avaliações a gente discute um pouco, só que depois não há um retorno, o processo fica arquivado na coordenação-geral de gestão de pessoas e não há um momento da gente ter um feedback. Se tivesse esse momento de ter um feedback, talvez essas avaliações poderiam ser melhor (sic)

aproveitadas, porque acredito que tenham informações sim que você pode trabalhar né, e até mesmo se tivesse a oportunidade de conversar com o servidor, [...] talvez o processo poderia ser melhor (sic) aproveitado sim, mesmo da forma como ele é feito hoje [...].

Cumprir destacar que a avaliação de desempenho não se encerra no registro da avaliação, uma vez que constitui um movimento dinâmico e integrado à gestão estratégica da organização, em um diagnóstico sistemático das atividades exercidas por um profissional ao longo de um período, apresentando como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas. Avaliar desempenho é estratégia de gestão (BALASSIANO; SALLES, 2004).

A avaliação de desempenho, portanto, não deve ser um processo desarticulado das estratégias organizacionais, utilizada apenas como mera formalidade, como ferramenta burocrática de análise, mais sim um instrumento articulado para o cumprimento dessas estratégias.

Ressalta-se, ainda, que a avaliação de desempenho, como conceituada no Decreto n.º 5.825/2006, Art. 3, Inciso VII, é um instrumento gerencial com objetivo de subsidiar a política de desenvolvimento da instituição e do servidor. Aferir o mérito para progressão é apenas um dos resultados do Programa de Avaliação de desempenho estabelecidos no Inciso V desse Decreto:

Art. 8. O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1.º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

- I – fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
- II – propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- III – identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV – subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e
- V – aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006).

Apontar melhorias para que esse profissional possa desempenhar melhor suas atividades foi o segundo objetivo com maior índice de recorrência nas respostas dos

entrevistados, conforme o Quadro 10. Cumpre recordar, que esse objetivo está disposto no Decreto n.º 5.825/2006, Art. 8.

Não obstante, conhecer a percepção da chefia sobre o seu subordinado e reconhecer as qualidades do servidor sobre sua subordinação também foram apontadas pelos técnicos como objetivos da avaliação de desempenho, conforme expõe T<sub>2</sub>: “[...] além de apontar melhorias para o servidor poder alcançar e poder fazer uma atividade melhor, apontar também qual a percepção da chefia sobre o seu subordinado e o que a chefia espera ou então quer que o servidor melhore em tais pontos [...]”.

Ao questionar *sobre a opinião dos técnicos sobre as finalidades da avaliação de desempenho*, buscou-se resgatar opiniões quanto aos resultados do processo avaliativo, uma vez que esse, por si só, se torna um mero instrumento. Entretanto, se no fim for apenas arquivada, a avaliação não alcançará o resultado esperado da aplicação.

Portanto, ao questionar se o processo avaliativo tem gerado resultado esperado, 85,71% responderam que não, justificando que as informações levantadas no formulário não são utilizadas em prol de melhorias para a instituição e para o servidor, nem para levantamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional. Destaca-se a enunciação de T<sub>5</sub>: “[...] é só olhar para os *campi*, é só olhar para as pessoas, cada vez mais pessoas doentes, cada vez [mais] pessoas mais desmotivadas, e acho que não é só no nosso *campus*, eu acho que isso é de uma maneira geral”.

Um entrevistado, contudo, afirmou que o alcance dos resultados depende do profissional avaliado, justificando que se o servidor receber a avaliação, realizá-la e procurar melhorar, o resultado que se espera poderá ser alcançado. Contudo, há profissional que não leva o processo avaliativo a sério – inferindo não ser possível alcançar o resultado esperado.

No que tange aos resultados esperados com o processo avaliativo, na questão sobre *as contribuições que a avaliação de desempenho traz para a instituição e profissionais que nela atuam*, o retorno está demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Contribuições da avaliação de desempenho para a instituição sob a perspectiva dos técnico-administrativos

Respostas apresentadas	Quantitativo
Não tem contribuição	3
Criando uma base de informações	2
Autorreflexão	2

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A resposta que se tornou visível foi a de que os técnicos não percebem nenhuma contribuição do processo avaliativo para a instituição, justificando a ausência de uso nas informações levantadas, uma vez que estão sendo utilizados apenas para cumprir a legislação vigente.

Considerando as demais respostas, destaca-se que alguns dos entrevistados entendem que as informações, quando presentes na avaliação, são uma contribuição para a instituição, dado que constituem uma base de informação para tomada de decisões – por exemplo, desenvolver um plano de capacitação.

Os entrevistados evidenciaram, ainda, que o sucesso do processo avaliativo depende da seriedade que é empregada na avaliação, o que remete à afirmação de Bergamini e Beraldo (1988, p. 13): “[...] a avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica [...]”, ou seja, as atitudes diante do processo avaliativo irão permitir um melhor desenvolvimento da avaliação, com resultados que possam verdadeiramente contribuir para mudanças e melhorias. Veja-se o recorte de T<sub>3</sub> acerca do assunto:

A contribuição é porque você tem o registro. Porque quando você faz uma avaliação séria [...], quando ela é feita de maneira correta, vai ficar lá registrado por mais que você não utilize as ferramentas que você tem da melhor forma possível. Eu estou falando a questão de feedback. Se existisse esse feedback, tá lá o documento, ele tá registrado. Se der algum problema na avaliação, por exemplo, o servidor depois ele teve um determinado tipo de comportamento mais pra frente na carreira dele, ele teve um determinado tipo de comportamento e você vai precisar levantar a ficha, o histórico funcional dele, você vai ver que talvez um problema já foi apontado lá originalmente, ele já foi apontado desde a primeira avaliação e aí ninguém percebeu, mas você tá lá, tá lá registrado no processo dele que aquele problema se repetiu [...].

A autorreflexão também surgiu como contribuição, pois permite uma mudança do servidor a partir das percepções e reflexões possíveis, acarretando maior comprometimento do servidor e assim, conseqüentemente, uma melhora para a instituição.

Com relação às respostas acerca das contribuições para os profissionais que atuam na instituição, o Quadro 12 evidencia os resultados.

Quadro 12 – Contribuições da avaliação de desempenho para os profissionais sob a perspectiva dos técnico-administrativos

Respostas Apresentadas	Quantitativo
Não tem contribuição	3
Progressão funcional	2
Autorreflexão	1
Indicações de cursos	1
Indicação de necessidades de mudanças pelo chefe	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar essas respostas, percebem-se semelhanças com o Quadro 11, que tratou das contribuições da avaliação de desempenho para a instituição sob a perspectiva dos técnico-administrativos. Nesse, a resposta recorrente foi a *não perceber nenhuma contribuição* do processo avaliativo para os profissionais que atuam na instituição. Apenas para progressão foi a que sucedeu, cuja justificativa se fundamenta na falta de retorno das informações na avaliação de desempenho.

A autorreflexão é igualmente citada como contribuição para os técnicos, pois permite o crescimento pessoal, a partir das reflexões possíveis com o processo avaliativo.

Recomendação de curso e indicação de mudanças foram pontos mencionados, porque quando a avaliação é realizada corretamente é possível dialogar com a chefia responsável, evidenciando apontamentos que contribuirão positivamente.

O quinto ponto de análise foi o feedback. O objetivo aqui era conhecer o contexto de comunicação das avaliações de desempenho, uma vez que o feedback é a ferramenta utilizada para orientar o desempenho das pessoas na direção que se quer chegar, sendo um mecanismo de percepção e comunicação. Para Pontes

(2016, p. 188), “[...] o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho [...]”.

Foi possível observar que o ponto inicial da avaliação de desempenho no *campus* Vila Velha, como foi descrito, geralmente é com e-mail enviado pela CGGP, manifestando a necessidade da realização da avaliação de desempenho, sendo de competência da chefia imediata compor a equipe para realizar a Heteroavaliação. Os servidores avaliados poderão participar dessa avaliação, podendo, também, manifestar-se do contrário. O processo se finda na emissão da Portaria e com acertos financeiros relativos à progressão.

Contudo, não há nenhuma orientação em relação ao feedback, como deve ser realizado, quem será responsável por sua realização e em que momento deve ser feito. Dessa maneira, os entrevistados foram questionados se *recebem o feedback da avaliação de desempenho e quem é o responsável por apresentá-lo*.

Quadro 13 – Relação de feedback e responsável pela sua apresentação aos técnico-administrativos

Respostas Apresentadas	Quantitativo
Sim, do chefe imediato	3
Sim, da equipe avaliadora	3
Não	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O retorno foi que 85,71% dos entrevistados afirmaram receber o feedback da sua avaliação, porém 50% desses técnicos relataram receber o retorno da chefia imediata; e 50%, da equipe avaliadora.

Nas entrevistas, observou-se que o período de feedback é durante a realização da Heteroavaliação, e muitos afirmam só receber o retorno quando estão presentes na reunião da avaliação. Do contrário, apenas tomam ciência da nota e assinam o formulário, conforme orienta a normativa.

Nesse sentido, as muitas vozes de T<sub>1</sub> e T<sub>5</sub> retratam esta consideração: “Só no momento da avaliação, se eu quiser participar, se eu não quiser, não tenho [...]” (T<sub>1</sub>)

e “[...] Normalmente eu participo de todas, então, assim pelos avaliadores eu recebo aquele feedback momentâneo, agora, por exemplo do RH, da gestão não, nunca” (T<sub>5</sub>).

O sexto ponto da entrevista consistiu em identificar a influência da avaliação de desempenho na criação e no desenvolvimento das políticas de recursos humanos do Ifes – *campus* Vila Velha, visto que, tanto o Decreto n.º 5.825/2006, em seu Art. 8, quanto o programa de avaliação de desempenho do Ifes apresentam, como objetivo, promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas, garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Entretanto, o que se observa é uma avaliação que negligencia a natureza principal do programa, que é avaliar e analisar o desempenho do servidor técnico-administrativo, como processo pedagógico, de forma sistemática e mediante critérios objetivos, para assim alcançar os objetivos acima referidos.

As respostas dos entrevistados seguem no mesmo sentido, uma vez que todos afirmaram não perceberem a relevância da avaliação de desempenho na criação e no desenvolvimento das políticas de recursos humanos do Ifes – *campus* Vila Velha. Seguem alguns recortes enunciativos com suas respectivas justificativas.

É que nem a gente fala lá da parte de treinamento, eu acho que a coisa morre por ali mesmo, a gente não vê uma política do Ifes de recursos humanos pra aprimoramento, assim, a partir do que a gente apontou lá. Eu também acho que nos outros aspectos não muda muito, a gente não vê política, a gente não vê muita política do [setor de] recursos humanos pra nada que não seja ponto e férias e esses outros aspectos de salário (T<sub>1</sub>).

Hoje eu vejo que o setor de recursos humanos, ele não possui pernas mesmo pra dar conta do desenvolvimento de pessoas. Ele faz apenas os processos burocráticos pelo volume de trabalho que tem (T<sub>3</sub>).

Teve até recentemente uma tentativa de fazer uma avaliação paralela, “quem é você”, se não me engano, acho que circulou uma coisa assim, que demonstra de certa maneira que a Instituição a partir das avaliações não tá conhecendo o servidor. Então ela tá confessando que ela precisa ainda de um outro instrumento. Então, isso fica, contribui para demonstrar que essas informações não estão sendo o suficiente para desenvolver nada (T<sub>4</sub>).

Na prática eu não consigo ver muita coisa que é desenvolvida pelo setor de recursos humanos. Eu sei que eles têm muitas atividades, de repente, quantidade de servidor. Mas eu não consigo ver na prática nada (T<sub>7</sub>).

Ademais, a falta de crença no processo avaliativo atual foi ponto levantado durante as entrevistas e carece ser trazida a esta discussão, pois a percepção dos técnicos acerca do não aproveitamento desse instrumento para a gestão do *campus* influencia alguns servidores durante as avaliações, já que, devido à descrença, apresentam certa resistência em realizar a avaliação com a seriedade necessária em prol da qualidade do serviço público, não obtendo o resultado esperado pelo programa vigente.

Alguns recortes ilustram o fato: “[...] as pessoas estão fazendo só por cumprir, porque eu acho que já perderam a crença de que isso vai servir para alguma coisa” (T<sub>2</sub>); “[...] você dificilmente você tem resultados que vão ser sérios ao final do processo” (T<sub>3</sub>); “[...] eu acho o processo atual meio desacreditado, porque as pessoas não levam tão a sério quanto deveriam” (T<sub>6</sub>).

Compreende-se então, ante as razões enunciadas que, apesar de ser considerada melhor que a anterior, a avaliação de desempenho vigente ainda recebe críticas e não é reconhecida como um processo vinculado às políticas organizacionais de melhoria e qualidade de atendimento e do servidor.

O último questionamento teve por objetivo levantar *sugestões para o melhor aproveitamento dessa ferramenta de gestão no Ifes – campus Vila Velha*. Optou-se, neste estudo, por apresentá-lo agregando as sugestões dos outros entrevistados – os gestores.

#### **4.2.2 Percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho vigente**

Os questionamentos dos gestores em muito se assemelham aos dos técnicos, com pouca distinção, conforme serão mencionados no decorrer da exposição.

A primeira indagação foi diferente em relação à que foi feita aos técnicos, porém com a mesma finalidade, ou seja, *identificar se os gestores se recordavam das avaliações que participaram como chefia imediata*.

Todos os gestores, quando questionados, responderam não saber informar o número exato de avaliações das quais tinham participado. Tentaram calcular e chegaram apenas em aproximações.

Foi possível compreender que a avaliação de desempenho ocorre apenas em um curto período de tempo, como em reuniões marcadas pela chefia imediata para a avaliação de um período passado – não constituindo um processo dinâmico e contínuo.

Leme (2006), em sua obra, afirma ser necessário um período razoável entre o início da avaliação e o momento da avaliação, para que haja resultados. Ressalta que a avaliação deve ser observada e acompanhada com frequência, não apenas ser caracterizada por momentos isolados, mas contemplar objetivos do ato de avaliar.

O segundo questionamento teve como finalidade conhecer a percepção dos gestores e suas opiniões acerca do processo avaliativo do Ifes – campus Vila Velha (Quadro 14).

Quadro 14 – Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho no Ifes

<b>Respostas apresentadas</b>	<b>Quantitativo</b>
Melhor do que a antiga	3
Para cumprir uma formalidade, legislação, progressão	3
Não é utilizada na sua potencialidade	2
Processo falho	2
Pessoas de outros setores que não estão relacionadas com seu trabalho e que não têm conhecimento para te avaliar em alguns itens	1
Pouco utilizado para promover melhorias para o servidor	1
Bem elaborado	1
Falta feedback depois das avaliações	1
Falta de orientações sobre como proceder com a avaliação de desempenho	1
Formulários engessados	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme o Quadro 14, nas primeiras e segundas respostas foi obtido o maior número de respostas com os gestores, uma vez que acreditam que a avaliação atual é melhor que a antiga, levando em consideração seu instrumento, entretanto, a

ferramenta somente é utilizada para cumprir formalidade, legislação e progressão por mérito.

No que se refere ao formulário, o G<sub>4</sub> destacou: “[...] eu acho inclusive bem elaborado. Eu só acho que falta um pouco essa questão do feedback depois, qual é o resultado que foi empregado do que foi analisado na pesquisa, na avaliação de desempenho [...]”.

Por via contrária o G<sub>5</sub> apresenta que são “[...] muito engessados. Eles trazem por blocos as opções. E aí, por exemplo, na esfera de competências, às vezes é complicado pessoas de setores diferentes analisarem a competência sem entenderem o processo de trabalho [...]”.

A avaliação de desempenho do Ifes é considerada pelo G<sub>3</sub> como um processo falho, pois apenas é utilizada para cumprir uma formalidade, não alcançando seu real objetivo, como demonstra em sua fala: “[...] acho que é um processo falho. Eu vou colocar observações, se for colocar observações mais específicas, eu, pelo que eu vi, aconteceu uma formalidade que não atinge os objetivos [...]”.

Nesse mesmo sentido, o G<sub>2</sub>, acrescenta, em seu relato, que a avaliação de desempenho é pouco utilizada para promover melhorias para o servidor, pois as informações das avaliações não são realmente aplicadas, como se observa em sua fala:

[...] Eu acho que pouco retorno ele tem dado. O processo em si, o formulário em si evoluiu, o processo não, entendeu? Eu acho que ele é pouco utilizado pro intuito de você promover melhorias para o servidor, entendeu? Eu acho que a gente tem que evoluir, acho que é nesse sentido de pegar a avaliação e realmente aplicar o que foi compreendido daquela avaliação para a melhoria do servidor. Mas isso não é feito [...].

Alguns gestores afirmam que a avaliação de desempenho não é utilizada em sua potencialidade, evidenciando que seu aproveitamento poderia ser melhor se essa tivesse alterações adequadas às situações.

De acordo com o G<sub>5</sub>, é complicado para profissionais de outros setores, que não estão relacionados diretamente ao trabalho do avaliado, analisarem a competência desse servidor, visto que, em muitas situações, desconhecem o trabalho exercido.

Portanto, não possuem conhecimento para avaliá-lo, seguindo assim a avaliação da chefia imediata do avaliado. Conforme seu dizer,

[...] nem sempre é possível você ter uma composição de comissão que esteja envolvida diretamente com esse trabalho, então muito dessa avaliação, às vezes, é inclinada pelas respostas do próprio coordenador, que é a pessoa mais próxima. Então, acho que fragiliza o servidor avaliado, que se tiver algum problema com sua chefia isso pode gerar um vício aí nessa análise (G<sub>5</sub>).

A falta de orientação e capacitação sobre como proceder no processo avaliativo de desempenho trata-se de uma questão levantada pelo G<sub>5</sub>, bem como os aspectos que fragilizam o processo. Tal afirmativa reforça, mais uma vez, a necessidade da comunicação, da formação sobre o que vem a ser a avaliação de desempenho para os profissionais envolvidos, com o fito de preparar tanto os gestores quanto os técnicos para sua realização de forma prudente, propiciando resultados reais e confiáveis, em prol da finalidade a que se propõe.

Questionados se a *avaliação de desempenho promove nos servidores avaliados reflexões e mudanças*, foram obtidas como respostas o que se constitui no Quadro 15.

Quadro 15 – Relação dos relatos dos gestores acerca da influência da avaliação de desempenho

Respostas Apresentadas	Quantidade
Pode promover	3
Não promove	2
Sim, promove	2

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A resposta obtida foi que 42,86% afirmaram que pode promover. De acordo com o G<sub>1</sub>, a avaliação de desempenho é um processo que depende “[...] primeiro dos avaliadores terem a sensibilidade de conseguir mostrar ao servidor que está sendo avaliado o que aquela avaliação está dizendo, em termos do que necessita melhorar, e também da abertura do servidor em receber eventuais críticas”.

Dos entrevistados, 28,57% não acreditam que promova mudanças nos servidores, tornando necessárias a análise e a reflexão sobre a finalidade desse processo, pois muitos não estão preparados para avaliar o outro.

Na contramão, 28,57% dos gestores acreditam em possíveis mudanças nos servidores. Conforme o relato do G7,

Eu acredito que sim. Quando eu participo de um processo que eu leio aquilo que tá ali, eu faço uma reflexão pensando naquele contexto, no que eu posso fazer para melhorar e contribuir naquele sentido. Sobre minha visão eu acredito que sim. O que me leva a crer também que cada servidor que participa desse processo, e que lê o que está contido naquele documento também faça uma reflexão a respeito.

No que concerne ao terceiro questionamento, que trata de *verificar o que conhecem sobre os objetivos da avaliação de desempenho na instituição*, as respostas são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Objetivos da avaliação de desempenho sob o ponto de vista dos gestores

Respostas Apresentadas	Quantitativo
Para cumprir uma formalidade, legislação, progressão	5
Promover feedback para que o servidor melhore seu convívio, desempenho	3
Momento de parar e pensar no desempenho de cada um, suas limitações, dar movimento às coisas	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como se observa, os gestores, mais uma vez, destacam que o principal objetivo da avaliação de desempenho é cumprir uma formalidade, uma legislação vigente, para fins de progressão por mérito. Relatam, como objetivo, promover feedbacks necessários para que o servidor melhore seu desempenho e seu convívio. Para G4, “[...] é a oportunidade de resolver alguns problemas que acontecem durante o ano [...]”. Contudo, o G1 menciona que “[...] então assim dá para se fazer os feedbacks necessários para que o servidor melhore seu convívio, seu desempenho, mas, essa segunda, esses feedbacks não sejam, não estejam muito bem contempladas no processo atual [...]”.

Já os entrevistados G<sub>5</sub>, G<sub>6</sub> e G<sub>7</sub> ressaltam que o processo avaliativo é um momento de parada e reflexão dos pontos fortes e fracos, análise das limitações, bem como proporcionar movimento ao trabalho que está sendo exercido de forma mecânica ou automática. Por sua vez, os entrevistados G<sub>6</sub> e G<sub>7</sub> não acreditam no cumprimento dessa finalidade, conforme seus relatos:

[...] eu acho que é aquele momento que você para junto com sua equipe e você pensa que cada um 'tá, exatamente aquilo que acabei de colocar também, potencial de cada um, a limitação pra dada atividade, é o momento que você pensa, que você dar movimento às vezes a um fluxo de trabalho que 'tá ali muito mecanizado, é, você coloca em movimento as coisas. E também no aspecto motivacional, porque a gente, às vezes a tendência é que você vá ficando, vai fazendo uma ação, vai fazendo, vai fazendo e você fica às vezes é, você não consegue mais pensar além daquilo né (G<sub>5</sub>).

[...] fazer o servidor refletir. Acredito que não chega nesse objetivo não [...] (G<sub>6</sub>).

[...] fazer uma reflexão pensando naquele contexto, no que eu poderia melhorar e contribuir. Eu acho que é esse o objetivo. Agora se é alcançado [...] (G<sub>7</sub>).

No que concerne *ao alcance resultados esperados com o processo de avaliação*, a maioria dos gestores enunciou que o único resultado alcançado é o que diz respeito à progressão por mérito. Destaca-se aqui o dizer do G<sub>2</sub>:

Hoje a impressão que eu tenho é que a perspectiva limitada do próprio servidor avaliado é essa, de que o fim, a finalidade da avaliação é meramente para a progressão horizontal dele. Eu acho que eu não vejo essa expectativa do servidor avaliado em obter um crescimento, um amadurecimento, é ser observado pela instituição, não vejo essa perspectiva, é bem frustrante até para quem é avaliado. Então, assim, com essa limitação de que ele espera simplesmente o crescimento horizontal, sim é atingido, porém se você pegar o objetivo técnico, o objetivo que ele deveria ter, o objetivo de que todos trabalham quando criam esses formulários, os procedimentos para avaliação, a gente vê que você não alcança nada do objetivo, você simplesmente propicia o servidor a subir na carreira e só.

Entretanto, para os gestores G<sub>4</sub>, G<sub>6</sub> e G<sub>7</sub>, a avaliação de desempenho não tem gerado o resultado esperado. O relato do G<sub>7</sub> expressa o que deveria ser:

[...] o correto era fazer uma tabulação e com base nisso, vê: isso foi aplicado, isso que foi avaliado e que foi verificada a necessidade de tapar uma lacuna, o que foi feito de subsídios, o que foi buscado para que aquilo fosse realmente efetivado naquele sentido. Porque às vezes você detecta uma falha, mas você só detecta e pontua. Você tem que detectar, pontuar e descobrir meios de dar condições, subsídios ao servidor para que ele consiga alcançar meta relacionada àquilo.

Ao solicitar que os gestores expressassem as *contribuições que a avaliação de desempenho traz para a instituição*, foram obtidos quatro tipos de respostas, conforme demonstra o Quadro 17.

Quadro 17 – Contribuições da avaliação de desempenho para a instituição sob a perspectiva dos gestores

Respostas apresentadas	Quantitativo
Não contribui	2
Para cumprir uma formalidade, legislação	2
Permite conversar com o servidor	2
Pode trazer, depende da abertura do servidor para as mudanças	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nesse item foram identificados gestores com opiniões ressaltando que a avaliação de desempenho não contribui para a instituição, e outros afirmando ser o cumprimento de uma legislação. O fato em comum se constitui ao enunciarem que a avaliação não é bem explorada no Ifes, uma vez que os formulários são arquivados depois de assinados pelos avaliados. As justificativas podem ser conferidas nos relatos a seguir:

Hoje, eu acho que tá, assim, justamente por não ser tão bem explorada não traz não (G<sub>1</sub>).

Você tem um, às vezes algum indicativo e aquilo ali vai para o recursos humanos, é arquivado e morreu o assunto. Nunca ouvi falar no mínimo, no mínimo a gestão de pessoas fazer uma avaliação, né, e recomendar, por exemplo, diretamente com anuência do servidor, alguma recomendação, algum treinamento, nunca vi isso. Por isso que eu falo, é mais para atender uma formalidade isso tudo, preencheu, assinou todo mundo, encaminhou, arquivou. Pronto (G<sub>3</sub>).

As respostas se coadunam com Bergamini e Beraldo (1988), ao afirmarem que as consequências administrativas tomadas posteriormente, a partir dos resultados da avaliação de desempenho, é que dão verdadeiro valor e importância a sua existência. Entretanto, e no caso específico desse locus de pesquisa, a prática observada é a indiferença quanto ao retorno dado depois da aplicação das avaliações.

Todavia, o G<sub>7</sub> acredita que as contribuições para a instituição dependem da abertura do servidor para as mudanças, pois quando o servidor melhora seu desempenho, se qualifica, sua atitude influenciará na prestação do serviço público. Isso pode ser visto no recorte da entrevista:

Eu acredito que com esse processo o servidor, ele tenha que buscar a melhoria. Tanto dele no desempenho das atividades, como melhoria de qualificação sempre pensando num bom serviço público. Acredito eu que o objetivo é esse. A gente enquanto servidor é desempenhar as nossas atividades, enquanto servidor, enquanto pessoa pra prestar um serviço de boa qualidade. Então se no frigar de todos os ovos, de tudo aquilo que você passou de avaliação você não extrair nada, então eu acho que nada daquilo que você leu foi valido.

A possibilidade de diálogo com o servidor foi considerada pelos gestores G<sub>4</sub> e G<sub>5</sub> como contribuição para a instituição, pois durante o período de avaliação é possível dialogar com o avaliado, com o intuito de conhecer o que está impedindo ou dificultando o seu desenvolvimento, ponto verificado nos relatos:

Eu acho que principalmente é a questão da conversa com o servidor (G<sub>4</sub>). Aproveitar esse momento para promover justamente esse diálogo e reflexão, mesmo que a gente fique um pouco perdido de como fazer, acredito que sim, tem essa contribuição (G<sub>5</sub>).

Quanto às *contribuições da avaliação de desempenho para os profissionais sob a perspectiva dos gestores*, as respostas obtidas são mensuradas no Quadro 18.

Quadro 18 – Contribuições da avaliação de desempenho para os profissionais sob a perspectiva dos gestores

Respostas apresentadas	Quantitativo
Não contribui	3
Pode trazer, depende da abertura do servidor para as mudanças	2
Permite que o servidor se manifeste	1
Para progressão, contribuição financeira	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A maioria defende que a avaliação de desempenho não traz contribuição para os profissionais que atuam na instituição, justificando essa posição pelo não uso das informações levantadas no processo avaliativo.

Argumentaram ainda que as contribuições para o avaliado dependem da abertura desse servidor para as mudanças propostas, podendo ou não trazer melhorias para sua vida profissional e pessoal.

De acordo com o G<sub>4</sub>, o período de avaliação é o momento para o técnico-administrativo poder se expressar:

[...] Pra ele, eu acho que é o momento também para ele falar como ele se sente. Algumas vezes ele não é ouvido durante o processo todo que eu falo, não o processo de avaliação, estou falando daquele período que ele 'tá no *campus*. Ele, algumas vezes, não é ouvido pela chefia, e aí é o momento dele também 'tá se colocando, como que ele se sente, qual a dificuldade que ele 'tá sentindo.

Enquanto G<sub>6</sub> afirma: “[...] A única contribuição é a contribuição financeira, né. A progressão”.

Na sequência dos questionamentos, foi levantado o fato *de os gestores apresentam feedback para os seus subordinados*, e apenas um dos gestores alegou não apresentar sempre, os demais afirmaram de forma positiva.

Com relação a esse item, vale ressaltar o enunciado do G<sub>2</sub>: “[...] a minha falha como gestor é que nunca após o período eu trabalhei na avaliação”. Seu enunciado reforça que a comunicação com os servidores técnicos do Ifes geralmente fica restrita ao procedimento avaliativo, especificamente o período de preenchimento do formulário.

De acordo com Gil (1994), é comum as organizações entregarem formulários para os avaliadores, com prazo para preenchimento, conduzindo seu preenchimento de forma ritualística, sendo influenciados por acontecimentos mais recentes, uma vez que são mais fáceis de lembrar. O autor argumenta que para evitar essa dificuldade é imprescindível que a avaliação de desempenho possa ser realizada de forma contínua e seus parâmetros sejam definidos com clareza.

No tocante à *influência da avaliação de desempenho na criação e desenvolvimento das políticas de recursos humanos*, a maior parte dos gestores entrevistados não conseguiu identificar a influência. Os recortes das entrevistas traduzem as justificativas apresentadas:

[...] Eu não identifico não. Eu vou te falar, vou te dizer, porque que assim até não tenho, não vou te dizer que eu tenho conhecimento de causa que elas são usadas, mas o próprio gestor de coordenador de Gestão de pessoas já me falou que a avaliação vai 'pro processo, faz progressão, e acabou. Ou seja, morre ali, ou seja, ela não tá sendo utilizada mesmo, né. Não tem assim, em cima da avaliação vamos fazer uma análise crítica e tomar providências em cima dessa avaliação, entendeu? (G<sub>1</sub>).

[...] Ninguém trabalha. Hoje, a gente questiona isso nas reuniões de fórum, mas a gente não trabalha a avaliação. É uma falha que até certo ponto eu não sei dizer se ela é de ausência de pessoal suficiente para isso, que isso seria nossa realidade aqui hoje, ou se é comodismo também em não haver uma cobrança desse processo (G<sub>2</sub>).

[...] a visão que a gente tem do processo é que ele chega no [setor de] recursos humanos, ele é arquivado. Então eu não visualizo desdobramentos, em nível de recursos humanos (G<sub>3</sub>).

[...] a gente tem que evoluir mais nesse quesito. Eu acho que algumas vezes a gestão de recursos humanos procura outros métodos para poder 'tá inserindo o servidor, ou ajustando algumas questões. Mas avaliação eu não, talvez seja por questão talvez do feedback que a gente não vê depois que a avaliação é feita [...] O que eu vejo hoje é que a avaliação fica guardada, a gente faz a avaliação depois a avaliação fica guardada. Ela não é utilizada depois, ela é utilizada ali no momento, a gente troca feedback, conversa e depois não (G<sub>4</sub>).

É preciso destacar que, atualmente, as capacitações e os cursos de aperfeiçoamento são solicitados pelos próprios servidores, que oficializam seus pedidos em processos abertos na Coordenadoria de Protocolo. Esses seguem para a análise de recurso orçamentário e autorização da chefia.

Nesse questionamento, foi possível achar também relatos do G<sub>5</sub> e do G<sub>7</sub> defendendo a avaliação de desempenho como geradora das políticas de recursos humanos, uma vez que devem existir ações que contemplem melhorias do trabalho. Entretanto, não souberam apresentar mais informações sobre essas ações. Eis os recortes destas afirmativas:

Sim. Porque eu notei que existe sim uma certa observação, uma certa, porque houve essa mudança no formulário, porque tem sempre alguém me criticando. Então sim. Talvez não é ainda aquela mudança que a gente espera, mas é um início. Então acho que sim [...] (G<sub>5</sub>).

[...] Pelo pouco que eu conheço dá para perceber que algumas coisas eles conseguem implantar, mas como eu não conheço todo esse processo, eu não posso te falar, é feita na educação, é feito no ensino, é feito, eu não sei te pontuar no que. Eu acredito que no geral deve haver um trabalho por trás disso que contemple ações para que essas coisas sejam melhoradas (G<sub>7</sub>).

Por fim, vale registrar o enunciado do G<sub>5</sub>, pois, inicialmente, asseverou a importância e a necessidade da avaliação, mesmo diante de críticas apresentadas: “[...] eu acho

que a avaliação, ela é importante, mesmo que eu aqui eu aponte fragilidades no nosso tipo de avaliação, mesmo assim eu acredito que ela deve existir no nosso ambiente organizacional”.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) afirmam que toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho, sendo isso corroborado por Marras (2009), ao afirmar tratar-se de um instrumento valioso na Administração de RH.

Contudo, no decorrer da entrevista, G<sub>5</sub> ratifica um enunciado apresentado pelos técnico-administrativos acerca do respeito ao trabalho realizado pela gestão de pessoas, conforme se nota em seu dizer:

[...] e hoje a gente sabe que nós somos uma instituição que cresceu e aí a nossa coordenadoria de desenvolvimento de pessoas, elas acabam não dando conta, elas acabam ficando mais com aspecto de recursos humanos, manutenção das folhas de pagamento, e essa parte fica um pouco de lado [...] (G<sub>5</sub>).

É certo que a gestão de pessoas possui papel relevante para o melhor resultado da avaliação de desempenho na instituição, porém, o que se observa é que o principal trabalho desenvolvido por meio dela consiste em aspectos burocráticos e não de desenvolvimento de pessoas.

O que fica visível, como fruto dessas observações, é que ainda há um caminho a percorrer para que o contexto da avaliação vigente possa ser utilizado em sua potencialidade e deixar de ser visto apenas como uma formalidade.

Nesse sentido, é necessário prover a esse instrumento objetivos claros e definidos, informações analisadas e utilizadas pela gestão de pessoas e gerências, possibilitando mudanças qualificadas ao servidor e à instituição como retorno de um contexto avaliativo.

#### **4.2.3 Paralelo dos dados obtidos nas entrevistas entre gestores e técnico-administrativos**

Os dados obtidos revelaram que a percepção dos técnico-administrativos e dos gestores caminha em sentido semelhante sobre a avaliação de desempenho do Ifes. Ressaltaram que em muitos casos a avaliação se limita ao cumprimento de uma formalidade, uma exigência legal para fins de progressão funcional, posto que não é possível identificar ações posteriores à sua execução.

Pode-se considerar que a avaliação de desempenho vigente cumpre aos aspectos legais, no que versa sobre a existência de um instrumento que regula a aprovação em estágio probatório, estabilidade e progressão dos servidores nas carreiras. Entretanto, como citado, a legislação apresenta propositiva ampla – não identificada nas avaliações do Ifes – *campus* Vila Velha.

Alguns dos objetivos foram mencionados por técnico-administrativos e gestores, no entanto, ressaltando apenas o que deveria resultar o processo vigente, visto que não têm sido percebidas melhorias ou políticas a partir das informações levantadas na avaliação.

Quanto ao formulário, as respostas, em sua maioria, afirmam que o vigente é melhor que o anterior, entretanto, ainda sinalizam falhas que carecem de um novo olhar. Outro ponto que emergiu em ambos foi o fato de o processo vigente ser considerado falho, pois não subsidia políticas de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento institucional, melhoria de trabalho e elaboração dos programas de capacitação.

O Plano de capacitação foi, portanto, um tema recorrente entre as enunciações dos técnico-administrativos e gestores, em razão de o formulário atual solicitar indicações de cursos a serem realizados. Porém, como descrito a partir das entrevistas, essa informação fica arquivada depois da avaliação.

Para o olhar da maioria (técnico-administrativos e gestores), a avaliação de desempenho parece não trazer contribuições nem para o *campus* Vila Velha, nem aos profissionais que nele atuam.

Cabe aqui destacar que, durante o desenvolvimento desse estudo, identificou-se que se encontrava em andamento a elaboração de uma Política de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal do Espírito Santo para aprovação no Conselho Superior, porém, até a data de apresentação do trabalho ainda não havia sido aprovada, por isso não foi objeto de análise.

No que tange à influência da avaliação nas reflexões e mudanças do servidor avaliado, os gestores acreditam que a avaliação de desempenho pode prover mudanças significativas. No entanto, depende da abertura do servidor avaliado e da condução da equipe avaliadora. Já entre os técnico-administrativos parece haver divisão nas respostas, visto que alguns acham que promove reflexão e outros não acreditam nessa influência.

Feitas essas considerações, cumpre destacar que os dados apresentados neste estudo emergem das percepções relevantes dos técnico-administrativos e gestores, que necessitam ser consideradas para a construção de uma nova proposta de avaliação de desempenho do servidor.

#### **4.2.4 Propostas para o melhor aproveitamento da avaliação de desempenho na perspectiva de técnico-administrativos e gestores participantes da pesquisa**

No contexto desta pesquisa, alguns pontos emergiram durante as entrevistas, ora por parte dos técnico-administrativos, ora pelos gestores, por exemplo, as medidas voltadas para o melhor aproveitamento da avaliação de desempenho no *campus* Vila Velha. Como o objeto deste estudo trata de analisar **de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes) – *campus* Vila Velha**, optou-se, assim, por trazê-las neste estudo para reflexões e possíveis ações, que serão destacadas.

O uso das informações obtidas nas avaliações para a elaboração do plano de capacitação, a consolidação das avaliações em relatórios e a importância do feedback são apresentados como ações necessárias.

Outro aspecto evidenciado foi o aproveitamento qualificado das informações apontadas no instrumento vigente, focalizando principalmente o desempenho futuro. Sobre isso, segue um relato:

Acho que a Gestão de pessoas podia pegar o levantamento dessas avaliações, tanto para verificar o desempenho dos servidores, ver o que pode ser melhorado [...] (T<sub>6</sub>).

O plano de capacitação elaborado com base nas informações levantadas das avaliações se fez presente, como evidenciado a seguir:

Eu acho que essa parte do treinamento ser incorporado, ter uma política de capacitação (T<sub>1</sub>).

Tipo, os dados que são apontados ali serem repassado pra um relatório, de capacitação se for o caso, principal vamos dizer assim. E desse relatório de capacitação ser passado pro diretor poder avaliar, não, tais cursos a gente pode pagar esse ano, pra tais servidores, tal área está bem defasada de cursos, os servidores não estão sendo capacitados há algum tempo, então vamos priorizar tal setor. Se for nesse sentido eu creio que vai ser um plano de avaliação bem feito (T<sub>2</sub>).

[...] principalmente em termos de capacitação, e tentar promover talvez a mesma capacitação que um servidor precise e que outros servidores do Ifes também possam precisar, e talvez promover capacitações *in company* ou em toda a rede, principalmente para o desenvolvimento dos serviços, não cursos aleatórios, mas cursos específicos para as demandas que são específicas dos Ifes e, com relação à comportamental, verificar para tentar trabalhar isso também com os chefes e subordinados [...] (T<sub>6</sub>).

Outro ponto em destaque foi criar um sistema ou planilha para agregar os resultados com possibilidade de gerar relatórios de acompanhamento do desenvolvimento do servidor, fornecendo subsídios aos gestores para as tomadas de decisão e análises das avaliações dos seus subordinados. Os relatos a seguir evidenciam esse apontamento:

Então, é, hoje eu acredito que falta, para mim quanto gestor, é uma tabela, talvez um documento simples feito no Excel, ou até mesmo utilizando o SIG RH, se isso fosse disponibilizado, onde eu “planilhasse” os resultados da avaliação, o que, os resultados obtidos e os esperados. A gente não trabalha com meta. Se a gente não trabalha com meta a gente não tem muito o que melhorar. Então a partir do momento que eu tiver uma ferramenta onde eu consigo ter uma visão ampla do meu setor, eu consigo ver quais áreas eu estou precisando melhorar e quais as minhas fragilidades enquanto gestor (G<sub>2</sub>).

Acho que seria bacana até a gente pegar uma série de avaliações que nós já fizemos dos servidores e até nossa mesmo e ver como foi a evolução talvez do servidor, mas a avaliação, ela fica muito guardada. Aí seria bacana a gente ter um relatório, se o servidor evoluiu ou se ele regrediu. Acho que isso também seria legal (G<sub>4</sub>).

O feedback constante aparece entre as diversas enunciações – não apenas para o dia do preenchimento do formulário, mas como necessidade permanente:

Eu acho que promover esse feedback de, que não seja de um ano e meio, um ano e meio, que seja anterior a isso, né. Até da própria chefia em si (T<sub>1</sub>).  
E que tivesse a sistemática de, após a avaliação a chefia imediata e também a diretoria a que o servidor está relacionado, está ligado, conversar com o servidor avaliado pra que isso não seja uma formalidade e aí você acaba o processo de avaliação, você lê o que foi escrito e aí você sente com seu coordenador, tenha um momento para isso, porque a gente vê que as atividades são atropeladas. Então a pessoa faz, coloca no processo, devolve para o setor de recursos humanos e a gente não tem um retorno, né (T<sub>3</sub>).

Por sua vez, uma gestão de pessoas mais próxima dos gestores e dos avaliados – agindo como mediadora das necessidades apresentadas – se faz necessária.

Com relação a capacitação e treinamento a gente sempre procura, né, tentar viabilizar alguma coisa, mas nem sempre é possível. Mas agora nesse aspecto da política do [setor de] Recursos Humanos, que ele, que a política de recursos humanos deveria reforçar, né, essa necessidade, até porque o recurso humano tá vinculado diretamente à direção-geral da instituição né? Esse trabalho eu nunca vi. Então eu acho que cobrar esse trabalho, a participação do [setor de] Recursos Humanos né, nesse sentido eu acho assim que iria favorecer. A gente sabe das dificuldades orçamentárias, mas é como se diz, o importante é a coisa ‘tá documentada. Naquele momento foi feito um registro, que poderia ter um desdobramento, reforçando, né (G<sub>3</sub>).

Políticas que possibilitem conhecer o servidor, suas aptidões e habilidades que assegurem um trabalho qualificado, evidenciando as competências que necessitam ser desenvolvidas, também emergem nos relatos.

Então eu acho que essa criação dessa política de gestão de pessoas começando desde “onde a pessoa realmente tem aptidão? Onde a pessoa seria melhor aproveitada? Onde melhor o *campus* mais necessita dessa pessoa?” Eu acho que aí começaria a ser. [...] Eu acho que deveria ser feito com os técnico-administrativos também. Pra onde esse técnico vai, qual a aptidão dele, qual a linha, o que o currículo dele traz, aonde ele já trabalhou, o que ele melhor desenvolve, é melhor com pessoas, é melhor com alunos, não pessoas e alunos, mas assim, em relação à área administrativa ou mais com a área dos alunos, aonde essa pessoa vai se encaixar. Não em satisfazer a vontade pessoal do servidor, mas em satisfazer as necessidades voltadas ao currículo, né, a parte documental mesmo, formação etc., etc. (T<sub>5</sub>).

Melhorar a comunicação acerca da avaliação de desempenho, bem como capacitar e orientar sobre o procedimento vigente, foi outro destaque.

Então sugestões que eu daria seria, talvez, de maneira central a instituição trazer conceitos para isso e que esses conceitos fossem transmitidos de maneira um pouco mais clara para quem conduz a avaliação e para quem é avaliado. A gente pode até continuar usando o mesmo formulário. Então seria a questão de conceituar, isso poderia ser num primeiro momento uma orientação, algo por e-mail e talvez a capacitação também, porque às vezes você capacita um grupo, é claro que existe uma rotatividade nessas funções de confiança, nessas funções de coordenação, mas quando você capacita, a tendência é que isso vai multiplicando, quando um colega seu te substitui você acaba já passando para o outro, e você acaba gerando uma nova cultura acerca disso (G<sub>5</sub>).

Instituir normatização para os procedimentos da avaliação de desempenho, surge como uma ação necessária.

Eu acho que precisaria do Instituto tomar uma providência, tipo criar uma, sei lá, uma normatização, de que dê uma função a mais pra essa avaliação. Se você entrar na norma lá que disciplina as avaliações, só fala do procedimento, não extrapola nada, entendeu. É a realização da avaliação, não tem mais nada ali para além, entendeu? A não ser que possa 'tá enganado, mas é isso mesmo. Então, eu acho que precisaria do próprio Instituto normatizar para a cultura, né, em cima dessa avaliação, uma nova cultura ser, ser construída né, que a avaliação possa ter, ser utilizada como ferramenta para além da progressão por mérito (G<sub>1</sub>).

Diante do exposto, pode-se afirmar que a falta de informação e conhecimento do processo que envolve as normas de avaliação advém do contexto cultural que envolve a avaliação de desempenho.

Por sua vez, elaborar ações de melhorias com a avaliação de desempenho e as medidas necessárias, posteriormente à sua realização, precisa tornar-se prioridade.

Se torná-lo como prioridade dá para resolver. Porque quando a gente tem uma atividade como prioridade, aí consegue separar um tempo para isso. Então se tornar esse assunto uma prioridade, aí os servidores do RH, começando por eles, vão separar duas horas por dia só para pensar nisso, para fazer atividades voltadas para essa melhoria. Tem que investir, então tem que ser uma prioridade para investir tempo e pessoas nisso (G<sub>6</sub>).

Outro aspecto evidenciado seria a necessidade de os gestores serem avaliados pelos servidores sobre sua subordinação e não apenas pelos seus superiores.

Outra coisa que falta é eu ser avaliado enquanto gestor pela minha equipe, pelos meus pares e pelo meu superior. Hoje eu sou avaliado somente pelo meu superior ou pelos meus pares, isso também com foco no mérito, e a minha avaliação enquanto gestor é feita só pela chefia. Então eu não tenho para progredir um formulário diferenciado. Então a minha função é diferenciada, eu sou gestor, eu não tenho que ser operacional, Eu não posso ser avaliado sem ser como gestor, porque o fruto esperado meu é de gestor, pouco importa se eu faço 15, 30 processos, isso não deveria ser

considerado, se eu chego ou não atrasado, não é esse o resultado esperado. Então frequência, assiduidade, essas coisas não deveriam ter tanta importância quanto deveria ter o resultado que a minha equipe me vê. Eu deveria ser hoje avaliado, se eu mantenho o clima organizacional dentro do setor coerente com o esperado, se o meu tratamento entre os subordinados é igual, se eu promovo o crescimento da equipe, se eu luto pelas capacitações necessárias, esses itens deveriam ser avaliados. Então enquanto eu não sou avaliado nesse sentido eu não consigo dar um resultado de crescimento (G<sub>2</sub>).

Melhorar o instrumento utilizado a partir de reflexões com servidores, transformando-as em processo colaborativo, demonstra a necessidade dos entrevistados de perceber que o contexto da avaliação de desempenho deveria ser considerado em prol da qualidade do servidor e da instituição pública.

[...] o instrumento eu penso que precisa ser melhorado. E talvez para melhoria desse instrumento, não sei como foi feito o último, se foi feita uma comissão, como foi a proposta, e como o instrumento ele é institucional, então eu não sei como que foi a construção dele. Dentro do *campus* eu acredito que você não consegue utilizar um instrumento diferente do que é utilizado no Ifes, né. Mas se fizesse uma entrevista, e o seu próprio trabalho acho que pode contribuir para isso. Que as pessoas refletissem como você pode melhorar, quais são as ferramentas, o que [é] que você acha que pode ser efetivo, que viessem das pessoas, eu acho que a gente poderia evoluir nesse sentido (T<sub>3</sub>).

Por fim, sinalizam que as avaliações realizadas no setor deveriam ter parâmetros para a análise da avaliação.

Se a avaliação for em cima do conjunto de ações, pelo menos as formais, que o servidor produz, se nós, por exemplo, recorrêssemos a processos, tudo que fosse formalizado, que ele participa, a gente poderia encontrar talvez um caminho de avaliação maior ou melhor, aquilo que é redação do servidor, que é construção, que é o raciocínio, como ele despacha, como ele elabora. Talvez, uma avaliação voltada em cima do trabalho formal e presencial possa contribuir (T<sub>4</sub>).

Isso posto, cabe salientar, a partir de Balassiano e Salles (2004), que, para uma efetivação da avaliação de desempenho como ferramenta gerencial eficaz no desenvolvimento organizacional, torna-se necessária uma gestão de comprometimento.

Logo, é indispensável que os envolvidos no processo de avaliação de desempenho tenham consciência de sua importância e se comprometam com o programa, acolhendo-o como ferramenta de gestão e instrumento de melhorias para qualificar o servidor e a instituição.

## CONCLUSÃO

Buscou-se analisar, neste estudo, de que forma os gestores e servidores técnico-administrativos consideram o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes) – *campus* Vila Velha. A partir do objeto da pesquisa procurou-se conhecer o entendimento de cada categoria acerca de seu contexto avaliativo.

Em face dos resultados alcançados por meio da sistematização dos dados, foi possível responder à pergunta da pesquisa e considerar que a avaliação de desempenho atual pouco contribui para o desenvolvimento da instituição e dos servidores técnico-administrativos em qualidade, qualificação profissional e ambiente de trabalho.

Conforme a Lei n.º 11.091/2005, os decretos federais e o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação do Ifes, a avaliação de desempenho tem como finalidade subsidiar a política de desenvolvimento institucional, para definir diretrizes da política de gestão de pessoas e qualificação dos serviços prestados à comunidade. Para tanto, a avaliação de desempenho possui aspectos que precisam ser trilhados e trabalhados para assegurar seu real aproveitamento.

Todavia, o processo avaliativo do Ifes se mostra ineficiente e contraditório às legislações, pois no que concerne aos profissionais, o único resultado possível de evidenciar, dentre os elencados na legislação, é aferir o mérito da progressão.

O estudo evidenciou que se trata de um instrumento que focaliza, prioritariamente, o atendimento a uma legislação, com a finalidade de cumprir uma formalidade evidenciada nas muitas vozes dos envolvidos na pesquisa, sendo esse um aspecto negativo, pois a avaliação não está constituída para o planejamento de metas e do autodesenvolvimento do servidor, como propõe Lucena (1992).

Destacou-se o estabelecimento legal do uso da avaliação de desempenho para subsidiar as políticas de gestão de pessoas, promover o desenvolvimento institucional e propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho.

Entretanto, em termos reais, e com base nos relatos dos entrevistados, observou-se o arquivamento dos formulários de avaliação sem o devido tratamento dos dados.

Cumprе ressaltar que a avaliação de desempenho não deve ser encerrada em seu registro, utilizada apenas como ferramenta burocrática de análise, mas sim, estar articulada às estratégias de gestão, conforme preconizam Balassiano e Salles (2004).

Por sua vez, a elaboração de Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento com informações advindas das avaliações foi fortemente apontada pelos gestores e técnicos durante as entrevistas, uma vez que isso é proposto pela legislação como objetivo da avaliação. Entretanto, a realidade que se apresenta é outra.

Atualmente, técnico-administrativos e gestores advertem para a necessidade de cursos em suas avaliações, porém, suas considerações são arquivadas sem a devida análise, pois para participar de uma capacitação o servidor precisa abrir processo com a indicação do curso, passando pela análise de viabilidade financeira.

Atenta-se para o fato de que, se as demandas de cursos fossem levantadas pela gestão de pessoas, esses poderiam ser direcionados para sanar deficiências das organizações, com base no orçamento disponível diante das restrições orçamentárias e, ainda, viabilizar para que os servidores tivessem acesso à formação. Cursos *in company*, por exemplo, é uma opção para a formação de um número maior de servidores, com preços mais vantajosos.

Com relação à Política de Capacitação identificou-se que estava em andamento a elaboração de uma Política de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal do Espírito Santo, por uma Comissão designada pela Portaria do Reitor n.º 1570, de 15 de junho de 2016, alterada pelas Portarias n.º 1.977, de 13 de julho de 2016, n.º 246, de 2 de fevereiro de 2017 e n.º 1.304, de 7 de junho de 2017. Entretanto, até a conclusão do estudo a citada Política ainda não havia sido aprovada no Conselho Superior, por isso não foi objeto de análise desta pesquisa.

O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional com base na avaliação de desempenho não é realidade

observada no *campus*, bem como políticas que visam conhecer o servidor, por meio de suas aptidões, que poderão traduzir seu trabalho de forma qualitativa em prol da pessoa e da instituição.

Dessa forma, o programa de avaliação de desempenho não tem gerado o resultado esperado, pois atende de forma parcial a seus objetivos, pouco contribuindo para os profissionais do Ifes e para o Instituto.

Fica claro que o formulário atual é melhor que o anterior, contudo, ainda é considerado subjetivo, com falhas e perguntas que apontam para análises e considerações subjetivas, não avaliando para desenvolvimento.

Cabe destacar que as avaliações só recebem atenção quando motivadas pela CGGP e não durante o espaço de tempo ao qual se refere, podendo ser conduzidas a julgamentos por momentos próximos ao preenchimento do formulário.

Com relação ao feedback, observou-se um consenso entre os entrevistados – técnico-administrativos e gestores afirmaram receber e fornecer, respectivamente. Percebeu-se, contudo, que o feedback geralmente está diretamente ligado à participação do servidor avaliado na Heteroavaliação. Assim, participando, ele terá retorno; do contrário, não o receberá.

Outro aspecto levantado está ligado ao período do feedback, pois, como mencionado, é apresentado durante o processo avaliativo apenas, ficando restrito ao período de preenchimento dos formulários e não como forma contínua de diálogo entre os envolvidos. Recordar-se que, quando bem utilizado constitui uma ferramenta comunicativa que poderá ajudar a minimizar ruídos, incompreensões, e favorecer e oportunizar sugestões de melhorias.

Quanto às informações sobre procedimentos formais, não foram identificados documentos com orientações de como dar cumprimento às avaliações. A falta de manuais com orientações procedimentais a serem desenvolvidas, de informações sobre como realizar as avaliações, de responsáveis pelo feedback e como deve e em que momento ocorrer, impõe aos servidores uma busca informal por

esclarecimentos e uma prática que não é uniforme, baseada apenas na subjetividade.

Com base nas entrevistas, foi possível perceber problemas associados à comunicação, orientação e divulgação do processo de avaliação de desempenho aos servidores do Ifes, em que o que é visível trata do resultado de sua vivência, quer como avaliado ou avaliador. Observou-se que tanto os gestores quanto os técnico-administrativos pouco conhecem sobre o programa, seus objetivos e de que forma os resultados poderão influenciar as políticas públicas e as práticas da área de gestão de pessoas da organização.

Outro ponto que vai de encontro com a legislação trata do vínculo da avaliação de desempenho às metas institucionais – questão que não ocorre na vivência do contexto avaliativo, pois as notas são atribuídas com base na subjetividade dos avaliadores, não existindo referências para a comparação entre o real e o esperado.

Com base nos relatos dos técnicos e gestores, foi também destacado que o processo vigente não é utilizado em sua potencialidade e que poderia proporcionar contribuições mais significativas para a instituição e os profissionais que nela atuam, desde que os envolvidos tenham conhecimento da importância dessa ferramenta e se comprometam com a avaliação.

Fica assim demonstrada a necessidade de mudança do atual processo de avaliação, para um atendimento integral aos objetivos previstos em lei.

Portanto, com vistas a buscar o fortalecimento do processo de desenvolvimento da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, como formativo constitutivo da gestão, faz-se necessário, nesse contexto da pesquisa, apresentar possíveis ações para a avaliação de desempenho dos servidores.

Entende-se ser preciso uma gestão participativa e comunicativa, que não subutilize as informações levantadas na avaliação de desempenho, mas que as utilize para subsidiar planos de capacitação e de desenvolvimento dos servidores, com olhar para suas competências.

Por sua vez, a gestão de pessoas necessita extrapolar suas funções burocráticas e atuar como parceira dos gestores, sendo canal presente orientando para melhor aproveitamento do instrumento, reforçando a necessidade de formação dos servidores. Contudo, como já citado nas entrevistas, atualmente, em razão do pequeno quadro de servidores na CGGP e das muitas atividades por eles realizadas, não se consegue realizar tal procedimento.

A avaliação de desempenho, por sua vez, precisa possibilitar que a gestão conheça o servidor, mapeando suas competências, identificando as reais necessidades, bem como dimensionar políticas de saúde ocupacional, para que o servidor realize seu trabalho com qualidade para si e para a instituição, não se restringindo à análise de acontecimentos passados. Fica claro que as avaliações precisam ir além do preenchimento do formulário.

Entende-se ser preciso instituir uma normatização que assegure uniformidade à aplicação da legislação, propondo outro olhar para a avaliação de desempenho, clarificando pontos que não se apresentam de forma expressa na legislação vigente, uma vez que, ao tornar-se norma, passará a ser seguida.

Em suma, é indispensável melhorar a divulgação dos objetivos da avaliação de desempenho, capacitar e orientar a comunidade envolvida sobre o procedimento vigente e conscientizá-la da sua importância. Isso facilitará o entendimento das questões dos formulários, pois, ao tornar as avaliações instrumentos com objetivos definidos e claros, será possível promover conscientização e envolvimento no processo, permitindo avaliações que retratem o ato de avaliar e ser avaliado. Essas ações poderão se concretizar em cursos, palestras ou grupos de discussão.

Outrossim, reforça-se que o feedback deve ser constante e não apenas no momento/dia do preenchimento do formulário, dado que precisa ser compreendido como momento dialógico propositivo, favorecendo o levantamento de informações relevantes e necessárias para subsidiar as políticas organizacionais e de pessoal.

Nota-se ser imprescindível a criação de um sistema ou planilha para lançamento dos resultados das avaliações de desempenho, permitindo gerar relatórios de acompanhamento de desenvolvimento do servidor, convergindo informações

necessárias para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e avaliações dos seus técnico-administrativos.

É necessário, ainda, o estabelecimento de metas institucionais, setoriais e individuais claras e objetivas, para que se constituam em parâmetros nas avaliações, facilitando, dessa forma, a comparação entre o desempenho real e o desejado, bem como minimizando a subjetividade. Frisa-se a importância do envolvimento do avaliador e do avaliado nesse planejamento.

Também é importante implementar a avaliação das atribuições da chefia, como sugerido nas entrevistas, não para efeito de progressão, mas para levantamento de informações sobre o desempenho do servidor no cargo de gestão, identificar se o chefe motiva seus colaboradores e se desempenha sua função criando um ambiente de trabalho que promova o crescimento da equipe.

O sistema de avaliação do servidor precisa receber atualização e, de fato, retratar o organograma atual, uma vez que essa avaliação é incorporada à pontuação do servidor e permite que as diretorias e coordenadorias recebam avaliações e sugestões de prestação de serviços de qualidade à comunidade, tornando-se, assim, mais uma fonte de feedback.

Por fim, esta pesquisadora e servidora do Ifes – *campus* Vila Velha espera que esta pesquisa possa servir de reflexões acerca dos resultados encontrados, com o fito de melhor utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho na gestão atual, contribuindo para a construção de uma nova realidade, com atendimento ao seu objetivo principal: o desenvolvimento pessoas e a qualidade da instituição.

Não se buscou aqui uma resposta que dê fim aos problemas, mas sim analisá-los de forma crítica, com base nas muitas vozes dos técnico-administrativos e gestores, quando entrevistados. Uma vez desvelados, sugere-se a realização de outros estudos que visem à elaboração de um novo instrumento avaliativo com base nas questões pontuadas pelos servidores que participaram deste estudo.

## REFERÊNCIAS

AKIM, Érika Kushihara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 337-366, mar./abr. 2015.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

BAPTISTA, André de Lima Xandó; SANABIO, Marcos Tanure. A avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set. 2014.

BAPTISTA, Márcia Silva. **A crescente busca pela qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a partir de 2005: uma janela de oportunidade para a instituição**. 2015. 177 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BARDANO, Maria de Fátima Fernandes Marques Machado; VILLARDI, Beatriz Queiroz. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas na ótica dos servidores de uma instituição federal de ensino superior: só serve para progressão salarial**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO SÉCULO XXI, 15., 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar del Plata, Argentina, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**

[internet]. Seção 1, 5 out. 1988, p. 1. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988>>. Acesso em: 5 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 5 jun. 1998. Seção 1, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 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 n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei n.º 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 25 out. 1977. Seção 1, p. 14377 (Publicação Original). Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaoriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei n.º 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 30 abr. 1980. Seção 1, p. 7627 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/D84669.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 30 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64 (Publicação Original). Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)>. Acesso em: 30 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 22 mar. 2010. Seção 1, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 30 out. 1936. Seção 1, Suplemento, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 25 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 11 dez. 1970. Seção 1, p. 10537 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 12 dez. 1990. Seção 1, p. 23935 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 30 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, de que trata a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 23 set. 2008. Seção 1, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

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

FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa et al. **Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho**. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **MiniAurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno saúde pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRILLO, Antonio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de administração IA-USP**, v. 17, n. 1, p. 24-38, 1982.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Editora Alínea, 2003.

INSTITUTO FEDERAL ESPÍRITO SANTO. **Resolução CS n.º 207**, de 9 de dezembro de 2016. Aprova o Instrumento de Avaliação de Desempenho de Servidor Técnico-Administrativo em Educação. Disponível em: <<https://ifes.edu.br/conselhos-comissoes/conselho-superior?showall=&start=9>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

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

LIBERATO, Midra Sian. **De passiva a proativa**: uma abordagem da atitude frente à avaliação de desempenho na Administração Pública – o caso do Ifes *campus* Linhares. 2015. 150 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito, Vitória, 2015.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez., 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev. 2016.

MARQUES, Rondnelly Leite. **O programa de avaliação de desempenho da Ufes – PAD-Ufes**: procedimentos e implicações para os Técnico-Administrativos em

Educação (TAEs). 2017. 93 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito, Vitória, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARZOLA, Rogério Fagundes. **Avaliação de desempenho na UnB: os servidores técnico-administrativos em estágio probatório**. 2016. 184 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 1, n. 1, mai., 2003.

NIGRO, Felix. **Administração de pessoal no serviço público**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da ODCE**: 2010. Brasil: OCDE, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, out./dez. 2015.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico [recurso eletrônico]**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE – Revista de gestão**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 85-96, jan./mar. 2017.

ROSA, Cristina Gouveia Rosa; VACOVSKI, Eduardo. Gestão de pessoas no setor público: avaliação de desempenho. **Caderno Gestão Pública Uninter**, v. 7, n. 4, p. 37-51, 2015.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SANTOS, Luiz Alberto; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil**: problemas e perspectivas. In: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD “CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL”, 15., 2001. **Anais...** Caracas, 2001.

SOUZA, Juliana Antunes. **Avaliação de desempenho e negociação**: percepção de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pelotas. 2010, 52 f. Monografia (Especialização em negociação coletiva) – Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós e. Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011. **Anais...** Brasília, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/767>>. Acesso em: 30 out. 2016.

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

WAHRLICH, Beatriz. Painel sobre a avaliação de desempenho no serviço público federal: contribuição ao estudo da avaliação do desempenho (com especial referência ao sistema aprovado pelo Decreto n.º 80.602, de 24 de outubro de 1977). **Revista de administração pública**, v. 13, n. 1, p. 89-104, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2011.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Entrevista Para Servidores Técnico-Administrativos

O presente instrumento de pesquisa tem por finalidade conhecer a opinião dos servidores técnico-administrativos sobre a avaliação de desempenho realizada no *campus*. O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.

- 1) De quantos processos de avaliação de desempenho você participou? Em quais anos?
  - a) Como participante da equipe avaliadora?
  - b) Como avaliado?
- 2) Que avaliação você faz do processo de avaliação de desempenho atual, desenvolvido pela Instituição?
  - a) Ela promove em você reflexões e mudanças?
- 3) Para você, qual a finalidade da avaliação de desempenho na Instituição?
- 4) O processo avaliativo do Ifes tem sua finalidade. Na sua perspectiva, ele tem gerado o resultado esperado?
  - a) Quais são as contribuições para a Instituição, na sua perspectiva?
  - b) Quais são as contribuições para os profissionais que nela atuam?
- 5) Você recebe feedback da sua avaliação de desempenho?
  - a) De quem?
- 6) Atualmente, é possível identificar a influência da avaliação de desempenho na criação e desenvolvimento das políticas de recursos humanos do Ifes – *campus* Vila Velha? Comente sua resposta.
- 7) Você poderia dar sugestões para o melhor aproveitamento do Processo de avaliação de desempenho no Ifes – *campus* Vila Velha?

## APÊNDICE B – Entrevista Para Gestores

O presente instrumento de pesquisa tem por finalidade conhecer a opinião dos gestores sobre a avaliação de desempenho realizada no *campus*. O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.

- 1) De quantos processos de avaliação de desempenho você participou como Chefia imediata? Em que ano?
- 2) Que avaliação você faz do processo de avaliação de desempenho atual?
  - a) Ela promove reflexões e mudanças no servidor que está sendo avaliado?
- 3) Para você, qual a finalidade deste tipo de avaliação na Instituição?
- 4) O processo avaliativo do Ifes tem sua finalidade. Na sua perspectiva, ele tem gerado o resultado esperado?
  - b) Quais as contribuições para Instituição?
  - c) Quais as contribuições para os profissionais que nela atuam?
- 5) Você apresenta feedback da avaliação de desempenho aos servidores que coordena?
- 6) Atualmente, é possível identificar a influência da avaliação de desempenho na criação e desenvolvimento das políticas de recursos humanos do Ifes – *campus* Vila Velha? Comente sua resposta.
- 7) Você poderia dar sugestões para o melhor aproveitamento do Processo de avaliação de desempenho no IFES *campus* Vila Velha?

### APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos a participar desta pesquisa, que tem por objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, com possibilidades indicativas de ações norteadoras que permitam transformar o processo vigente em uma ferramenta gerencial.

A pesquisa mostra-se relevante, uma vez que busca fornecer subsídios que possam contribuir para o conhecimento de gestão de pessoas do *campus* em estudo, podendo apontar ações mais consistentes na área, vislumbrando uma gestão mais eficiente, uma vez que a administração pública é um organismo ativo orientado ao atendimento do interesse público. A pesquisa contribuirá para a reflexão acerca do processo de avaliação de desempenho, oportunizando o desenvolvimento de futuras ações no *campus*.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas individuais, que serão gravadas, depois transcritas, e serão utilizadas para a realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão Pública da Ufes. Para tanto, garantimos que as seguintes considerações serão atendidas:

- 1) Utilização dos dados apenas para fins científicos;
- 2) Tratamento das respostas de forma anônima e confidencial;
- 3) Não divulgação dos nomes dos respondentes em qualquer fase do estudo.

As respostas da entrevista serão guardadas pelo período de 5 (cinco) anos a partir da data de aplicação e serão devidamente descartadas depois desse tempo.

A assinatura do termo implica sua aceitação.

Ass.:

Nome por extenso do participante:

---

E-mail:

---

Vila Velha – ES, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

## APÊNDICE D – Formulário de Autoavaliação e Avaliação em Equipe



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO**  
**(Este instrumento substitui os Anexos VIII e IX do PCCTAE)**

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR:						
Nome do servidor:			Siape:			
Cargo:			Campus:			
Setor:			Período da avaliação:			
ORIENTAÇÕES PARA AVALIAÇÃO:						
Distribua a pontuação de 1 a 8 pontos nos itens de avaliação elencados		Pontos	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8
		Descrição	Insuficiente ou Raramente	Regular ou Às vezes	Bom ou Frequentemente	Excelente ou Sempre
Competências	Indicadores			Auto Avaliação	Avaliação em Equipe	
<b>Assiduidade</b>	Comparece habitualmente ao trabalho					
	Mantém a chefia informada em casos de ausências ou atrasos					
	Comparece no horário estabelecido para a realização de suas atividades					
<b>Disciplina/ Comprometimento</b>	Cumpre as normas estabelecidas					
	Apresenta bom relacionamento e cordialidade					
	Coopera e participa de trabalhos em equipe					
	Assimila ensinamentos e faz transferência de aprendizagem					
	Acolhe as orientações de trabalho de sua chefia imediata					
<b>Capacidade de iniciativa</b>	Colabora espontaneamente com a instituição					
	Coopera e participa em atividades institucionais					
	Apresenta sugestões para melhoria do trabalho, demonstrando criatividade.					
	Busca a resolução de problemas, propondo alternativas com presteza					
	Investe no autodesenvolvimento procurando atualizar-se.					
<b>Produtividade e Qualidade do trabalho</b>	Participa dos cursos ofertados pela Instituição					
	Aplica métodos, técnicas e procedimentos adequados aos objetivos do trabalho					
	Demonstra interesse na melhoria da qualidade das atividades, buscando o aperfeiçoamento profissional					
	É capaz de perceber e reagir a novas situações, ajustando-se às necessidades do momento					
	É receptivo às críticas com finalidade de superar as dificuldades					
	Utiliza os recursos materiais e tecnológicos disponíveis no setor, zelando por sua manutenção					
<b>Responsabilidade</b>	Tem conhecimento das atividades que executa					
	Cumpre prazos estabelecidos					
	Assume e desempenha suas atividades sem necessitar de supervisão					
	Age com base nos princípios da administração pública – Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.					
	Demonstra dedicação ao serviço e compreende a importância do trabalho desenvolvido					
Observa os princípios éticos no desempenho de suas funções						
<b>Total de Pontos: (Máximo 200)</b>						
DATA E ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO: (Auto Avaliação)			RUBRICAS DOS AVALIADORES: (Avaliação em Equipe)			



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO**  
**(verso)**

<b>IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR:</b>	
Nome do servidor:	Siape:
<b>EQUIPE AVALIADORA:</b>	
Observações sobre situações que interferem no desempenho do servidor:	
Sugestões para a melhoria do desempenho do servidor, incluindo as relacionadas às condições de trabalho:	
Sugestões para participação do servidor em eventos de capacitação:	
<b>ASSINATURAS DA EQUIPE AVALIADORA:</b>	
	<b>DATA:</b> /    /
Chefia Imediata:	Assinatura:
Avaliador:	Assinatura:
Avaliador:	Assinatura:
Avaliador:	Assinatura:
<b>CIÊNCIA DO SERVIDOR AVALIADO:</b> (Após realização da Avaliação em Equipe)	
Observações do servidor avaliado:	
Sugestões para a melhoria do seu próprio desempenho incluindo as relacionadas às condições de trabalho e participação em eventos de capacitação:	
Data e assinatura do servidor avaliado (Avaliação em Equipe):	
<b>PARECER DA GESTÃO DE PESSOAS:</b>	
Total de pontos 1ª Avaliação:	Média Final:
Total de pontos 2ª Avaliação:	(    ) Apto (    ) Não apto
Data e assinatura	

## APÊNDICE E – Formulário de Avaliação Gerencial



### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
 PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
 Avenida Rio Branco, 50 – Santa Lúcia – 29056-255 – Vitória – ES  
 27 3357-7500  
 DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
 COORDENADORIA DE SELEÇÃO DE PESSOAS

#### ANEXO XI – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – GERENCIAL (Para Chefias)

Servidor:	<input type="text"/>	CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO	
Lotação:	<input type="text"/>	INDICADOR	PONTUAÇÃO
Cargo:	<input type="text"/>	Excelente	40
FG/CD:	<input type="text"/>	Bom	30
Ambiente Organizacional:	<input type="text"/>	Regular	20
Classe:	<input type="text"/>	Deficiente	10
Nível:	<input type="text"/>		
Padrão de Vencimento:	<input type="text"/>		
Período Avaliado:	<input type="text"/>	a	<input type="text"/>

QUESITOS		PONTOS
GERENCIAL	<b>SUPERVISÃO</b> Orientação, observação, avaliação e acompanhamento dos colaboradores na execução das tarefas	
	Capacidade de perceber e compreender os possíveis problemas pessoais do colaborador que estejam interferindo no trabalho	
	Análise criteriosa das causas e consequências de problemas que exigem posicionamento da chefia	
	<b>LIDERANÇA</b> Exercícios da autoridade com livre aceitação dos colaboradores	
	Capacidade de despertar, nos colaboradores, uma participação criativa e responsável na consecução dos resultados grupais	
	Estabelecimento de um clima positivo de inter-relacionamento, de forma que seus colaboradores possam contar com apoio e compreensão, principalmente na gestão de conflitos	
	Coordenação do grupo na busca de resultados favoráveis à área, sem se preocupar com vantagens pessoais	
	Estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores	
	<b>COMUNICAÇÃO</b> Maneira clara e objetiva de transmitir as instruções, ideias e informações	
	Receptividade para ouvir e entender o outro	
	Preocupação em buscar e divulgar informações de interesse dos colaboradores e do setor	
	<b>PLANEJAMENTO</b> Identificação dos objetivos da área	
	Análise da realidade, levantamento das possibilidades e limitações da ação futura	
	Estabelecimento de um plano de ação condizente com os objetivos traçados	

G E R E N C I A L	QUESITOS		PONTOS	
	DECISÃO Análise criteriosa das causas e consequências de problemas que exigem posicionamento da Chefia			
	Habilidade em propiciar a participação do grupo em decisões que envolvem a área			
	Segurança na tomada de decisões			
	Consciência dos limites de sua autoridade			
TOTAL				

Servidor Avaliado:

Chefia Imediata do Avaliado:

Assinatura / Carimbo / Data

Assinatura / Carimbo / Data

**APÊNDICE F – Planilha de Saturação das Entrevistas com os  
Técnico- Administrativos**

	Técnico 1	Técnico 2	Técnico 3	Técnico 4	Técnico 5	Técnico 6	Técnico 7	Total
1	A	A	A	A	A	A	A	7A
2	B, C	D	B, E, F	F, G	B, C, H	B, D	D, E	4B / 3D / 2C / 2F / 2E / 1G / 1H
2 a	I	I	J	J	J	J	I	4J / 3I
3	K	L, M, N	K	K	K	K	L	5K / 2L / 1M / 1N
4	J	J	J	J	J	J	X	6J / 1X
4 a	O	P	P	Q	Q	Q	O	2P / 3 Q / 2O
4 b	R	R	S, T	Q	Q	Q	O	2R / 3Q / 1S / 1T
5	I	I	J	I	I	I	I	6I / 1J
5 a	U	V	J	U	U	V	V	3U / 3V / 1J
6	J	J	J	J	J	J	J	7J
7	Item não analisado por saturação, pois tratam de sugestões para mudança							

Legenda	
A	Não sei o número exato
B	Melhor do que a antiga
C	Subjetivo
D	Ainda é falho, pois Informações apontadas não são utilizadas
E	Não avalia mesmo o desempenho do servidor,
F	Pessoas de outros setores que não estão relacionadas com seu trabalho e que não tem conhecimento para te avaliar em alguns itens;
G	Muito ruim
H	Perguntas que trazem apenas julgamento, uma avaliação do momento e não uma avaliação para desenvolvimento;
I	Sim
J	Não
K	Para cumprir uma formalidade, legislação, progressão
L	Apontar melhorias para o servidor
M	Apontar a percepção da chefia sobre seu subordinado
N	Reconhecer as qualidades do Servidor sobre sua subordinação
O	Autorreflexão
P	Criando uma base de informações
Q	Não tem contribuição
R	Progressão funcional
S	Indicações de cursos
T	Indicação de necessidades de mudanças pelo chefe
U	Equipe avaliadora
V	Chefe imediato
X	Depende da pessoa avaliada

## APÊNDICE G – Planilha de Saturação das Entrevistas com os Gestores

	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6	Gestor 7	Total
1	A	A	A	A	A	A	A	7A
2	B, C, D	B, D, E	D, F	G, H	F, I, J, K	B	C	3B / 3 D / 2C / 2E / 2F / 1G / 1H / 1I / 1J / 1K
2 a	M	M	N	O	M	N	O	3 M / 2N / 2O
3	D, P	D, P	D	D, P	Q	D, Q	Q	5D / 3P / 3Q
4	R	R	R	N	R	N	N	4R / 3N
4 a	U	D	D	S	S	U	T	2U / 2D / 2S / 1T
4 b	T	U	U	V	U	L	T	3 U / 2T / 1V / 1L
5	W	O	O	O	O	O	O	6O / 1 W
6	N	N	N	N	X	N	X	5N / 2X
7	Item não analisado por saturação, pois tratam de sugestões para mudança							

Legenda	
A	Não sei o número exato
B	Melhor do que a antiga
C	Não é utilizada na sua potencialidade;
D	Para cumprir uma formalidade, legislação, progressão
E	Pouco utilizado para promover melhorias para o servidor;
F	Processo falho
G	Bem elaborado;
H	Falta feedback após as avaliações;
I	Falta de orientações sobre como proceder com a avaliação de desempenho;
J	Formulários engessados;
K	Pessoas de outros setores que não estão relacionadas com seu trabalho e que não tem conhecimento para te avaliar em alguns itens;
L	Para progressão, contribuição financeira
M	Pode promover
N	Não
O	Sim
P	Promover feedback para que o servidor melhore seu convívio, desempenho;
Q	Momento de parar e pensar no desempenho de cada um, suas limitações, dar movimento as coisas.
R	Só no que concerne a progressão por mérito
S	Permite conversar com o servidor;
T	Pode trazer, depende da abertura do servidor para as mudanças
U	Não contribui
V	Permite que o servidor se manifeste;
W	As vezes
X	Acho que sim

**APÊNDICE H – Sugestões para o Instituto Federal do Espírito Santo –  
Campus Vila Velha**

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:	LUANDA ALVES BRITTO DE ALMEIDA
Matrícula:	2016230228
Título:	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES – <i>CAMPUS VILA VELHA</i> : UM INSTRUMENTO INEFICAZ?
Instituição:	Universidade Federal do Espírito Santo

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA – DADOS DO PROPONENTE			
NOME: LUANDA ALVES BRITTO DE ALMEIDA			
DATA DA TITULAÇÃO:	CPF: 115.939.197-19	RG: 2027502-ES	ÓRGÃO EMISSOR: SPTC
NACIONALIDADE: BRASILEIRA		ESTADO CIVIL: CASADA	
ENDEREÇO: RESIDENCIAL: RUA ANTONIO ZANOTELLI, 160			
BAIRRO: SANTA INÊS	CIDADE: VILA VELHA	CEP: 29108-046	ESTADO: ES
TELEFONE RESIDENCIAL:	TELEFONE CELULAR: 27 98803-0297	TELEFONE COMERCIAL: 27 3149-0766	
INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO: INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO			
CARGO: AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO			
E-MAILS PESSOAIS: luandabritto@gmail.com		Indicar área de avaliação da Webqualis-Capes, para análise da produção bibliográfica:	

Objeto de Estudo: Avaliação de Desempenho do Ifes

Este relatório é parte integrante da Dissertação “Avaliação de desempenho no Ifes – *campus* Vila Velha: um instrumento (in)eficaz?”, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pública (PPGGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), que tem como proposta apontar ações que poderão contribuir para a utilização efetiva do programa avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial, auxiliando na melhoria dos processos operacionais e do desenvolvimento organizacional da Instituição em estudo.

O Programa de Avaliação de Desempenho do Instituto Federal de Educação analisado foi o regulamentado pela Resolução do Conselho Diretor n.º 11, de 7 de maio de 2007, que apresenta os conceitos, os objetivos e as dinâmicas que deveriam pautar o processo de avaliação de desempenho no Ifes, e pela Resolução n.º 207, de 9 de dezembro de 2016 do Conselho Superior, que aprova o instrumento de Avaliação de Desempenho do servidor Técnico-Administrativo em Educação.

Em linhas gerais, a pesquisa desenvolvida analisa o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no Ifes – *campus* Vila Velha, possibilitando: conhecer a finalidade da avaliação de desempenho proposta pelo Governo Federal nos Institutos Federais; descrever o processo de avaliação de desempenho do Ifes – *campus* Vila Velha, nos seus aspectos teóricos e práticos; estabelecer paralelos entre as percepções dos gestores e servidores técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho; e verificar em que medida a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma ferramenta gerencial no Ifes – *campus* Vila Velha.

Em face dos resultados alcançados, a partir dos objetivos e das análises norteadoras da pesquisa realizada, chegou-se à conclusão que a avaliação de desempenho atual pouco contribui para o desenvolvimento da Instituição e dos servidores técnico-administrativos, em qualidade, qualificação profissional e ambiente de trabalho.

Trata-se de um instrumento que focaliza, prioritariamente, o cumprimento de uma legislação, com a finalidade de cumprir uma formalidade evidenciada nas muitas vozes dos envolvidos na pesquisa, sendo esse um aspecto negativo, pois a avaliação não está constituída para o planejamento de metas e autodesenvolvimento do servidor, como propõe Lucena (1992). O processo atual se mostra ineficiente e contraditório às legislações. O estudo evidenciou que:

- 1) Com base nas entrevistas, foi possível perceber problemas associados à comunicação, orientação e divulgação do processo de avaliação de desempenho aos servidores do Ifes, em que o que é visível trata do resultado de sua vivência, quer como avaliado, quer como avaliador. Observa-se que tanto gestores quanto técnico-administrativos pouco conhecem sobre o programa, seus objetivos, e de que forma os resultados poderão influenciar nas políticas públicas e práticas da área de gestão de pessoas da organização.
  - a) Em suma, é indispensável melhorar a divulgação dos objetivos da avaliação de desempenho, capacitar e orientar a comunidade envolvida sobre o procedimento vigente e conscientizá-la da sua importância, facilitando, dessa forma, o entendimento das questões dos formulários, uma vez que, ao tornar

a avaliação um instrumento com objetivos definidos e claros, será possível, promover conscientização e envolvimento no processo, permitindo avaliações que retratem ao ato de avaliar e ser avaliado. Essas ações poderão se concretizar em cursos, palestras ou grupos de discussão acerca do tema.

- 2) Não subsidia políticas de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento institucional e propiciem condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho, nem a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento. Atualmente, os técnico-administrativos e gestores apontam para a necessidade de cursos em suas avaliações, porém, observa-se o arquivamento dos formulários de avaliação sem o devido tratamento dos dados, e para participar de uma capacitação, o servidor precisa abrir processo com a indicação do curso, passando pela análise de viabilidade financeira.
  - a) Cumpre destacar que a avaliação de desempenho não deve ser encerrada em seu registro, utilizada apenas como ferramenta burocrática de análise, mas sim, estar articulada às estratégias de gestão, conforme apontado por Balassiano e Salles (2004).
  - b) A avaliação de desempenho, por sua vez, precisa possibilitar que a gestão conheça o servidor, mapeando suas competências, identificando as reais necessidades, bem como dimensionar políticas de saúde ocupacional, para que o servidor realize seu trabalho com qualidade para si e para a instituição, não se restringindo à análise de acontecimentos passados. Fica claro que as avaliações precisam ir além do preenchimento do formulário.
  - c) Por sua vez, a gestão de pessoas necessita extrapolar suas funções burocráticas e atuar como parceira dos gestores, sendo canal presente, orientando para melhor aproveitamento do instrumento e reforçando a necessidade de formação dos servidores, contudo, como já citado nas entrevistas, atualmente, diante do pequeno quadro de servidores na CGGP e das muitas atividades por eles realizadas, não se consegue realizar tal procedimento.
  - d) Plano de capacitação elaborado com base nas informações levantadas nas avaliações e com o apoio da gestão de pessoas, que está diretamente ligada ao diretor-geral, e reforçar de maneira documentada quais as demandas de

- cursos precisam ser direcionadas para sanar deficiências dos servidores e da organização, permitindo, assim, um planejamento financeiro diante das restrições orçamentárias e, ainda, viabilizar para que os servidores tenham acesso à formação. Por exemplo, Cursos *in company* são uma opção para a formação de um número maior de servidores, com preços mais vantajosos.
- e) Entende-se ser preciso uma gestão participativa e comunicativa, que não subutilize as informações levantadas na avaliação de desempenho.
- 3) As avaliações só recebem atenção quando motivadas pela CGGP e não durante o espaço de tempo ao qual se refere, podendo ser conduzidas a julgamentos, por serem realizadas em momentos próximos ao preenchimento. Sua duração está limitada ao período de preenchimento dos formulários e não como forma contínua de diálogo entre os envolvidos.
- a) Evidencia-se, a necessidade da prática da avaliação do desempenho para além do preenchimento de alguns formulários, pois o monitoramento deve ser uma prática constante e desenvolvido pelos gestores, pois, quando bem utilizada, essa ferramenta poderá ajudar a minimizar ruídos, incompreensões, favorecer e oportunizar sugestões de melhorias.
- b) Com base nos relatos dos entrevistados, observa-se que o feedback geralmente está diretamente ligado à participação do servidor avaliado na Heteroavaliação.
- c) Outrossim, reforça-se que o feedback deve ser constante e não apenas no momento/dia do preenchimento do formulário, uma vez que precisa ser compreendido como momento dialógico propositivo, favorecendo o levantamento de informações relevantes e necessárias para subsidiar as políticas organizacionais e de pessoal.
- 4) Quanto às informações sobre procedimentos formais, não foram identificados documentos com orientações de como proceder com as avaliações. A falta de manuais com orientações procedimentais a serem desenvolvidas, informações sobre como realizar as avaliações, responsáveis pelo feedback, como devem e em que momento ocorrer, impõe aos servidores uma busca informal por esclarecimentos e uma prática que não é uniforme, baseada apenas na subjetividade.

- a) Entende-se ser preciso instituir normatização que assegure uniformidade à aplicação da legislação, propondo outro olhar para a avaliação de desempenho, clarificando pontos que não se apresentam de forma expressa na legislação vigente, uma vez que, ao tornar-se norma, passará a ser seguida.
- 5) Outro ponto que vai de encontro com a legislação é o vínculo da avaliação de desempenho às metas institucionais, questão que não ocorre na vivência do contexto avaliativo, pois as notas são atribuídas com base na subjetividade dos avaliadores, não existindo referências para a comparação do entre o real e o esperado.
- a) É necessário, ainda, o estabelecimento de metas institucionais, setoriais e individuais claras e objetivas, para que se constituam em parâmetros nas avaliações, facilitando, dessa forma, a comparação entre o desempenho real e o desejado, bem como minimizando a subjetividade. Frisa-se a importância do envolvimento do avaliador e do avaliado nesse planejamento.
- b) Nota-se ser imprescindível a criação de um sistema ou planilha para lançamento dos resultados das avaliações de desempenho, permitindo gerar relatórios de acompanhamento do desenvolvimento do servidor, convergindo informações necessárias para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e avaliações dos seus técnico-administrativos.
- 6) Apresenta na ficha de avaliação de usuário um organograma antigo e que não corresponde ao atual organograma da Instituição.
- a) O sistema de avaliação do servidor precisa receber atualização e, de fato, retratar o organograma atual, já que essa avaliação é incorporada à pontuação do servidor e permite que as Diretorias e Coordenarias recebam avaliações e sugestões de prestação de serviços de qualidade à comunidade. Torna-se, assim, mais uma fonte de feedback.

Por último, traz-se aqui um ponto que surgiu nas entrevistas: a avaliação das atribuições da chefia, não para efeito de progressão, mais para levantamento de informações sobre o desempenho do servidor no cargo de gestão, permitindo identificar se o chefe motiva seus colaboradores, se desempenha sua função criando um ambiente de trabalho que promova o crescimento da equipe.

Vale destacar que o formulário atual foi considerado melhor que o anterior, contudo, ainda é subjetivo, com falhas e perguntas que apontam análises e considerações que não avaliam para o desenvolvimento. Portanto, é imprescindível refletir sobre esses pontos negativos do atual modelo vigente nas elaborações dos novos formulários.

Por fim, é notório que as mudanças supracitadas não são procedimentos simples, entretanto, são importantes para o cumprimento da legislação e para o melhor aproveitamento da ferramenta avaliação de desempenho. Ressalta-se, ainda, que, mesmo com os pontos apresentados, não se pode deixar de destacar o empenho e o esforço despendidos pelos poucos servidores lotados na CGGP em busca de cumprir as exigências legais e assim garantir o recebimento dos benefícios advindos da avaliação de desempenho.