

KERCIA LIDIA VASCONCELLOS MOTA
ELIZABETH MOREIRA DOS SANTOS

ESTUDOS
AVALIATIVOS
MULTIDISCIPLINARES

ORGANIZADORAS

LIGIA GOMES ELLIOT
LÍGIA SILVA LEITE

O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

CONTRIBUIÇÃO AOS PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO

KERCIA LIDIA VASCONCELLOS MOTA
ELIZABETH MOREIRA DOS SANTOS

ESTUDOS
AVALIATIVOS
MULTIDISCIPLINARES

ORGANIZADORAS
LIGIA GOMES ELLIOT
LÍGIA SILVA LEITE

O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

CONTRIBUIÇÃO AOS PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO



| SÃO PAULO | 2020 |



Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2020 as autoras.

Copyright da edição © 2020 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade das autoras, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural.

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela <i>Universidade Católica do Paraná, Brasil</i>	Breno de Oliveira Ferreira <i>Universidade Federal do Amazonas, Brasil</i>
Alaim Souza Neto <i>Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil</i>	Carla Wanessa Caffagni <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Alessandra Regina Müller Germani <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>	Carlos Adriano Martins <i>Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil</i>
Alexandre Antonio Timbane <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>	Caroline Chioquetta Lorenset <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Alexandre Silva Santos Filho <i>Universidade Federal de Goiás, Brasil</i>	Cláudia Samuel Kessler <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>
Aline Daiane Nunes Mascarenhas <i>Universidade Estadual da Bahia, Brasil</i>	Daniel Nascimento e Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Aline Pires de Morais <i>Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil</i>	Daniela Susana Segre Guertzenstein <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Aline Wendpap Nunes de Siqueira <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>	Danielle Aparecida Nascimento dos Santos <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>
Ana Carolina Machado Ferrari <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Delton Aparecido Felipe <i>Universidade Estadual de Maringá, Brasil</i>
Andre Luiz Alvarenga de Souza <i>Emill Brunner World University, Estados Unidos</i>	Dorama de Miranda Carvalho <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>
Andreza Regina Lopes da Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Doris Roncarelli <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Antonio Henrique Coutelo de Moraes <i>Universidade Católica de Pernambuco, Brasil</i>	Elena Maria Mallmann <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>
Arthur Vianna Ferreira <i>Universidade Católica de São Paulo, Brasil</i>	Emanoel Cesar Pires Assis <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Bárbara Amaral da Silva <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Erika Viviane Costa Vieira <i>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil</i>
Beatriz Braga Bezerra <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>	Everly Pegoraro <i>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil</i>
Bernadette Beber <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Fábio Santos de Andrade <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>

Fauston Negreiros

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Felipe Henrique Monteiro Oliveira

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Fernando Barcellos Razuck

Universidade de Brasília, Brasil

Francisca de Assiz Carvalho

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Gabriela da Cunha Barbosa Saldanha

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Gabrielle da Silva Forster

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Guilherme do Val Toledo Prado

Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Hebert Elias Lobo Sosa

Universidad de Los Andes, Venezuela

Helciclever Barros da Silva Vitoriano

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Anísio Teixeira, Brasil

Helen de Oliveira Faria

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Heloisa Candello

IBM e University of Brighton, Inglaterra

Heloisa Juncklaus Preis Moraes

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Ismael Montero Fernández,

Universidade Federal de Roraima, Brasil

Jeronimo Becker Flores

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Jorge Eschriqui Vieira Pinto

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

José Luís Giovanoni Fornos Pontifícia

Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Josué Antunes de Macêdo

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Júlia Carolina da Costa Santos

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Julia Lourenço Costa

Universidade de São Paulo, Brasil

Juliana de Oliveira Vicentini

Universidade de São Paulo, Brasil

Juliana Tiburcio Silveira-Fossaluzza

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Julierme Sebastião Morais Souza

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Karlla Christine Araújo Souza

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Laionel Vieira da Silva

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Leandro Fabricio Campelo

Universidade de São Paulo, Brasil

Leonardo Jose Leite da Rocha Vaz

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Leonardo Pinheiro Mozdzenski

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Lidia Oliveira

Universidade de Aveiro, Portugal

Luan Gomes dos Santos de Oliveira

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Luciano Carlos Mendes Freitas Filho

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Lucila Romano Tragtenberg

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Lucimara Rett

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Marceli Cherchiglia Aquino

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Marcia Raika Silva Lima

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Marcos Uzel Pereira da Silva

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Marcus Fernando da Silva Praxedes

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil

Margareth de Souza Freitas Thomopoulos

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Maria Angelica Penatti Pipitone

Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Maria Cristina Giorgi

Centro Federal de Educação Tecnológica

Celso Suckow da Fonseca, Brasil

Maria de Fátima Scaffo

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Maria Isabel Imbroni

Universidade de São Paulo, Brasil

Maria Luzia da Silva Santana

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Maria Sandra Montenegro Silva Leão

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Michele Marcelo Silva Bortolai

Universidade de São Paulo, Brasil

Miguel Rodrigues Netto

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Nara Oliveira Salles

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Neli Maria Mengalli

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Patricia Biegling
Universidade de São Paulo, Brasil

Patrícia Helena dos Santos Carneiro
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Patrícia Oliveira
Universidade de Aveiro, Portugal

Patricia Mara de Carvalho Costa Leite
Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil

Paulo Augusto Tamanini
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Priscilla Stuart da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Radamés Mesquita Rogério
Universidade Federal do Ceará, Brasil

Ramofly Bicalho Dos Santos
Universidade de Campinas, Brasil

Ramon Taniguchi Piretti Brandao
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Rarielle Rodrigues Lima
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Raul Inácio Busarello
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Renatto Cesar Marcondes
Universidade de São Paulo, Brasil

Ricardo Luiz de Bittencourt
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Rita Oliveira
Universidade de Aveiro, Portugal

Robson Teles Gomes
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Rodiney Marcelo Braga dos Santos
Universidade Federal de Roraima, Brasil

Rodrigo Amancio de Assis
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Rodrigo Sarruge Molina
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Rosane de Fatima Antunes Obregon
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Sebastião Silva Soares
Universidade do Tocantins, Brasil

Simone Alves de Carvalho
Universidade de São Paulo, Brasil

Stela Maris Vaucher Farias
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Tadeu João Ribeiro Baptista
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Tania Micheline Miorando
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tarcisio Vanzin
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Thiago Barbosa Soares
Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Thiago Camargo Iwamoto
Universidade de Brasília, Brasil

Thyana Farias Galvão
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Valdir Lamim Guedes Junior
Universidade de São Paulo, Brasil

Valeska Maria Fortes de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Vania Ribas Ulbricht
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Wagner Corsino Enedino
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Wanderson Souza Rabello
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Washington Sales do Monte
Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Wellington Furtado Ramos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Adilson Cristiano Habowski
Universidade La Salle - Canoas, Brasil

Adriana Flavvia Neu
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Aguimario Pimentel Silva
Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Alessandra Dale Giacomini Terra
Universidade Fluminense, Brasil

Alessandra Figueiró Thornton
Universidade Luterana do Brasil, Brasil

Alessandro Pinto Ribeiro
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Alexandre João Appio
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Corso
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Marques Marino
Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil

Aline Patrícia Campos de Tolentino Lima
Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil

Ana Emídia Sousa Rocha
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Ana Iara Silva Deus
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ana Julia Bonzanini Bernardi
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Ana Rosa Gonçalves De Paula Guimarães
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

André Gobbo
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Andressa Antonio de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Andressa Wiebusch
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Angela Maria Farah
Universidade de São Paulo, Brasil

Anísio Batista Pereira
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Anne Karynne da Silva Barbosa
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Antônia de Jesus Alves dos Santos
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Antonio Edson Alves da Silva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Ariane Maria Peronio Maria Fortes
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Bianka de Abreu Severo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Bruna Donato Reche
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Camila Amaral Pereira
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Carlos Eduardo Damian Leite
Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Jordan Lapa Alves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Carolina Fontana da Silva
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Carolina Fragoso Gonçalves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Cássio Michel dos Santos Camargo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil

Cecília Machado Henriques
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Cíntia Morales Camillo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Claudia Dourado de Salces
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Cleonice de Fátima Martins
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Cristiane Silva Fontes
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Cristiano das Neves Vilela
Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Daniele Cristine Rodrigues
Universidade de São Paulo, Brasil

Daniella de Jesus Lima
Universidade Tiradentes, Brasil

Dayara Rosa Silva Vieira
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Dayse Rodrigues dos Santos
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Dayse Sampaio Lopes Borges
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Deborah Susane Sampaio Sousa Lima
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

Diego Pizarro
Instituto Federal de Brasília, Brasil

Diogo Luiz Lima Augusto
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil

Ederson Silveira
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Elaine Santana de Souza
*Universidade Estadual do Norte Fluminense
Darcy Ribeiro, Brasil*

Eleonora das Neves Simões
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Elias Theodoro Mateus
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Elisiene Borges Leal
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elizabeth de Paula Pacheco
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Eliizânia Sousa do Nascimento
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elton Simomukay
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Elvira Rodrigues de Santana
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Emanuella Silveira Vasconcelos
Universidade Estadual de Roraima, Brasil

Érika Catarina de Melo Alves
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Everton Boff
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Fabiana Aparecida Vilaça
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Fabiano Antonio Melo
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Fabricia Lopes Pinheiro
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Fabício Nascimento da Cruz
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Francisco Geová Goveia Silva Júnior
Universidade Potiguar, Brasil

Francisco Isaac Dantas de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Francisco Jeimes de Oliveira Paiva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Gabriella Eldereti Machado
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Gean Breda Queiros
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Germano Ehler Pollnow
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Glauco Martins da Silva Bandeira
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Graciele Martins Lourenço
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Handerson Leylton Costa Damasceno
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Helena Azevedo Paulo de Almeida
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Heliton Diego Lau
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Hendy Barbosa Santos
Faculdade de Artes do Paraná, Brasil

Inara Antunes Vieira Willerding
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Ivan Farias Barreto
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Jacqueline de Castro Rimá
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Jeane Carla Oliveira de Melo
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

João Eudes Portela de Sousa
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

João Henriques de Sousa Junior
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Joelson Alves Onofre
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Juliana da Silva Paiva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Junior César Ferreira de Castro
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Lais Braga Costa
Universidade de Cruz Alta, Brasil

Leia Mayer Eying
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Manoel Augusto Polastrelli Barbosa
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Marcio Bernardino Sirino
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Marcos dos Reis Batista
Universidade Federal do Pará, Brasil

Maria Edith Maroca de Avelar Rivelli de Oliveira
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Michele de Oliveira Sampaio
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Miriam Leite Farias
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Natália de Borba Pugins
Universidade La Salle, Brasil

Patricia Flavia Mota
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Raick de Jesus Souza
Fundação Oswaldo Cruz, Brasil

Railson Pereira Souza
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Rogério Rauber
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Samuel André Pompeo
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Simoni Urnau Bonfiglio
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Tayson Ribeiro Teles
Universidade Federal do Acre, Brasil

Valdemar Valente Júnior
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Wallace da Silva Mello
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Wellton da Silva de Fátima
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Weyber Rodrigues de Souza
Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

Wilder Kleber Fernandes de Santana
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

Direção editorial Patricia Bieging
Raul Inácio Busarello

Diretor de sistemas Marcelo Eyng

Diretor de criação Raul Inácio Busarello

Assistente de arte Elson Moraes

Editoração eletrônica Ligia Andrade Machado

Imagens da capa Marigold88; Zonda - Freepik.com

Editora executiva Patricia Bieging

Assistente editorial Peter Valmorbidia

Revisão Ligia Gomes Elliot

Organizadoras Ligia Gomes Elliot
Ligia Silva Leite

Autoras Kercia Lidia Vasconcellos Mota
Elizabeth Moreira dos Santos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M917 Mota, Kercia Lidia Vasconcellos -

O programa de avaliação de desempenho em uma universidade federal: contribuição aos processos de implementação. Kercia Lidia Vasconcellos Mota, Elizabeth Moreira dos Santos. Organizado por Ligia Gomes Elliot, Lígia Silva Leite. Série: Estudos Avaliativos Multidisciplinares. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020. 94p..

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-88285-73-2 (eBook)

1. Avaliação. 2. Processos. 3. Universidade.
4. Desempenho. 5. Série. I. Mota, Kercia Lidia Vasconcellos.
II. Santos, Elizabeth Moreira dos. III. Título.

CDU: 300
CDD: 371.3

DOI: 10.31560/pimentacultural/2020.732

PIMENTA CULTURAL

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 0

SUMÁRIO

Apresentação	11
a Série em 2020	
O estudo	13
<i>Kercia Lidia Vasconcellos Mota</i> <i>Elizabeth Moreira dos Santos</i>	
Capítulo 1	
O contexto do estudo	14
Capítulo 2	
Avaliação de desempenho	19
Capítulo 3	
Avaliação de desempenho na administração pública	23
Capítulo 4	
Metodologia do estudo	30
A pesquisa bibliográfica	31
Crítérios de seleção	34
O desenho do estudo	34
Perfil dos participantes.....	39

Capítulo 5

Os resultados..... 46

A percepção dos avaliados 47

Comparação entre as percepções
dos avaliados e dos avaliadores 63

Pontos positivos e negativos do Avades:
análise qualitativa das questões abertas 70

Capítulo 6

Conclusão e recomendações 79

Uma experiência única 85

Kercia Lidia Vasconcellos Mota

Referências 89

Sobre as autoras 92

Índice remissivo..... 93

APRESENTAÇÃO

A SÉRIE EM 2020

A série de publicações denominada Estudos Avaliativos Multidisciplinares, do Mestrado Profissional em Avaliação, da atual Faculdade Cesgranrio, teve sua origem em 2014, nas dissertações do Curso de Mestrado. Em 2015, foram publicados os primeiros 13 livros. A série revelou-se uma iniciativa de sucesso, pois permitiu à comunidade acadêmica e a profissionais interessados na área da Avaliação, o acesso a trabalhos acadêmicos resultantes das dissertações defendidas. A continuidade se deu em 2016, com a edição de mais 12 livros e em 2018, quando outros 13 livros foram publicados. Em 2020, o conjunto totaliza 12 livros.

Cada volume da série é produzido após a defesa e a aprovação da dissertação, e consiste no resultado de trabalho conjunto de orientador(a) e egresso(a), a partir do texto original. É importante ressaltar que a versão final do texto passa pelo crivo de uma Comissão Editorial de alto nível, antes de ser publicado. A série representa mais uma contribuição à divulgação de estudos avaliativos capazes de serem integrados à cultura da avaliação que se encontra em processo contínuo de consolidação no meio acadêmico e profissional do país.

Os livros da série têm, como marca principal, um formato que contempla o relatório de um estudo avaliativo acrescido de sua posterior análise, fruto também da elaboração cooperativa promovida entre professor e mestre egresso, ou de uma meta avaliação mais formal, utilizando referencial internacional de padrões ou diretrizes, por exemplo, ou ainda do julgamento de *stakeholders* que compõem o

grupo diretamente interessado nos resultados da avaliação e capaz de tomar decisões a respeito do objeto avaliado. Estes são, sem dúvida, atraentes elementos de cada produção.

Em 2020, a publicação dos livros de série Estudos Avaliativos Multidisciplinares adota o formato de *e-book*. As organizadoras e os autores reconhecem que o livro impresso é considerado, ainda hoje, um elemento didático relevante no processo de ensino-aprendizagem, além da presença do professor e dos alunos. Sua importância é inquestionável para a aprendizagem, por isso tem estado presente nas salas de aula desde a instituição do ensino formal nas escolas. Porém, a mudança acelerada das últimas décadas, na qual o mundo digital vem invadindo cada vez mais a vida da população, tem representado ameaça para várias instituições e elementos que fazem parte do cotidiano. O livro impresso é um desses elementos.

A interatividade possibilitada pelos recursos digitais e o acesso cada vez mais fácil a recursos multimídia, de início, sofreram alguma resistência para chegar às instituições de ensino, devido ao receio de que pudessem afastar as pessoas dos livros e do conhecimento construído pela e na escola. No entanto, o que se tem observado é o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendem às novas necessidades da sociedade digital e o *e-book*, ou livro digital, representa uma resposta para auxiliar professores e alunos na construção do conhecimento neste novo momento.

Desse modo, o prosseguimento da iniciativa de publicação dos livros da série Estudos Avaliativos Multidisciplinares no ano de 2020, como *e-book*, buscou adequar a tecnologia utilizada para registro e sua divulgação a um mundo cada vez mais digital que, ao oferecer acesso ao leitor, de qualquer lugar, através de dispositivos móveis, aproxima os interessados do conteúdo apresentado. Com esta decisão, acredita-se estar contribuindo de forma mais contundente para a expansão e consolidação da cultura da Avaliação.

O ESTUDO

Kercia Lidia Vasconcellos Mota

Elizabeth Moreira dos Santos

Com o objetivo de identificar a percepção dos funcionários de uma Universidade Federal do Rio de Janeiro em relação ao novo programa de avaliação de desempenho, denominado AVADES, o estudo descritivo abrangeu servidores técnico-administrativos lotados na Faculdade de Letras da UFRJ. Recorreu-se aos procedimentos da pesquisa bibliográfica, documental e de campo para a coleta dos dados e a métodos mixtos para o tratamento dos dados.

Os resultados demonstraram a percepção dos servidores acerca do novo programa de avaliação indicando a baixa presença de diversas práticas elencadas pelo referencial teórico utilizado na avaliação de desempenho, principalmente, aquelas relacionadas à qualidade do processo de avaliação e ao seu retorno. A maioria dos servidores não obteve *feedback* da avaliação e o escasso diálogo com as chefias não lhes permitiu exercer uma efetiva gestão do desempenho dos servidores ao longo do ciclo anual de trabalho. Também indicaram a necessidade de melhoria do instrumento de avaliação objetivando o aprimoramento contínuo do serviço público prestado ao cidadão.

O estudo sugere a adoção de uma série de ações para que o potencial formativo da avaliação possa se tornar realidade e para que o desempenho dos servidores passe a estar alinhado com os objetivos estratégicos da Universidade.

1

**O CONTEXTO
DO ESTUDO**

A administração pública vem sendo desafiada, dia após dia, a oferecer serviços de qualidade aos cidadãos. No Brasil, várias reformas administrativas têm visado suprimir os obstáculos à implantação de um Estado moderno e eficiente e diminuir as práticas de patrimonialismo, clientelismo e nepotismo. O mais relevante, o Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995, tentou transpor para o setor público uma orientação que até aí lhe era estranha: “satisfação dos clientes, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa, envolvimento e valorização dos servidores públicos” (PAULA, 2005, p. 131).

A partir desta data aumentam as regulações sobre planos de trabalho e as gratificações por desempenho nas diferentes carreiras dos servidores públicos federais (ELVIRA, 2018). Com relação à gestão das pessoas no serviço público, um aspecto fundamental é a existência de três corpos funcionais com características claramente dissemelhantes - um permanente e dois não-permanentes. O quadro

permanente, formado pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados no seio da organização. Os não permanentes, se diferenciam. Um é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização. (COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2018, p. 4).

O outro tem a participação significativa dos terceirizados, utilizados pela Administração Pública cada vez mais na execução de uma infinidade de atividades complementares às atividades fim da instituição como fornecimento de refeições, limpeza e vigilância, impressão gráfica, transporte, entre outros (KIAN, 2006).

Existe uma descontinuidade administrativa que diferencia a organização pública da privada, conferindo às organizações públicas características específicas, entre outras, uma “administração amadora, feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico

necessário, com predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados” (SCHALL, 1997, apud PIRES; MACEDO, 2006, p. 97). Contudo, autores como Barbosa (1996), referem que na sociedade brasileira existem muitos obstáculos para que ela possa ser considerada como meritocrática: “outros critérios, como relações pessoais, de parentesco, de posição social e de antiguidade são utilizados, lado a lado com princípios meritocráticos, na colocação das pessoas no interior da nossa estrutura social” (BARBOSA, 1996, p. 70).

Somente a partir de 1995, no âmbito da reforma da administração federal, é que se implementam sistemas de Avaliação de Desempenho (AD) mais operantes e efetivos em diferentes carreiras da administração federal. Os principais marcos legais relacionados à estes sistemas estão referidos no Quadro 1

A estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, é criada pela Lei nº 11.091 de 2005 (BRASIL, 2005) e pelo Decreto Regulamentador nº 5.825 de 2006. Em seu texto, é estabelecido que o Programa de Avaliação de Desempenho terá os seguintes objetivos “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” (BRASIL, 2006).

Posteriormente, em 2008, foi publicada a Lei Federal nº 11.784 (BRASIL, 2008), que passou a reger a maioria das carreiras dos servidores públicos federais, inclusive os cargos técnico-administrativos em Educação. O Decreto nº 7.133, de 2010 (BRASIL, 2010) veio regulamentar esta lei, explicitando os critérios e os procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Atualmente, é este decreto que está em vigor e estipula a existência de “uma avaliação individual por competências

e metas, com um elenco das obrigatórias; instaura a avaliação 360°; estabelece a elaboração de planos de equipes e trabalho; resulta em um processo de incentivo remuneratório” (EIVIRA, 2018). Este decreto também explicita quais os órgãos internos de acompanhamento da AD a serem estabelecidos por cada autarquia.

Embora existam dois tipos de avaliação a que o servidor é submetido durante a sua permanência no serviço público, a primeira é realizada durante o estágio probatório sendo uma avaliação especial de desempenho e é a segunda, denominada avaliação periódica de desempenho, o objeto do presente estudo. Esta última constitui o meio pelo qual o servidor progride na carreira, saindo de um nível para o nível subsequente, elevando o seu vencimento. Entretanto, pode também levar à demissão do servidor, por insuficiência no desempenho, sendo-lhe assegurada, neste caso, ampla defesa.

Atualmente a avaliação de desempenho periódica, além de cumprir preceitos legais, também tem compromisso com o desenvolvimento institucional e a inovação das práticas acadêmicas e administrativas.

Quadro 1 - Marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público

1960	Lei nº 3.780 – Critérios para promoção na carreira
1970	Lei nº 5.645 –Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto nº 80.602 – Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto nº 84.664 Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei nº 8.112 – Institui regime jurídico dos servidores
1995	MP nº 1.548 – Cria a gratificação de desempenho e produtividade
1998	E.Cnº 19– Estabilidade após procedimento de AD
2005	Lei nº 11.091- trata do tema AD sobre diversos aspectos e trás a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

2006	Decreto nº 5.825- Regulamenta a Lei nº 11.091, de 2005
2008	Lei nº 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto nº 7.133 – Critérios e procedimentos gerais de AD

Fonte: MOTA (2019).

2

**AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO**

A prática de avaliar pessoas acontece desde a época da revolução nas relações de trabalho trazida pela industrialização, teorizada por Taylor. Em muitos lugares ainda persiste a ideia de que a avaliação de desempenho está associada a produtividade e produção de trabalho. Foi a partir da década de 1920, com uma visão mais humanista, que a avaliação das ações de trabalhadores começou a deixar de ter um caráter punitivo e controlador.

No entanto, foi em um período mais recente que a avaliação de desempenho se tornou uma política importante de recursos humanos incorporada à administração moderna. Conseqüentemente, ela adquire um viés mais de adequação do indivíduo à organização conhecendo as suas necessidades:

É em um período bem mais recente que a avaliação de desempenho, como uma política importante de recursos humanos, foi incorporada à administração moderna. Ela perde o caráter subjacente punitivo, de identificar quem trabalha e quem não trabalha, e adquire o status de termômetro das necessidades e das realizações das organizações e dos indivíduos. (BARBOSA, 1996, p. 4).

Segundo esta autora, apesar das mudanças na forma de abordar a avaliação, persistem controvérsias, atritos e insatisfações gerados por aqueles que participam da avaliação, não apenas no Brasil como em outros países, por exemplo, os Estados Unidos.

Deve-se tomar em conta que existem três conceitos que se relacionam entre si: Gestão de pessoas, Gestão de desempenho e Avaliação de desempenho, sendo o primeiro mais amplo e o último mais restrito. Neste âmbito, a avaliação de desempenho é um instrumento da gestão de desempenho.

Figura 1 – Avaliação de desempenho como instrumento da gestão de desempenho



Fonte: BRASIL (2013, p. 50).

Com relação à avaliação de desempenho, ela viabiliza a execução das tarefas, das responsabilidades e do desempenho do indivíduo, dependendo do método utilizado. Rosane Schikmann define AD como sendo “[...] um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização” (SCHIKMANN, 2010 Apud PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010, p. 23).

Segundo Odelius (2000), os sistemas de avaliação de desempenho (SADs) possibilitam o diagnóstico e gestão de desempenho comparando os resultados alcançados com o esperado (planejado). O termo gestão envolve atividades de planejamento, acompanhamento e a avaliação propriamente dita; isso permite fazer o diagnóstico fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas.

A avaliação de desempenho, sendo uma ferramenta de gestão de pessoas, permite analisar o funcionário com base nos resultados obtidos no seu ambiente de trabalho. Segundo o Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal:

A avaliação de desempenho precisa ser vista de uma maneira sistêmica, vinculada a uma visão mais ampla da organização, e atuar como elemento de alinhamento, na medida em que explicita nos seus instrumentos valores importantes que devem ter um alinhamento mais geral dentro da organização. Isso exige manifestação de vontade clara e envolvimento da alta administração. (BRASIL, 2009, p.180).

Sobre o processo de avaliação de desempenho, Dutra (2009, p. 163) afirma:

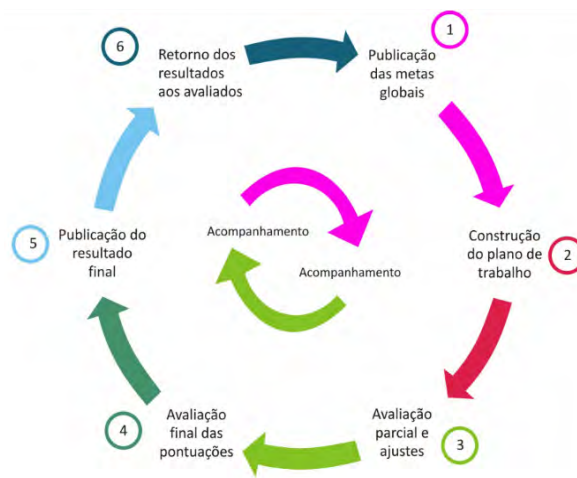
Vamos definir desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao olharmos atentamente para o desempenho de uma pessoa, verificamos que ele divide-se em três dimensões que interagem entre si e que devem ser avaliadas de forma diferente. A primeira é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento.

3

**AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO
NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

Como referido, existem atualmente vários documentos orientadores do processo de gestão de Desempenho no serviço público brasileiro. É necessário, porém, que a Administração Pública tenha a compreensão da sistemática da Avaliação de Desempenho, como um importante instrumento de gestão, possibilitando a melhoria nos resultados dos servidores e equipes de trabalho o que, no caso do serviço público, exige uma mudança da cultura organizacional. Também é preciso uma correta operacionalização da Avaliação de Desempenho na prática do dia a dia de cada instituição. Com relação a isso, o Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho (BRASIL, 2013), elaborado pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) explica, por exemplo, as etapas do ciclo avaliativo, a saber: a publicação das metas institucionais globais; a pactuação inicial dos compromissos de trabalho; o acompanhamento do desempenho; a avaliação parcial dos resultados; a apuração final das pontuações para fechamento das avaliações institucional e individual; publicação do resultado final; e, por final, o retorno aos avaliados (Figura 2).

Figura 2 - Ciclo de avaliação de desempenho



Fonte: BRASIL (2013, p. 43).

Em relação às dificuldades e problemas da implementação de avaliações de desempenho, os Caderno ENAP - Experiências na Avaliação de Desempenho, publicados pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ODELIUS, 2000, p. 9-10), referem as principais, como sejam:

- a falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores, ou a utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas;
- não uso de produtos identificáveis ou resultados da execução das tarefas dos postos de trabalho (PLANCHY, 1983, apud ABBAD, 1996);
- falha no desenvolvimento de sistemas que utilizem critérios de avaliação, que dependam de variáveis relacionadas apenas ao desempenho dos empregados nos postos de trabalho, e ao contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem (ABBAD, 1996);
- uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários;
- medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva;
- uso de avaliações globais para comparação de desempenho, pois não permitem distinguir os diferentes níveis de desempenho apresentado pelo avaliado em cada uma das dimensões componentes do posto de trabalho;
- não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que que influenciam o desempenho;
- periodicidade do acompanhamento (período de tempo entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo);

- uso parcial do sistema;
- falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento;
- conflitos entre servidores e chefias;
- resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;
- falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;
- falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho e conhecer os empregados;
- distância em termos de espaço físico entre o avaliador e os avaliados, o que dificulta a frequência e a qualidade da observação necessária para assegurar a realização de avaliações precisas;
- não haver uma clara decisão política da diretoria sobre a necessidade de algum processo formal de avaliação;
- avaliação baseada somente em julgamento da chefia;
- julgamentos tendenciosos;
- falta de preparo de avaliadores e de avaliados;
- erros nas avaliações: leniência, halo, tendência central, severidade, similaridade e contraste.

Elvira (2018) também aponta algumas dificuldades encontradas no desenvolvimento da avaliação dos servidores públicos:

- a implementação da sistemática do Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010) não foi ainda realizada em todas as entidades federais.

- Incapacidade dos processos para avaliarem realmente o desempenho.
- O fato dos resultados dos sistemas de ADI estarem atrelados à remuneração faz com que os sistemas sejam percebidos por alguns trabalhadores como uma forma de aumentar o salário, sem perceber nenhum outro benefício.
- Indulgência geral dos gestores nas avaliações para não punir os servidores nas suas remunerações.
- Ligado à problemática anterior, em muitas entidades se observou que a maioria dos servidores avaliados consegue a máxima pontuação.
- O sistema não está ligado às capacitações ou ao desenvolvimento profissional dos funcionários.
- A ADI é percebida como punitiva e, em alguns casos, como uma ferramenta de perseguição dos gestores para com alguns servidores públicos.
- O sistema é considerado um mero trâmite administrativo, que não cria nem efeitos positivos nem negativos. (ELVIRA, 2018, p. 28).

Dentro desse contexto, Saraiva (2002, p. 197) comenta que:

de um lado, encontram-se as normas burocráticas, fonte de enrijecimento dos procedimentos nas organizações públicas; de outro, a ausência de tais regulamentos significa, contraditoriamente, uma ameaça a funcionários que foram talhados e disciplinados a seguir uma racionalidade preestabelecida nos manuais.

As metodologias para avaliação do desempenho no serviço público são diversificadas, tomando hoje formas variadas de acordo com a finalidade e objetivo dos avaliadores.

Os modelos mais atuais utilizados na Avaliação de Desempenho, segundo Elvira (2018) são: Escalas gráficas de classificação, Classificação simples do pessoal, Classificação do pessoal por fatores, Comparação de pares, Distribuição forçada, Escalas de escolha forçada, Lista de verificação ou listas de controle, Diferencial semântico, Incidentes críticos, Técnica de comportamentos rotineiros, Escala de condutas esperadas, Pesquisa de campo, Autoavaliação, Avaliação por objetivos e resultados, Avaliação de competências, Avaliação de competências e resultados, Avaliação 360 graus ou por múltiplas fontes, Método de *coaching feed forward*.

Inclui-se também o *balanced scorecard (BSC)* utilizado na Europa por várias instituições públicas e também no Brasil em sociedades de economia mista, como o Banco do Brasil. Essa instituição, reformulou o seu instrumento de avaliação, unindo práticas da gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard* (BRANDÃO et al., 2008).

Na sequência, tem-se a necessidade de avaliar o servidor para o perfeito funcionamento da boa administração pública. A importância da avaliação envolve diversos aspectos, entre os quais está a constante melhoria do serviço oferecido ao cidadão que quando bem planejada e bem executada pode alcançar um nível de qualidade adequado (BRASIL, 2013).

A seguir, pode-se visualizar uma linha do tempo a partir do plano Bresser baseada nos documentos ao qual a autora teve acesso, ela não é exaustiva. A ideia é localizar no contexto em questão os fatores que influenciaram no processo de avaliação

Figura 3 – Principais marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público



Fonte: MOTA (2019).

Consequentemente, é preciso que haja um programa que contemple toda essa necessidade e que aponte as variáveis a serem destacadas e melhoradas. Por essas razões, percebe-se a importância de coletar informações ao realizar uma avaliação sobre o primeiro processo avaliativo de uma Faculdade Federal.

4

**METODOLOGIA
DO ESTUDO**

O presente estudo desenvolveu-se no ano de 2019, em uma universidade federal do Estado do Rio de Janeiro que, por meio de sua Divisão de Avaliação de Desempenho, iniciou um Novo Programa de Avaliação e Desempenho (AVADES). Esse programa trouxe mudanças significativas, tais como a autoavaliação, a avaliação da chefia pelo servidor, a avaliação de equipe baseada no Plano de Trabalho, novos indicadores de avaliação e a inutilização dos formulários em papel, com a criação do sistema informatizado de avaliação dos servidores.

Recém implantado, o AVADES passou apenas por um ciclo avaliativo, sendo necessário fazer o seu monitoramento, para corrigir falhas encontradas e coletar sugestões que auxiliem na sua melhoria.

A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Procedeu-se à revisão narrativa da literatura que, de acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011) “é alicerçada no uso de métodos específicos que visam a busca de um assunto específico em acervos da literatura”. Foram utilizadas as seguintes palavras chaves: Avaliação de Desempenho. Gestão pública. Universidade Federal. Técnicos-administrativos em Educação. Cultura Organizacional. Foram consultados artigos publicados no Scientific Electronic Library Online (SciELO). Foi relevante a contribuição da unidade didática de Prática de Pesquisa: Inventário Virtual de Instrumentos de Avaliação que contribuiu para o enriquecimento do trabalho, permitindo o acesso a 14 dissertações sobre avaliação de programas de avaliação de desempenho e percepção dos servidores, em distintos ambientes: Scielo, Portal Regional da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Portal brasileiro de Publicações Científicas em Espaço Aberto (oasisbr), Base de Dados Periódicos Científicos da Universidade Federal de Minas Gerais (Educa/UFMG), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (Bdtd) e *Google Academics*

Buscou-se avaliações e pesquisas que pudessem nortear a construção do instrumento de monitoramento da implementação, ou viabilizar o uso de instrumento pré-existente, mediante adaptação. Na pesquisa bibliográfica, a autora promoveu a leitura de parte da literatura existente correlata com o objeto avaliado, entre elas: a Nova Administração Pública, a Gestão por Pessoas e a Avaliação de Desempenho, mediante consulta a livros e artigos acessíveis ao público em geral. O estudo incluiu ainda o acervo pessoal, no que se refere à consulta a livros. Foram selecionadas seis produções acadêmicas com maior potencial para contribuir para a realização do presente estudo avaliativo: Bezerra (2017), Marzola (2016), Sudano (2011), Reynaud (2016), Gadelha (2016) e Souza (2016). Em seguida, foi necessário aprofundar a compreensão da teorização e metodologias das referidas dissertações. Inicialmente, julgou-se como pertinente replicar a metodologia da avaliação desenvolvida por Silva Junior (2016), uma vez que ela privilegiou os mesmos aspectos relevados neste estudo avaliativo. Contudo, com o desenvolvimento do trabalho, constatou-se que, dada a diferença entre as instituições, se tornava aconselhável construir um novo instrumento de avaliação, partindo do início, considerando a realidade institucional da universidade focalizada.

A pesquisa bibliográfica incidiu, por um lado, sobre o que se descreve como boas práticas de Avaliação de Desempenho, por outro, sobre as pesquisas realizadas sobre processos de Avaliação de Desempenho em condições similares.

No quadro de referência, ou quadro de categorias, os indicadores criados compreendem um conjunto de boas práticas organizacionais em Avaliação de Desempenho, aplicáveis à administração pública no âmbito de um processo de avaliação com potencial formativo (BRASIL, 2013). Estes indicadores foram agrupados em três grandes categorias de qualidade percebida: a do instrumento de Avaliação de Desempenho; a do seu processo e, por fim, a da avaliação e seus efeitos.

Quadro 2 - Quadro de categorias e indicadores do estudo

Categorias	Indicadores
Qualidade do Instrumento de avaliação	1. Facilidade de acesso aos questionários
	2. Formulação clara e adequada dos Itens
	3. Definição das opções de resposta
	4. Pertinência dos novos questionários de avaliação
	5. Pertinência dos novos itens de avaliação introduzidos
	6. Validade do instrumento
	7. Vantagens e desvantagens do novo modelo de avaliação.
Qualidade do processo de avaliação	1. Comunicação aos avaliados dos objetivos, metas e desempenhos esperados
	2. Delimitação de etapas e prazos
	3. Monitoramento dos objetivos e metas acordados
	4. Orientação e reorientação do trabalho a ser executado
	5. Comunicação entre avaliador e avaliado em caso de dificuldades
Avaliação e seus efeitos	1. Pontos fortes e fracos detectados
	2. Orientação para capacitação
	3. Utilização de critérios comuns aceitos por toda a equipe
	4. Incentivo à autoavaliação
	5. Retorno do resultado
	6. Discussão do resultado com o avaliado
	7. Avaliação justa
	8. Contribuição para o desenvolvimento profissional do servidor
	9. Resultados da avaliação na atitude perante o trabalho

Fonte: MOTA (2019).

Na pesquisa documental, foram apreciados os documentos disponibilizados pela instituição avaliada que permitiram uma melhor compreensão do processo de avaliação adotado. Pesquisou-se leis, decretos, resoluções, portarias, normas, relatórios, pareceres e despachos. A consulta se deu no intervalo entre o 1º semestre de 2018 e o 1º semestre de 2020 por meio de acervo técnico interno (mídia eletrônica e impressa).

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O AVADES incluí três conjuntos de atores dos quais procurou-se descrever e compreender a percepção que têm do processo avaliativo e das dificuldades encontradas na sua aplicação, isto é, os intervenientes, os avaliados e os avaliadores.

Os participantes foram restringidos a servidores efetivos da instituição. Os terceirizados não foram incluídos pois como apenas um ciclo avaliativo foi realizado, estes ainda não estavam cadastrados no sistema AVADES. Em ciclos posteriores está prevista a sua inclusão, bem como a ampliação do público alvo que será expandido para Técnico-administrativos em estágio probatório; docentes que ocupam função administrativa; servidores cedidos de outras Instituições; funcionários terceirizados; alunos bolsistas ou estagiários e usuários dos serviços prestados pela Instituição (UFRJ, 2019).

O DESENHO DO ESTUDO

O estudo foi norteado pela seguinte questão: Como avaliados e avaliadores percebem o novo sistema de avaliação e em que

medida reconhecem a sua pertinência? Nesse estudo, foi utilizado a definição de percepção conceituada por Tuan (1983, p. 4) como “tanto as respostas dos sentidos aos estímulos externos como a atividade proposital, na qual certos fenômenos são claramente registrados.”

A abordagem adotada neste estudo é centrada na administração, pois tem em vista fornecer insumos para o seu aperfeiçoamento e, segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 158), “orientar gestores de programas durante o planejamento, a operação e a revisão do programa.”

Optou-se por um desenho de métodos mistos ou integrados em resposta as múltiplas faces do objeto de estudo. A captura da percepção pressupõe uma expressão mensurável de respostas a estímulos externos como também componentes subjetivos resultantes das características individuais dos sujeitos bem como de suas trajetórias socio culturais. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos tem por propósito de desvelar, de forma mais completa possível, as faces de determinado fenômeno ou de uma realidade social (LANDIM et al., 2006; CRESWELL; PANO CLARCK 2007).

A etapa seguinte foi a da definição de qual o tipo de instrumento de pesquisa a ser utilizado. Considerou-se importante conhecer uma realidade organizacional concreta, no seu todo. Foi então escolhida uma Unidade da instituição, tentando abranger todos os seus membros. Assim, o instrumento mais adequado seria o questionário, desde que comportasse perguntas abertas que possibilitassem a inclusão dos componentes subjetivos da percepção.

Os questionários não podem ser “confundidos com uma simples lista de perguntas” (ELLIOT; HILDENBRAND; BERENGER, 2012, p. 25) e sua elaboração requer conhecimentos técnicos que vão desde as suas especificações até às formas de aplicação.

Elliot (2012, p. 14) afirma que “a estreita correlação entre o que se investiga ou se avalia e os instrumentos que vão ser utilizados é imprescindível em uma pesquisa ou avaliação”.

Assim, intentou-se obter coerência e características convergentes entre o que se avalia e como se avalia (os postulados do referencial teórico) e o praticado pela instituição. Por outro lado, procurou-se identificar a percepção/opinião dos respondentes, avaliados e avaliadores, acerca do programa de avaliação de desempenho, dos aspectos considerados positivos e negativos.

O instrumento totaliza 34 questões, estruturadas em três blocos temáticos. Três das questões são abertas e, no final do instrumento, foi disponibilizado um campo para os participantes tecerem comentários a respeito dos itens apresentados, de temas considerados pertinentes, mas não incluídos e uma apreciação da própria metodologia de Avaliação de Desempenho utilizada.

Foram elaboradas duas versões do questionário, a primeira destinada a coletar informações dos avaliados e a segunda dos avaliadores. As duas versões são quase idênticas, só diferindo naquilo que não é aplicável à situação de cada tipo de respondente. O questionário apresentou, em sua introdução, os objetivos do estudo, a importância da participação dos servidores no estudo, o prazo de resposta e o *e-mail* e telefone para contato.

A versão inicial do instrumento foi apreciada por dois especialistas em avaliação, visando a sua validação técnica e de conteúdo. A validade técnica refere-se à qualidade técnica de construção do instrumento e de suas questões. Já a validade de conteúdo refere-se ao grau em que o conteúdo de um instrumento reflete adequadamente o construto que está sendo medido. Foram sugeridas modificações pontuais relativas a algumas perguntas que foram aceitas e incorporadas na versão final. O questionário também passou por uma validação semântica, realizada

por dois especialistas para averiguar, “por meio de entrevistas com os sujeitos que compõem a população para a qual o instrumento se destina, o nível de compreensão e aceitação dos termos, a relevância dos itens, a existência de alguma dificuldade e a possível necessidade de adaptação» (FUZISSAKI et al., 2016, p. 3).”

Buscando viabilizar a aplicação do instrumento junto aos servidores, encaminhou-se uma carta à direção da Unidade solicitando autorização para realizar o estudo de monitoramento (termo de anuência). Avalizado o pedido, os possíveis 109 respondentes (15 servidores docentes e 94 técnicos administrativos) foram contatados por *e-mail* e convidados a colaborar com o estudo, respondendo ao questionário *on-line*, tendo sido garantida a confidencialidade das respostas. A proposta do trabalho foi apresentado em assembleia para todos os membros representantes da faculdade, sendo aprovado a aplicação dos questionários aos servidores.

Como forma de mobilizar a unidade, foi pedido à Secretaria da Faculdade que incluísse na pauta da Congregação a importância do preenchimento do questionário relativo à avaliação do AVADE. Pressupunha-se que o preenchimento eletrônico poderia ter uma baixa adesão devido ao fato de que os funcionários, em sua grande maioria, não tinham o hábito de abrir seus *e-mails* diariamente.

Aqueles que receberam o convite abriram o *link* de acesso ao questionário, disponível na plataforma *googleforms* – ambiente virtual comumente utilizado em trabalhos acadêmicos. O intervalo compreendido entre os dias 7 a 11 de outubro de 2019 foi destinado à coleta dos dados e à devolução dos questionários preenchidos. Nos dois últimos dias do período, uma nova mensagem de *e-mail* foi encaminhada aos respondentes, advertindo quanto ao término do prazo para envio das respostas. No dia 11 de outubro, ainda não havia um número expressivo de respostas, sendo então encaminhado outro *e-mail* informando sobre a prorrogação do prazo até o dia 18 de

outubro de 2019. Para aumentar o número de respondentes, a partir da lista atualizada dos servidores, procedeu-se a abordagem pessoal de cada servidor, solicitando a participação e ressaltando a importância de cada contribuição. Solicitou-se ainda o apoio da direção da Faculdade para que enviasse um *e-mail* aos servidores reforçando a importância da participação e contribuição. Foi confirmado que os servidores, como previsto, não tinham o hábito de abrir seus *e-mails* institucionais, sendo que observou-se que alguns servidores utilizavam *e-mails* pessoais no auxílio ao trabalho, logo não haviam recebido o *link* para preenchimento.

Os parâmetros de julgamento estabelecidos foram de Elevado, Moderado ou Baixo, a partir do percentual de respostas positivas a cada item (Tabela 1).

Foi utilizada a estatística descritiva para permitir a análise dos dados coletados a partir das questões respondidas. Os padrões aplicados foram: Sim, Não e Não Sei. Diante disso, a autora definiu três faixas de respostas, a fim de medir o grau de concordância das questões quantitativas com a finalidade de adoção de critérios de julgamento para a avaliação, conforme o estabelecido na Tabela 1

Foi considerado o padrão de julgamento como baixo para menor que 51% pois no entendimento da autora, um instrumento qualificado para avaliar um programa tem que ser acessível por mais da metade daqueles que se prestaram a avaliá-los. Se mais da metade das pessoas não atribuem uma resposta positiva para algum item do questionário, significa que a qualidade não é boa, classificado como baixo (GOMES, 2010). O mesmo argumento vale para o padrão moderado e elevado.

Tabela 1 – Padrão de julgamento das categorias e indicadores

Padrão de julgamento	Percentual de respostas afirmativas
Elevado	76% a 100%
Moderado	51% a 75%
Baixo	Menor do que 51%

Fonte: MOTA (2019).

Depois de alguns *e-mails* de insistência e do prolongamento do prazo de resposta, foram recebidos 67 questionários respondidos por servidores avaliados (71% do total) e 15 respondidos por avaliadores (75% do total).

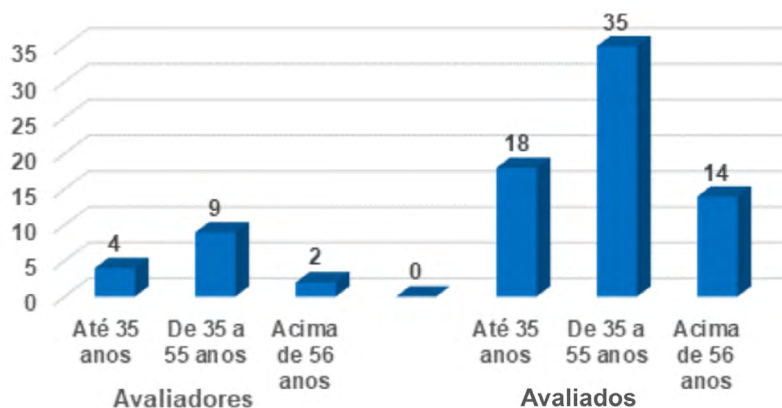
PERFIL DOS PARTICIPANTES

Neste tópico buscou-se fazer uma caracterização dos respondentes, de forma a desenhar o seu perfil. São apresentadas as informações relacionadas à idade, gênero, grau de instrução, tempo de serviço na instituição. Como o questionário teve duas versões, uma dirigida a avaliadores e outra a avaliados, são aqui apresentadas as características dos dois tipos de respondentes, consoante o papel que desempenham na avaliação, sendo que, no total são 67 os participantes na condição de avaliados (em seguida denominados “avaliados”) e 15 os que respondem na condição de avaliador.

Do total dos participantes (82), 57, são do sexo feminino e 25 do sexo masculino, sendo a distribuição por sexo semelhante nos dois tipos de respondentes. Assim, houve uma maior participação de servidores do gênero feminino, tanto entre os avaliados (70%), quanto entre os avaliadores (67%).

Já com relação à idade dos participantes, verifica-se no Gráfico 1 que, nos avaliados, a faixa etária entre 35 e 55 anos agrupa 35 indivíduos (52%). Também entre os avaliadores, 9 possuíam idade entre 35 e 55 (60%). É de referir que apenas 14 avaliados (21%) e dois avaliadores (13%) possuem idade acima de 56 anos (Gráfico 1), ou seja, o estudo abrangeu uma população relativamente jovem que irá permanecer, em princípio, no serviço público por largos anos.

Gráfico 1 – Categorização dos participantes – idade

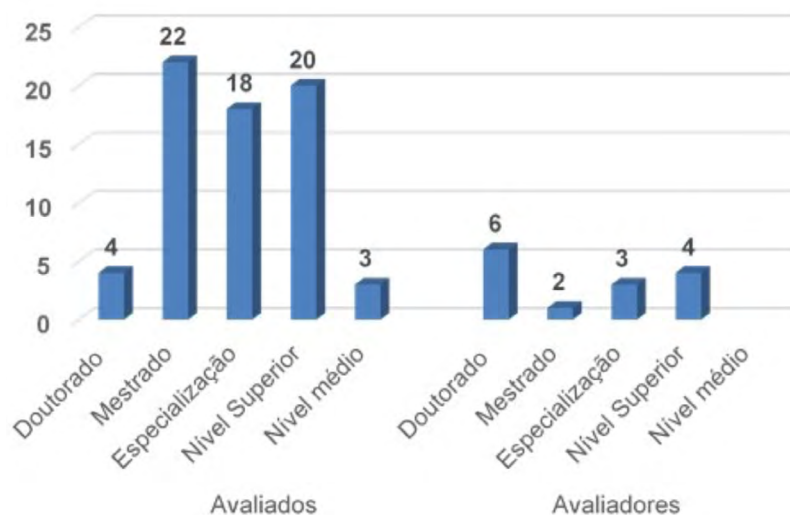


Fonte: MOTA (2019).

Como os servidores da faixa etária mais jovem, em princípio, permanecerão mais tempo na instituição, é importante, do ponto de vista do presente trabalho, alertar para esta realidade a fim de serem tomadas as medidas convenientes em termos de gestão de pessoas, de forma a que elas sejam alocadas nos lugares certos e a que sejam cumpridos tantos os objetivos individuais quanto os institucionais. Conforme destacam Hipólito e Reis (2002), a avaliação, como instrumento de gestão, deve ser aliada a outras funções de recursos humanos, não se restringindo a um recurso que auxilia apenas na mensuração, na formulação e na recompensa de desempenhos.

No tocante à escolaridade dos participantes, pode-se verificar que, dentre os 67 avaliados, 22 concluíram o mestrado e 20 possuíam, pelo menos, nível de graduação superior (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Categorização dos participantes – Nível de escolaridade



Fonte: MOTA (2019).

Ao confrontar o grau de escolaridade dos servidores avaliados, ocupantes de cargos do nível “D” que se exige apenas a escolaridade mínima de Ensino Médio, com o grau de instrução informado, pode-se concluir que apenas três servidores (4%) apresentam a escolaridade exigido pela legislação quando na realização do concurso, o restante dos servidores apresentam escolarização superior à exigida. Esse nível de escolaridade acima do que a lei impõe pode ser devido as progressões na carreira que ocasionam aumento no vencimento do servidor. De acordo com o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE (BRASIL, 2005), a escolaridade do servidor influencia diretamente em sua remuneração, ou seja, quanto maior for a escolaridade, maior será a sua remuneração

pois o servidor ganhará um adicional no seu vencimento por ter esse grau de escolaridade suplementar; esse incentivo é chamado de Incentivo à Qualificação. Este incentivo pode ser uma razão para os servidores buscarem possuir nível de escolaridade acima do exigido para o cargo ocupado.

Já entre os 15 avaliadores, 6 possuíam doutorado e 4 possuíam nível de graduação superior (Gráfico 2).

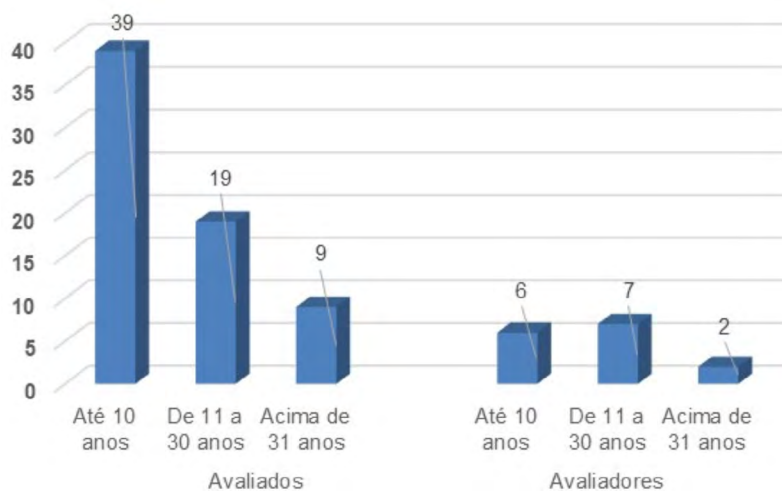
Relativamente ao grau de instrução dos servidores avaliados (Gráfico 3), verifica-se que há a predominância da formação em nível superior completo, alcançando o percentual acumulado de 96%, se considerados os percentuais dos que informaram possuir somente graduação (30%), especialização (27%), mestrado (33%) e doutorado (6%).

Entre os avaliadores, 100% das chefias possuem formação em nível superior e 40% possui doutorado. Podemos concluir que existe um nível elevado de escolaridade dos avaliados e avaliadores, sendo a destes últimos muito elevada.

Com respeito à antiguidade na instituição dos participantes, dentre os 67 avaliados, 39 (58%) possuíam tempo de serviço público inferior a 10 anos e nove (13%), tempo superior a 31 anos (Gráfico 3).

Entre os avaliadores, seis (40%) possuíam tempo de serviço público inferior a 10 anos e dois (13%), tempo superior a 31 anos (Gráfico 3). Pode-se verificar, em ambas as situações, que se trata de servidores, em sua maioria, com menos de 10 anos de serviço (40% dos avaliadores e 58% dos avaliados).

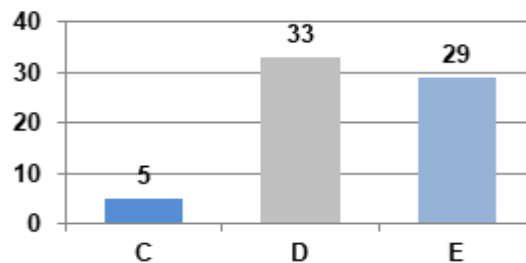
Gráfico 3 – Categorização dos participantes – tempo no cargo efetivo



Fonte: MOTA (2019).

Nos questionários enviados aos avaliados consta uma pergunta referente ao nível de classificação do cargo ocupado. De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, nível de classificação é o “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. Os níveis de classificação existentes na UFRJ são: “nível E”, cargos de nível superior; “nível D”, cargos de nível intermediário; e “nível C”, cargos de apoio.

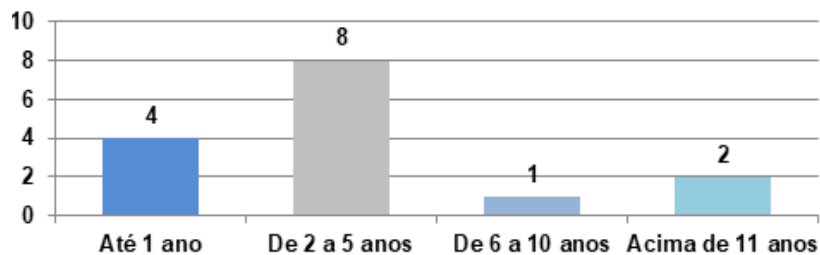
Gráfico 4 – Categorização dos participantes na condição de avaliado – nível de classificação



Fonte: MOTA (2019).

Os avaliadores não foram consultados quanto ao nível de classificação, mas sim quanto ao tempo de chefia. Sendo que oito (53%) são chefes há mais de dois anos e menos de cinco anos (Gráfico 5), ou seja, são chefes há relativamente pouco tempo.

Gráfico 5 – Categorização dos participantes na condição de avaliador – tempo de chefia



Fonte: MOTA (2019).

Assim, o perfil médio dos avaliados pode ser definido como: do sexo feminino, com idade entre 35 e 55 anos, com graduação de nível superior (graduação e mestrado); com até 10 anos de serviço e exercendo cargos de nível D. Quanto ao perfil médio dos avaliadores pode ser definido como sendo do sexo feminino, com idade entre 35

e 55 anos, com graduação de nível superior (pós-graduação) com mais de 10 anos de serviço e exercendo cargos de chefia há menos de seis anos.

The background features a gradient from green at the top to purple at the bottom, with abstract, wavy, semi-transparent lines in green and purple. A large, bold, white number '5' is positioned in the upper right quadrant.

5

OS RESULTADOS

No quadro de referência, ou quadro de categorias, os indicadores criados compreendem um conjunto de boas práticas organizacionais em avaliação de desempenho, especialmente aquelas relacionadas com a administração pública gerencial e com uma avaliação de desempenho formativa, em consonância com o referencial teórico, agrupadas em três grandes categorias: a qualidade do instrumento, a qualidade do processo que conduz à avaliação de desempenho e, por fim, a qualidade do ato de avaliar e seus efeitos. Para análise dos resultados, foi utilizado o método qualiquanti para avaliados, qualiquanti para avaliadores e por fim o método comparativo.

Segundo (COSTA, 2004, p. 56), alguns requisitos deviam ser satisfeitos para se obter resultados, entre eles “amostra não inferior a 30, isto é, $(n \geq 30)$ ”.

Para entender a percepção dos avaliadores da FL foi preciso aplicar o questionário a seus 20 chefes obtendo respostas de 15 avaliadores. Como o trabalho foi aplicado num contexto específico da FL, fazendo o comparativo entre avaliados e avaliadores, a autora preferiu, apesar do pequeno número de observações, não envolver outras faculdades da UFRJ para que o trabalho não perdesse o sentido proposto inicialmente.

A PERCEPÇÃO DOS AVALIADOS

No presente tópico são apresentadas as respostas referentes à percepção dos servidores, na visão de avaliado e avaliador, quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho da UFRJ-RJ (AVADES). Contemplam os elementos do Anexo 1, ou seja, 21 indicadores e 29 itens.

A primeira categoria, *Qualidade do instrumento de avaliação*, é composta por sete indicadores e 12 itens (Anexo 1). Na análise realizada na Tabela 2, exclui-se o indicador Vantagens e desvantagens do novo modelo de avaliação composto por dois itens com perguntas abertas, analisados posteriormente.

**Tabela 2 – Resultado do julgamento dos itens da categoria
Qualidade do instrumento de avaliação pelos avaliados**

Indicadores	Itens		Opções de resposta			Nível
			Sim	Não	Não sei	
1. Facilidade de acesso aos questionários	1.1	Facilidade de acesso aos questionários	58 (87%)	9 (13%)	0 (0%)	E
2. Formulação clara e adequada dos Itens	1.2	Itens claramente formulados	52 (78%)	11 (16%)	4 (6%)	E
3. Definição das opções de resposta	1.3	Opções de respostas bem definidas	52 (78%)	15 (22%)	0 (0%)	E
4. Pertinência dos novos questionários de avaliação	1.4	Pertinência na introdução do questionário de autoavaliação	57 (85%)	7 (10%)	3 (4%)	E
	1.5	Pertinência na introdução do questionário de avaliação da chefia	54 (81%)	7 (10%)	6 (9%)	E
	1.6	Pertinência na introdução do questionário sobre ambiente de trabalho	54 (81%)	7 (10%)	6 (9%)	E

5. Pertinência dos novos itens de avaliação introduzidos	1.7	Pertinência na introdução do item sobre atendimento ao usuário	59 (88%)	4 (6%)	4 (6%)	E
	1.8	Pertinência na introdução do item sobre postura profissional	63 (94%)	2 (3%)	2 (3%)	E
	1.9	Pertinência na introdução do item sobre trabalho em equipe	62 (92%)	4 (6%)	1 (2%)	E
6. Validade do instrumento	1.10	Adequação dos itens	34 (51%)	26 (39%)	7 (10%)	B

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo.

Fonte: MOTA (2019).

Conforme apresentado na Tabela 2, no indicador 1, os avaliados declaram ter tido facilidade no acesso ao questionário (87%). Sabe-se já que o AVADES conseguiu alcançar um número de 9.256 servidores cadastrados no sistema, com 97% de participação em toda a UFRJ (UFRJ, 2019). Os dados do questionário indicam que os servidores não tiveram dificuldade no acesso aos questionários *on-line*, o que se traduz num nível de qualidade elevada neste item.

Além do informado, 78% dos respondentes consideram os itens do novo questionário bem formulados e com opções de respostas bem definidas (indicadores 2 e 3) o que significa o reconhecimento de um nível de qualidade elevada do instrumento.

Com relação à pertinência da introdução do questionário de autoavaliação (item 1.4.), 85% dos avaliados consideram positivo o fato de se autoavaliar. Também a introdução do questionário de avaliação da chefia (item 1.5) foi considerada como pertinente por 81% dos respondentes, o que mostra a importância que os avaliados atribuem a esse novo elemento da avaliação. A introdução do questionário sobre ambiente de trabalho (item 1.6) foi igualmente considerada

como pertinente por 81% dos respondentes. Conclui-se que os novos questionários tiveram um nível elevado de aceitação pelos servidores.

Com relação à pertinência da introdução do item sobre atendimento ao usuário, postura profissional, trabalho em equipe, (itens 1.7, 1.8. e 1.9), ela foi avaliada positivamente (nível elevado) pelos respondentes, com um percentual de resposta de 88%, 94% e 92%, respectivamente.

Em relação à questão “O conjunto de itens do instrumento é adequado para dar uma descrição fiel do seu real desempenho”, 39% dos respondentes não considerou o conjunto dos itens adequados para descrever seu real desempenho e 10% não soube responder. Este item tem um baixo nível de adesão, o que denota um nível baixo de confiança na adequação dos itens do questionário do AVADES para descrever o desempenho do respondente. Tal poderia ser objeto de pesquisa complementar, no sentido de averiguar aquilo que os respondentes acham que seria necessário alterar no instrumento para que ele pudesse traduzir mais fielmente o seu desempenho.

A segunda categoria, *Qualidade do processo de avaliação*, contempla os itens relacionados com as atividades de organização, direção, etapas e controle requeridas pelo processo de avaliação, sendo composta por 5 indicadores e 6 itens.

**Tabela 3 – Resultado do julgamento dos itens da categoria
Qualidade do processo de avaliação pelos avaliados**

Indicadores	Itens		Opções de resposta			Nível
			Sim	Não	Não sei	
1. Comunicação aos avaliados dos objetivos, metas e desempenhos esperados	2.1	Comunicação entre avaliado e avaliador sobre o que era esperado do servidor.	31 (46%)	18 (27%)	18 (27%)	B
2. Delimitação de etapas e prazos	2.3	Estipulação de prazos pelo avaliador	22 (33%)	29 (43%)	16 (24%)	B
3. Monitoramento dos objetivos e metas acordados	2.4	Monitoramento do desempenho pelo avaliador	25 (37%)	25 (37%)	17 (26%)	B
4. Orientação e reorientação do trabalho a ser executado	2.2	Direcionamento das atividades em função dos resultados previstos	30 (45%)	18 (27%)	19 (28%)	B
	2.5	Redirecionamento das atividades sempre que necessário	35 (52%)	25 (37%)	7 (11%)	M
5. Comunicação entre avaliador e avaliado em caso de dificuldades	2.6	Comunicação em caso de dificuldade na execução das tarefas	46 (69%)	17 (26%)	4 (5%)	M

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo.

Fonte: MOTA (2019).

Constata-se na Tabela 3 (item 2.1) que a comunicação entre avaliado e avaliador sobre os resultados a alcançar não aparece como sendo clara para o avaliado. Os que consideram haver uma boa comunicação são 31 (46%), ou seja, o padrão de qualidade é de nível baixo.

Com relação ao prazo para execução das tarefas (item 2.3), 33% indicam que o avaliador estabelece prazos, pelo que os resultados neste item se situam também no nível baixo. O mesmo sucede com o monitoramento e o direcionamento das atividades em função dos resultados previstos (itens 2.2 e 2.4), com 45% e 37% de respostas positivas. Esta falta de clareza quanto às metas a atingir e de efetiva direção, para que elas sejam cumpridas, podem estar relacionadas com o fato de o planejamento para 2019 não ter sido realizado de forma a atender adequadamente a estas necessidades.

Os itens relacionados ao redirecionamento das atividades sempre que necessário (2.5) e comunicação com a chefia em caso de dificuldade na execução das tarefas (2.6) tiveram resposta positiva de 52% e 69%, respectivamente, situando-se no nível moderado.

Pode-se concluir que a categoria “qualidade do processo de avaliação” se situa no nível baixo, pois quatro itens são de nível baixo e dois de nível médio.

A terceira categoria, *Avaliação e seus efeitos*, contempla os elementos relacionados aos resultados, ao retorno da avaliação aos avaliados, à existência de critérios comuns, à identificação de pontos fortes e fracos no desempenho, sendo composta por nove indicadores e 10 itens (Anexo 1).

**Tabela 4 – Resultado do julgamento dos itens da categoria
Avaliação e seus efeitos pelos avaliados**

Indicadores	Itens	Opções de resposta			Nível
		Sim	Não	Não sei	
1. Pontos fortes e fracos detectados	3.1 Pontos fortes e fracos identificados pelo avaliador	28 (42%)	25 (37%)	14 (21%)	B
2. Orientação para capacitação	3.2 Lacunas de competência identificados pelo avaliador	27 (40%)	27 (40%)	13 (20%)	B
3. Utilização de critérios comuns aceitos por toda a equipe	3.3 Critérios comuns entre a equipe	24 (36%)	11 (16%)	32 (48%)	B
4. Incentivo à auto avaliação	3.4 Incentivo a autoavaliação	35 (53%)	28 (42%)	4 (5%)	M
5. Retorno do resultado	3.5 Retorno da avaliação	25 (37%)	36 (54%)	6 (9%)	B
6. Discussão do resultado com o avaliado	3.6 Diálogo entre o avaliador e avaliado sobre os resultados	17 (25%)	45 (67%)	5 (8%)	B
7. Avaliação justa	3.7 Avaliação de forma justa na visão do avaliado	35 (52%)	14 (21%)	18 (27%)	M
8. Contribuição para o desenvolvimento profissional do servidor	3.8 Desenvolvimento profissional por meio da avaliação	35 (52%)	26 (39%)	6 (9%)	M
9. Resultados da avaliação na atitude perante o trabalho	3.9 Influência positiva na motivação do servidor	31 (46%)	28 (42%)	8 (12%)	B
	3.10 Modificação de aspecto na forma de trabalhar	26 (38%)	35 (53%)	6 (9%)	B

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo

Fonte: MOTA (2019).

Verifica-se na Tabela 4 que os que responderam “sim” à questão 3.1 são 42% do total dos avaliados, o que indica que, para a maioria dos avaliados (58%), os seus avaliadores não evidenciaram pontos fortes e fracos em seu desempenho. Trata-se, pois, de um item importante com um baixo nível de desempenho.

Com relação à identificação de lacunas de competência para efeitos de treinamento e capacitação (item 3.2), 40% afirmam que houve essa identificação. Segundo afirmam Bergamini e Beraldo (2012), a avaliação de desempenho deve ser um instrumento utilizado para caracterização das condições que dificultam ou impedem o completo e adequado aproveitamento do recurso humano, na instituição. Também neste item, o nível é baixo, relativamente ao padrão de qualidade.

Dos avaliados, 48% dizem que não sabem se os critérios utilizados pelo avaliador são comuns para todos os membros da equipe (item 3.3). Não saber quais são os critérios utilizados na avaliação pode conduzir a uma insatisfação com o processo avaliativo. De acordo com Abbad et al. (1996), na avaliação de desempenho aplicada no serviço público, por vezes é observada a prática da supervalorização, podendo acarretar em sentimentos de injustiça, insatisfação ou desigualdade, pois tanto o servidor que é competente, comprometido quanto o indiferente, o descomprometido, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Isto pode resultar em desmotivação e redução da produtividade, especialmente dos trabalhadores mais compromissados com a instituição. São 36% os que afirmam que a chefia utiliza critérios comuns e 16% os que afirmam que a chefia não utilizou critérios comuns.

Quanto à autoavaliação (item 3.4), 53% dos avaliados afirma que houve incentivo da chefia à autoavaliação, o que indica alguma preocupação da chefia em que os servidores observem, eles próprios, os pontos a serem melhorados.

Dos avaliados, 54% afirmam que as chefias não dão retorno sobre os resultados das avaliações (item 3.5), o que classifica como baixo o nível deste importante item. Como efeito cascata, 67% dos avaliados afirmam não haver diálogo com as chefias sobre os resultados (item 3.6).

Estas respostas também esclarecem a questão 3.1, pois se não há *feedback*, não há como os servidores analisarem se houve valorização dos pontos fortes e, logo, o diálogo não acontece.

O ciclo avaliativo tem como uma de suas etapas o retorno aos avaliados definido tendo em vista “a discussão dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações” (BRASIL, 2009, p. 72). Sem o retorno dos avaliadores, o ciclo de avaliação fica prejudicado. Estes resultados apontam para que apenas alguns servidores receberam o necessário *feedback* da avaliação. Diante das respostas é possível inferir que o *feedback* da avaliação de desempenho não é, no contexto da FL, a prática usual que deveria ser.

Com relação a ter sido avaliado de forma justa, na visão de 52% dos avaliados a notação é justa (item 3.7); também 52% afirmam que as avaliações contribuíram para o seu desenvolvimento profissional (item 3.8). Estes dois itens têm, assim, uma avaliação de nível moderado.

Também no item 3.8, se somados os percentuais dos que responderam *Não* (39%) e *Não sei* (9%), são 48% os que acham que as avaliações não contribuem para o seu crescimento. Isto evidencia que muitos avaliados não puderam perceber o desenvolvimento profissional como um efeito da avaliação.

No item 3.9, 46% dos avaliados consideram que os resultados da avaliação não influenciaram positivamente na sua motivação. Também 53% afirmam que não modificaram nenhum aspecto na sua forma de trabalhar (item 3.10), o que enquadra esses indicadores no nível baixo, relativamente ao padrão de qualidade.

Esses resultados mostram que alguns dos principais objetivos da avaliação não estão sendo alcançados. Como é afirmado no Relatório final da Conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal, em 2009, os objetivos da avaliação de desempenho são:

Promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal. (BRASIL, 2009, p. 62).

Globalmente, com relação à categoria *Avaliação e seus efeitos*, os padrões são de nível baixo em sete indicadores e de nível moderado em três o que permite considerar que, do ponto de vista dos avaliados, os resultados são de nível baixo em termos de padrão de qualidade.

Tabela 5 – Resultado do julgamento dos itens da categoria *Qualidade do instrumento de avaliação pelos avaliadores*

Indicadores	Itens	Opções de resposta			Nível
		Sim	Não	Não sei	
1. Facilidade no cadastramento das equipes	1.1 Facilidade no cadastramento das equipes	9 (60%)	5 (33%)	1 (7%)	M
2. Formulação clara e adequada dos Itens	1.2 Itens claramente formulados	7 (47%)	6 (40%)	2 (13%)	B
3. Definição das opções de resposta	1.3 Opções de respostas bem definidas	9 (60%)	5 (33%)	1 (7%)	M

4. Pertinência dos novos questionários de avaliação	1.4	Pertinência na introdução do questionário de autoavaliação	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
	1.5	Pertinência na introdução do questionário de avaliação da chefia	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
	1.6	Pertinência na introdução do questionário sobre ambiente de trabalho	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	E
5. Pertinência dos novos itens de avaliação introduzidos	1.7	Pertinência na introdução do item sobre atendimento ao usuário	15 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	E
	1.8	Pertinência na introdução do item sobre postura profissional	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
	1.9	Pertinência na introdução do item sobre trabalho em equipe	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
6. Validade do instrumento	1.10	Adequação dos itens	7 (47%)	6 (40%)	2 (13%)	B

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo

Fonte: MOTA (2019).

Conforme apresentado na Tabela 5 (item 1.1), 60% dos avaliadores tiveram facilidade no cadastramento das equipes e acesso ao questionário; o somatório dos que responderam *não* e *não sei* é de 40%, e tal não deve ser ignorado pois a dificuldade no acesso ao questionário influencia não só na avaliação do servidor como também no atraso na entrega da avaliação, o que pode acarretar em ônus para o servidor avaliado.

É de notar que 47% dos respondentes consideram os itens do novo questionário bem formulados (item 1.2) e 60% consideram as opções de respostas bem definidas (item 1.3). Conclui-se que estes itens se situam no nível baixo e moderado, respectivamente, enquanto que, para os “avaliados” eles se situam no nível elevado (Tabela 5).

Com relação à pertinência da introdução do questionário de autoavaliação (item 1.4), 93% dos avaliadores consideram positivo o fato do servidor poder se autoavaliar.

A introdução do questionário de avaliação da chefia (item 1.5) também foi considerada como pertinente por 93% dos respondentes. A introdução do questionário sobre ambiente de trabalho (item 1.6) foi igualmente considerada como pertinente por 87% dos respondentes.

Conclui-se que houve uma boa aceitação dos novos questionários pelos avaliadores, tal como aconteceu com os avaliados.

Igualmente, com relação à pertinência da introdução dos itens sobre atendimento ao usuário, postura profissional, trabalho em equipe, (item 1.7, 1.8, 1.9) ela foi considerada positiva por 100%, 93% e 93% dos avaliadores, respectivamente. Houve uma boa aceitação dos novos itens pelos avaliadores, tal como aconteceu com os avaliados.

Em relação à validade dos itens do instrumento (“O conjunto de itens do instrumento é adequado para dar uma descrição fiel do desempenho do servidor”), 47% dos respondentes considerou o conjunto dos itens adequados para descrever o real desempenho do servidor e 40% consideram que não. Este item tem um baixo nível de adesão, o que denota alguma dúvida quanto à adequação dos itens do novo instrumento, sendo idêntico ao que se registrou com os avaliados (Tabela 2).

**Tabela 6–Resultado do julgamento dos itens da categoria
Qualidade do processo de avaliação pelos avaliadores**

Indicadores	Itens		Opções de resposta			Nível
			Sim	Não	Não sei	
1. Comunicação aos avaliados dos objetivos, metas e desempenhos esperados	2.1	Comunicação entre avaliado e avaliador sobre o que era esperado do servidor.	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
2. Delimitação de etapas e prazos	2.3	Estipulação de prazos pelo avaliador	9 (60%)	6 (40%)	0 (0%)	M
3. Monitoramento dos objetivos e metas acordados	2.4	Monitoramento do desempenho pelo avaliador	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
4. Orientação e reorientação do trabalho a ser executado	2.2	Direcionamento das atividades em função dos resultados previstos	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
	2.5	Redirecionamento das atividades sempre que necessário	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	E
5. Comunicação entre avaliador e avaliado em caso de dificuldades	2.6	Comunicação em caso de dificuldade na execução das tarefas	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo

Fonte: MOTA (2019).

Conforme mostrado na Tabela 6, na visão dos avaliadores, o diálogo acontece de forma clara (item 2.1) pois 93% dos respondentes afirmam dialogar com o avaliado sobre o que é esperado dele (nível elevado).

Com relação ao prazo para execução das tarefas (item 2.3), 60% indicam que estabelecem prazos, pelo que o item se situa no nível moderado.

Também é de nível elevado a taxa de resposta relativa ao monitoramento e o direcionamento das atividades em função dos resultados previstos (itens 2.2 e 2.4) em que 93% afirmam monitorar o desempenho do avaliado e direcionar as atividades em função dos resultados previstos.

Também os itens relacionados ao redirecionamento das atividades sempre que necessário (item 2.5) e comunicação com a chefia em caso de dificuldade na execução das tarefas (item 2.6) tiveram resposta positiva de 87% e 93%, respectivamente, situando-se no nível elevado

Na visão dos avaliadores, a qualidade do processo de avaliação desenvolvido foi elevada, visto que cinco itens se situam no nível elevado e um no nível moderado.

Tabela 7 – Resultado do julgamento dos itens da categoria Avaliação e seus efeitos pelos avaliadores

Indicadores	Itens		Opções de resposta			Nível
			Sim	Não	Não sei	
1. Pontos fortes e fracos detectados	3.1	Pontos fortes e fracos identificados pelo avaliador	12 (80%)	3 (20%)	0 (0%)	E
2. Orientação para capacitação	3.2	Lacunas de competência identificados pelo avaliador	9 (60%)	6 (40%)	0 (0%)	M
3. Utilização de critérios comuns aceitos por toda a equipe	3.3	Crítérios comuns entre a equipe	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	E

4. Incentivo à auto avaliação	3.4	Incentivo a autoavaliação	12 (80%)	3 (20%)	0 (0%)	E
5. Retorno do resultado	3.5	Retorno da avaliação	7 (47%)	6 (40%)	2 (13%)	B
6. Discussão do resultado com o avaliado	3.6	Diálogo entre o avaliador e avaliado sobre os resultados	6 (40%)	7 (47%)	2 (13%)	B
7. Avaliação justa	3.7	Avaliação de forma justa na visão do avaliado	15 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	E
8. Contribuição para o desenvolvimento profissional do servidor	3.8	Desenvolvimento profissional por meio da avaliação	6 (40%)	4 (27%)	5 (33%)	B
9. Resultados da avaliação na atitude perante o trabalho	3.9	Influência positiva na motivação do servidor	7 (47%)	5 (33%)	3 (20%)	B
	3.10	Modificação de aspecto na forma de trabalhar	5 (33%)	9 (60%)	1 (7%)	B

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo.

Fonte: MOTA (2019).

Dos avaliadores, 80% afirmam evidenciar pontos fortes e fracos no desempenho dos servidores avaliados (Item 3.1), o que se situa no nível elevado.

Com relação à identificação de lacunas de competência para efeitos de treinamento e capacitação (Item 3.2), 60% dos avaliadores consideram ter realizado essa identificação (nível moderado).

Nos itens 3.3 e 3.4, os avaliadores consideraram ter utilizado critérios comuns de avaliação e terem dado incentivo à autoavaliação em 87% e 80% dos casos, respectivamente (nível elevado).

Dos avaliadores, 40% consideram não ter dado retorno da avaliação e 47% afirmam não dialogar com sua equipe sobre os resultados das avaliações (Itens 3.5, e 3.6), o que classifica o nível como baixo. Assumem, portanto, que pularam uma das etapas do ciclo avaliatório, que é o retorno aos avaliados. Ora, de acordo com Gonçalves (2018, p. 66): “a avaliação de desempenho visa estabelecer um ajuste entre os funcionários referente aos resultados almejados pela organização e avaliação dos resultados alcançados”.

Na visão de todos os avaliadores (100%), as avaliações atribuídas aos servidores foram justas (Item 3.7), o que se situa no nível elevado.

Segundo 40% dos avaliadores, as avaliações contribuíram para o desenvolvimento profissional do servidor (Item 3.8). Também 47% consideram que a avaliação teve influência positiva na motivação dos avaliados (Item 3.9). Com relação à modificação na forma de trabalhar, 33% consideram que houve modificação na forma de trabalhar do avaliado após o resultado da avaliação (Item 3.10), ou seja, estes itens situam-se no nível baixo de desempenho.

Para os avaliadores, com relação à categoria *Avaliação e seus efeitos*, cinco padrões foram de nível baixo, um padrão de nível moderado e quatro de nível elevado.

COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS AVALIADOS E DOS AVALIADORES

Nas tabelas comparativas a seguir, a autora da destaque aos itens em que existe divergência de nível entre as respostas de avaliados e avaliadores e também naqueles com respostas negativas superiores a 20%.

**Tabela 8 – Comparativo dos itens da categoria
Qualidade do instrumento de avaliação**

Itens	Avaliados				Avaliadores			
	Opções de resposta			Nível	Opções de resposta			Nível
	Sim	Não	Não sei		Sim	Não	Não sei	
Facilidade de acesso aos questionários/ cadastramento das equipes	58 (87%)	9 (13%)	0 (0%)	E	9 (60%)	5 (33%)	1 (7%)	M
Itens claramente formulados	52 (78%)	11 (16%)	4 (6%)	E	7 (47%)	6 (40%)	2 (13%)	B
Opções de respostas bem definidas	52 (78%)	15 (22%)	0 (0%)	E	9 (60%)	5 (33%)	1 (7%)	M
Pertinência na introdução do questionário de autoavaliação	57 (85%)	7 (10%)	3 (4%)	E	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
Pertinência na introdução do questionário de avaliação da chefia	54 (81%)	7 (10%)	6 (9%)	E	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
Pertinência na introdução do questionário sobre ambiente de trabalho	54 (81%)	7 (10%)	6 (9%)	E	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	E
Pertinência na introdução do item sobre atendimento ao usuário	59 (88%)	4 (6%)	4 (6%)	E	15 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	E
Pertinência na introdução do item sobre postura profissional	63 (94%)	2 (3%)	2 (3%)	E	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E

Pertinência na introdução do item sobre trabalho em equipe	62 (92%)	4 (6%)	1 (2%)	E	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
Adequação dos itens	34 (51%)	26 (39%)	7 (10%)	B	7 (47%)	6 (40%)	2 (13%)	B

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo.

Sombreado cinza: Itens em que existe divergência de nível entre as respostas de avaliados e avaliadores.

Sombreado rosa: itens com respostas negativas superiores a 20%.

Fonte: MOTA (2019).

Como foi referido no ponto anterior, existe concordância entre as percepções dos avaliados e as dos avaliadores em sete dos itens desta categoria. As exceções estão realçadas na Tabela 8 e são relativas ao item “Facilidade de acesso aos questionários/cadastramento das equipes” que é de nível elevado para os avaliados e, para os avaliadores, de nível moderado. A maioria dos avaliados dizem que não tiveram dificuldade no acesso ao questionário e, por outro lado, os avaliadores, ao cadastrarem suas equipes, demonstram certo grau de dificuldade, o que não é de estranhar, visto se tratar de operações diferentes, como referem alguns dos respondentes:

Quadro 3 - Opiniões de respondentes sobre o item “Facilidade de acesso”

Avaliado	Avaliador
“Dificuldade de acesso para alguns servidores, e demora no cadastro de algumas equipes [...]” (A10)	“Achei muito complicado o cadastramento das equipes no Avades e também porque tem alguns setores em que isso [as equipes] não está definido claramente.” (AV3)

Fonte: MOTA (2019).

A Tabela 8 mostra que também não houve concordância entre os dois tipos de respondentes sobre a clara formulação dos itens. As respostas da maioria dos avaliados à questão Os Itens estão claramente formulados, situam o nível como elevado, enquanto, para

os avaliadores, ele se situou no nível baixo. Os avaliadores mostram-se mais exigentes quando à elaboração dos itens. Tal pode ser explicado por vários fatores: por terem de os aplicar a servidores diversificados, ou por terem mais experiência em avaliação, pois 70% dos avaliadores são professores.

O mesmo se passa no item “*Opções de respostas bem definidas*” em que as respostas dos avaliadores se enquadram no nível moderado e as dos avaliados no nível elevado. Algumas frases dos respondentes explicam algumas estas diferenças de pontos de vista:

Quadro 4 - Opiniões de respondentes sobre o item “*Opções de respostas bem definidas*”

Avaliado	Avaliadores
“Acho que as perguntas eram bem pertinentes e as possibilidades de respostas adequadas.” (A55)	“Acho que a avaliação poderia conter respostas mais claras. Faltou pensar em mais alternativas de respostas, pois há peculiaridades entre um servidor e outro.” (AV 12) “[...] as perguntas dos questionários buscavam chefes e funcionários públicos idealizados, ou seja, as perguntas eram muito generalizadas e pouco pontuais; não havia a possibilidade de justificativa, até para não optar por nenhuma daquelas opções (AV10)

Fonte: MOTA (2019).

Tabela 9 – Comparativo dos itens da categoria *Qualidade do processo de avaliação*

Itens	Avaliados				Avaliadores			
	Opções de resposta			Nível	Opções de resposta			Nível
	Sim	Não	Não sei		Sim	Não	Não sei	
Comunicação entre avaliado e avaliador sobre o que era esperado do servidor.	31 (46%)	18 (27%)	18 (27%)	B	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E

Direcionamento das atividades em função dos resultados previstos	30 (45%)	18 (27%)	19 (28%)	B	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
Estipulação de prazos pelo avaliador	22 (33%)	29 (43%)	16 (24%)	B	9 (60%)	6 (40%)	0 (0%)	M
Monitoramento do desempenho	25 (37%)	25 (37%)	17 (26%)	B	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E
Redirecionamento das atividades sempre que necessário	35 (52%)	25 (37%)	7 (11%)	M	13 (87%)	2 (13%)	0 (0%)	E
Comunicação em caso de dificuldade na execução das tarefas	46 (69%)	17 (26%)	4 (5%)	M	14 (93%)	1 (7%)	0 (0%)	E

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo

Sombreado cinza: Itens em que existe divergência de nível entre as respostas de avaliados e avaliadores.

Sombreado rosa: itens com respostas negativas superiores a 20%.

Fonte: MOTA (2019).

Na categoria *Qualidade do processo de avaliação* os avaliados e os avaliadores mostram ter ideias bem diversas em todos os itens.

Nos três primeiros itens, a maioria dos avaliados não compreendeu o que era esperado como desempenho, não se sentiu direcionado em função disso nem percebeu quais os prazos a cumprir. Já os avaliadores consideram ter conduzido estas operações. Existe, assim um problema de comunicação pois, tal como Odelius (2000, p. 10) refere a comunicação é um dos problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho ou “por falta de comunicação e/ou por comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados”

Esta é também a opinião expressa por um avaliado:

“O questionário é útil na avaliação, mas o maior problema ainda é a falta de comunicação entre as chefias e funcionários. A falta de orientação e *feedback* causa desgastes para os dois lados”. (A3).

Nestes itens, também se verifica que muitos avaliados respondem que não sabem, o que aponta talvez para uma certa imprecisão e não formalização das orientações da chefia. É também de referir o número elevado de avaliadores que referem não estabelecer prazo algum (40%).

No item “Monitoramento do desempenho” novamente, houve um desencontro nas respostas. Enquanto que os avaliadores afirmam monitorar o desempenho dos avaliados, com uma classificação de nível elevado, já os avaliados, só 37% reconhecem ter existido esse monitoramento, classificando o item como de nível baixo.

Nos dois últimos itens, *Redirecionamento das atividades sempre que necessário* e *Comunicação em caso de dificuldade na execução das tarefas*, o desencontro de opinião também se manifesta, porém em menor grau: os itens situam-se no nível moderado, para os avaliados e elevado, para os avaliadores.

Tabela 10 – Comparativo dos itens da categoria *Avaliação e seus efeitos*

Itens	Avaliados				Avaliadores			
	Opções de resposta			Nível	Opções de resposta			Nível
	Sim	Não	Não sei		Sim	Não	Não sei	
Pontos fortes e fracos identificados pelo avaliador	28 (42%)	25 (37%)	14 (21%)	B	12 (80%)	3 (20%)	0	E
Lacunas de competência identificados pelo avaliador	27 (40%)	27 (40%)	13 (20%)	B	9 (60%)	6 (40%)	0	M
Critérios comuns entre a equipe	24 (36%)	11 (16%)	32 (48%)	B	13 (87%)	2 (13%)	0	E

Incentivo a autoavaliação	35 (53%)	28 (42%)	4 (5%)	M	12 (80%)	3 (20%)	0	E
Retorno da avaliação	25 (37%)	36 (54%)	6 (9%)	B	7 (47%)	6 (40%)	2 (13%)	B
Diálogo entre o avaliador e avaliado sobre os resultados	17 (25%)	45 (67%)	5 (8%)	B	6 (40%)	7 (47%)	2 (13%)	B
Avaliação de forma justa	35 (52%)	14 (21%)	18 (27%)	M	15 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	E
Desenvolvimento profissional por meio da avaliação	35 (52%)	26 (39%)	6 (9%)	M	6 (40%)	4 (27%)	5 (33%)	B
Influência positiva na motivação do servidor	31 (46%)	28 (42%)	8 (12%)	B	7 (47%)	5 (33%)	3 (20%)	B
Modificação de aspecto na forma de trabalhar	26 (38%)	35 (53%)	6 (9%)	B	5 (33%)	9 (60%)	1 (7%)	B

Legenda: (E) Elevado; (M) Moderado; (B) Baixo

Sombreado cinza: Itens em que existe divergência de nível entre as respostas de avaliados e avaliadores.

Sombreado rosa: itens com respostas negativas superiores a 20%.

Fonte: MOTA (2019).

Na categoria *Avaliação e seus efeitos*, as posições de avaliados e avaliadores também são bem diversas.

No item *Pontos fortes e fracos identificados pelo avaliador* nota-se uma grande diferença no percentual de respostas. Enquanto o nível foi baixo com relação aos avaliados, já entre os avaliadores o nível é elevado.

Já no item *Lacunas de competência identificados pelo avaliador*, enquanto os avaliados consideram o padrão como de nível baixo, entre os avaliadores o nível classifica-se como moderado.

No item “critérios comuns entre as equipes” os avaliados consideram, em sua maioria, que não sabem quais são os critérios utilizados pelos gestores; por outro lado, para os gestores esses critérios estão definidos de forma uniforme.

É um desafio para a administração pública, mas não menos importantes, preparar o gestor para a gestão do desempenho e desenvolver nas pessoas a cultura e o senso de autoavaliação. (BRASIL, 2009). No item a respeito, tanto avaliadores quanto avaliados reconhecem a importância de se autoavaliar. Acrescenta-se que será preciso, apenas, ter cuidado quanto ao mascaramento da realidade pelo próprio, para supervalorizar o seu desempenho, de forma a não ser prejudicado na avaliação final.

No item *Retorno da avaliação*, o nível de classificação é o mesmo (baixo), nos avaliados e nos avaliadores, o que vale uma reflexão atenta, devido à sua importância. Como já foi apontado, os resultados mostram que apenas alguns servidores receberam o *feedback* da avaliação, o que deve ser corrigido, sob pena de a avaliação ser inútil.

No item *Avaliação de forma justa*, novamente, houve um desencontro das respostas, porém em menor grau. Os respondentes avaliados, classificam este item como de nível moderado e os avaliadores, como de nível elevado.

Por fim, no item, *Desenvolvimento Profissional por meio da avaliação*, entre os avaliados o nível foi considerado moderado e entre os avaliadores, baixo. Segundo as teorias de AD, ela deve contribuir para o desenvolvimento profissional do servidor:

Os resultados da avaliação de desempenho poderão ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; identificar demandas de melhoria

de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros (BRASIL, 2009, p. 72).

Estes resultados são preocupantes levando em conta que um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é o de promover melhorias no serviço público, principalmente quanto à capacitação (BRASIL, 2009). Os dados mostram que os servidores não estão alinhados quanto aos objetivos da avaliação e que é necessária uma orientação clara e determinada sobre a forma de a realizar e de tirar benefícios da sua realização.

PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO AVADES: ANÁLISE QUALITATIVA DAS QUESTÕES ABERTAS

O questionário apresentou duas questões abertas, sobre os pontos positivos e negativos do programa AVADES, com o objetivo de coletar dados que auxiliassem a compreender a visão dos servidores sobre o novo programa de avaliação.

Dada a grande diversidade de opiniões, foram criadas três grandes categorias para as respostas positivas (pergunta 1.11), conforme o seu grau de abrangência: respostas de âmbito global, respostas sobre as características do instrumento e por fim, respostas sobre aspectos pontuais e tecnológicos

Os Quadros 5, 6 e 7 apresentam os pontos positivos expressamente referidos pelos servidores.

Quadro 5 - Aspectos positivos gerais na opinião dos respondentes

Avaliados	Avaliadores
<p>"Agora a avaliação é mais democrática, pois deixou de ser unilateral" (A33)</p> <p>"Avaliação da chefia. Assim podemos informar como está a nossa chefia, o que pode melhorar." (A40)</p> <p>" A avaliação da Chefia também por parte dos servidores. Ameniza o assédio e garante a participação coletiva; a Autoavaliação também foi um grande ganho. A possibilidade de concordar ou não com a avaliação, pois no método anterior não era tão fácil discordar." (A2)</p> <p>A avaliação da chefia é um ponto muito positivo, bem como a existência do recurso." (A10)</p> <p>"Avaliação em 360º". (A62)</p> <p>"A autoavaliação é um bom exercício para as pessoas buscarem melhorar. A avaliação da chefia ajuda a conseguir um feedback que os funcionários ficam acanhados de dar às chefias."(A56)</p>	<p>"Motivou mais os servidores a pensarem em suas atividades" (AV 3)</p> <p>"A necessidade de repensar as tarefas e as equipes." (AV4)</p> <p>"Acho muito melhor. Contempla muitos aspectos da relação de trabalho que não eram contemplados." (AV1)</p> <p>A possibilidade de avaliar todos ao mesmo tempo. "Mais transparência" (AV10)</p>

Fonte: MOTA (2019).

É de salientar, a partir das citações sobre aspetos positivos gerais do AVADES (Quadro 5), a importância atribuída pelos avaliados à inclusão da avaliação das chefias; também se verifica que os avaliadores tomaram consciência de que o AVADES pretende avaliar as equipes e não somente o desempenho individual e que, por meio dele, se pretende também melhorar os processos de trabalho das equipes.

Quadro 6 - Aspectos positivos do instrumento na opinião dos respondentes

Avaliados	Avaliadores
<p>“Os itens avaliados descrevem melhor o trabalho do que os itens da avaliação anterior.” (A5)</p> <p>“Ainda não chegou no questionário mais apropriado, mas deu uma melhorada no nível das perguntas. As questões sobre o desempenho do servidor e os serviços poderiam ser mais exploradas.” (A50)</p> <p>“A abrangência melhorou. Pois estão sendo incluídos mais fatores para a avaliação.” (A40)</p> <p>“As perguntas são menos genéricas e estão mais relacionadas aos resultados e eficiência como um todo. (A62)</p> <p>“Gostei das questões e do que foi avaliado.” (A3)</p> <p>“Tinha que ser mais explicado o funcionamento da nova avaliação, para que o pessoal de apoio pudessem tirar dúvidas dos entrevistados. Digo pois isso, pois eu mesma, fui prejudicada por informações mal dada. (A1)</p>	<p>“As questões estão formuladas de modo mais claro.” (AV15)</p> <p>“Acho o instrumento relativamente abrangente e isso é bom.” (AV12)</p> <p>“A introdução do item “Avaliação da chefia pelo servidor” Este instrumento abre um canal para o diálogo e aprimoramento dos procedimentos.” (AV7)</p>

Fonte: MOTA (2019).

Como se verifica no Quadro 6 os respondentes reforçam as classificações elevadas atribuídas aos itens sobre o instrumento, e registram diversos progressos realizados, embora digam que há espaço para melhorias.

Quadro 7 - Aspectos pontuais e tecnológicos positivos na opinião dos respondentes

Avaliados	Avaliadores
“Somente a facilidade de preenchimento sem termos que escrever tanto e a rapidez do envio” (A43)	
“A possível celeridade do processo, uma vez que sua informatização incorre em menos tempo para que a avaliação seja realizada.” (A33)	“Informatização do processo, em substituição do uso de papel.” (AV2)
Aparentemente apenas a mudança para formulário digital. (A53)	“O acesso ao questionário.” (AV3)
“Por ser um questionário online, acredito que melhorou e muito” (A3)	

Fonte: MOTA (2019).

A informatização dos questionários é expressamente referida pelos respondentes como uma melhoria do AVADES (Quadro 8).

Nos pontos negativos do novo instrumento (pergunta 1.12), numerosos servidores se referem ao tempo gasto na avaliação e aos questionários serem longos e cansativos.

Os Quadros 8 e 9 apresentam outros pontos negativos citados pelos servidores, agrupados pelo seu grau de abrangência: o primeiro com as respostas de âmbito global, e o segundo com as respostas sobre aspectos pontuais e tecnológicos

Quadro 8 – Aspectos globais negativos na opinião dos respondentes

Avaliados	Avaliadores
<p>“Pouca objetividade.” (A7)</p> <p>“Apesar de ter aumentado o número de formulários isso não garante uma avaliação isonômica” (A3)</p> <p>“O processo de concordância com a avaliação não faz sentido. Preciso concordar com a nota global sem ter ideia de qual seriam as questões que foram menos pontuadas. Uma avaliação deve ter o objetivo de melhorar um processo e isso não é possível dado que o funcionário não tem acesso aos itens em que deve melhorar. Se tornou uma avaliação rotuladora apenas, para separar em classes o servidor excelente dos que não são.” (A63)</p> <p>“Só acho que seria bom ter um feedback do questionário que a chefia preenche e não apenas a nota. Assim saberíamos o que estamos precisando melhorar.” (A53)</p> <p>“Dificuldade de acesso para alguns servidores, a demora no cadastro de algumas equipes, a inconsistência nos resultados, a impossibilidade imediata de verificação do que foi avaliado e como foi, além de haver pontuação sem antes ser demonstrado como seria medido. Faltou também espaço para sugestões e a verdadeira avaliação, a fim de promover as melhorias. Não se verificou prazos nem formas para alcançar os resultados esperados.” (A33)</p>	<p>“Criou novos critérios para avaliação que ou não podem ser alcançados ou são impossíveis de serem atendidos na estrutura da UFRJ.” (AV3)</p> <p>“A indicação de avaliação da chefia é péssima. Neutraliza a avaliação do próprio chefe que pode se sentir ameaçado apesar de estar cumprindo o papel dele. Há recursos outros para funcionários que possam ter problemas com chefes e não acho que o Avades deveria ser um deles.” (AV13)</p> <p>“A resistência dos subordinados em acessar o sistema para realizar a avaliação.” (AV5)</p>

Avaliados	Avaliadores
<p>“Achei o método de avaliação extremamente injusto e falho. Por exemplo, não tive um feedback a respeito do critério que fui retirada ponto pelo avaliador. Entre milhões de erros.” (A35)</p> <p>“As notas de alguns por exemplo não foram computadas e nem a parte de concordar ou não com a avaliação. Isso impede de o gestor e equipe pensar em feedbacks em relação ao mesmo. Não foi terminada todo o processo em alguns casos. Também considero o medo de muitos servidores em respondê-lo com sinceridade sendo algo novo e receosos de sofrer alguma penalidade pelo gestor ou mesmo sua nota final influenciar em sua progressão. No mais é um formulário de avaliação como outro, e mudanças sempre serão necessárias, mas considero positiva as inovações apresentadas podendo ser melhoradas” (A54)</p>	

Fonte: MOTA (2019).

Relativamente aos aspectos negativos do instrumento, os avaliadores não fazem referência explícita a nenhum, embora tenham classificado o item como de nível baixo. Já os avaliados referem:

“O conteúdo das questões abordadas, assim com a forma como tais questões estão expressas, demandam uma revisão por parte de especialistas em avaliação.” (A63)

“Acho as perguntas muito repetitivas” (A45)

“Perguntas confusas” (A56)

“O formulário é bom, mas algumas perguntas do AVADES são redundantes”. (A50).

Quadro 9 - Aspectos pontuais e tecnológicos negativos

Avaliados	Avaliadores
<p>"Só a parte de acesso à internet. Os servidores antigos não se adaptam com facilidade." (A1)</p> <p>"Muito difícil chegar até ao Avades para preencher os questionários" (A67)</p> <p>"A chefia cadastrada passou a ser uma pessoa que não está de fato acompanhando o meu trabalho, meu plano de trabalho, cuidadosamente elaborado anteriormente, foi perdido." (A45)</p> <p>"O acesso é difícil pois não tinha a senha da intranet" (A52)</p> <p>"O meu avaliador foi mudado pela direção da unidade no meio do processo. O avaliador cadastrado depois (e que me avaliou de fato) estava bem alheio ao meu trabalho, o que tornou todo o processo construído anteriormente inútil!" (A62)</p>	<p>"O seu mal funcionamento (o que precisa ser corrigido): trava, sai do ar, interrompe o trabalho no meio sem salvar o que foi parcialmente feito..." (AV3)</p> <p>"Só não achei muito claro o caminho para chegar aos formulários. Facilitaria se os quatro já aparecessem de cara e após o envio tivesse uma figura de "check". (AV5)</p>

Fonte: MOTA (2019).

No Quadro 9 sobressai a dificuldade de acesso aos questionários e também o caso de avaliados que mudaram de avaliador durante o processo e que referem ter sido prejudicados por isso.

Aparece também uma rejeição do processo de informatização, a única, expressa da seguinte forma: "Ao mesmo tempo que a informatização do processo traz celeridade, perde-se em contato físico, em possibilidade de avaliação com o instrumento impresso. Acredito que possa ocorrer mais possibilidade de frieza nas avaliações." (A1)

Sobre o levantamento de necessidades de capacitação para o próximo planejamento de trabalho em equipe, os avaliadores referiram que iriam indicar cursos para o próximo ciclo o que demonstra interesse

na capacitação dos seus servidores. Alguns exemplos adiantados pelos avaliadores:

“Cursos voltados para a área do servidor na ENAP e em outros órgãos.” (AV1)

“Discutindo com a própria equipe tais necessidades.” (AV3)

“Em vários setores os servidores não estão preparados para dar informação ao público fazendo com que processos fiquem parados por mais tempo que o necessário” (AV15)

“Incluindo os cursos no dia a dia do grupo” (AV10)

As sugestões apresentadas pelos respondentes vão de encontro à opinião de Lepsinger e Lucia (2009) quando dizem que os resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho permitem subsidiar a criação de programas de treinamento e desenvolvimento alinhados às necessidades da organização. A legislação também reforça a capacitação como forma de promover melhorias no serviço público (BRASIL, 2009).

Foram apresentadas sugestões para o aprimoramento da AD no espaço final destinado a comentários, quer por avaliadores (AV) quer por avaliados (A):

Sistemas de avaliação deveriam ser dinâmicos, ajustados a todo momento de acordo com a necessidade da UFRJ e das Unidades, atendendo também às demandas específicas por setores. Uma avaliação estática acaba levando o servidor a atender somente às opções do questionário. (A50)

O processo de avaliação deve ter objetivo a melhoria no trabalho e não apenas progressão financeira ou rotular funcionários. Os avaliadores também não sabiam bem como conduzir o processo. Se o processo era baseado em um plano de trabalho, deveria ter sido uma avaliação evolutiva, durante um determinado período de tempo e não pontual. (A42)

Acredito que o novo sistema de avaliação deverá ser melhorado, deverá haver esclarecimentos sobre como foi elaborado e como foi lançado sem ainda ter sido testado, além de esclarecer o porquê das incongruências e de que forma poderemos verificar como fazer as melhorias. Como chefia tenho certeza de ter avaliado algumas pessoas de uma forma semelhante e, no entanto, as notas foram muito divergentes. E também achei ruim não ter os parâmetros de notas, entre outras coisas. (AV2)

Torço para que o incentivo à capacitação seja uma realidade que ocorra com facilidade e diversidade. A universidade, sendo uma casa de formação, precisa ser a primeira a incentivar o ganho de conhecimento e o crescimento pessoal e científico. Quando isso não ocorre, o que temos é uma incoerência. E hoje acho que os programas de capacitação são ainda limitados na UFRJ. (A62)

6

**CONCLUSÃO
E RECOMENDAÇÕES**

A avaliação de desempenho é parte essencial para o alcance dos objetivos organizacionais e processos de *feedback* com os funcionários, além de contribuir para a melhora do desempenho, contribui ao aumento da produtividade e também da motivação dos servidores.

Em resposta à questão avaliativa, “Como avaliados e avaliadores percebem o novo sistema de avaliação (AVADES) e em que medida reconhecem a sua pertinência?”, o estudo mostrou serem bem diversificadas as percepções dos respondentes avaliados e avaliadores.

No que se refere à qualidade do instrumento de avaliação, verificou-se de forma conclusiva a boa aceitação das inovações propostas, em termos de novos formulários e itens introduzidos. No entanto, sobre a validade do instrumento em geral, tanto avaliadores como avaliados, exprimem as suas dúvidas. Os avaliadores, ao contrário dos avaliados, pensam que será de melhorar a formulação dos itens e as opções de resposta, sugerindo mesmo uma revisão por especialistas da área. Sobre a acesso aos formulários, constatou-se alguma dificuldade por parte dos avaliadores, problema esse que certamente poderá ser resolvido a curto prazo.

Na categoria qualidade do processo de acompanhamento pelo avaliador durante o ciclo avaliativo, constatou-se que, para os avaliados, quatro indicadores foram classificados de nível baixo e dois de nível médio. Ainda que os avaliadores tenham situado a maioria deles no nível elevado, há que concluir que, pelo menos a nível da comunicação, não se detectou uma efetividade das boas práticas de avaliação que se intentou medir.

Ademais, observou-se em termos gerais que não é suficiente somente aplicação do processo de avaliação de desempenho, pois este precisa de monitoramento constante e propostas de melhorias das falhas encontrada. As informações obtidas no processo de avaliação precisam ser utilizadas em prol da organização. Assim sendo, é

interessante a entidade deixar bem claro aos seus colaboradores quais são as regras e as recompensas do processo, e principalmente que estas recompensas não se respaldem somente sob fatores financeiros, mas que contemplem os não financeiros também.

Deste modo, se todo o processo for realizado da melhor forma, considerando as mais diversas variáveis, será possível diminuir carências e aumentar potencialidades, auxiliando assim toda a entidade, não somente os funcionários. Mesmo assim poderá gerar algumas expectativas de melhoria e também restrições de aceitação às mudanças organizacionais por parte de alguns devido a cultura da organização, e é neste momento que os superiores deverão enfatizar a importância que tem esse processo de avaliação de desempenho para a entidade, e pedir total colaboração e compreensão com vistas ao melhor desempenho tanto individual quanto organizacional.

A partir dessas conclusões, elenca-se um conjunto de sugestões que intentam subsidiar o processo de tomada de decisão, com vistas à melhoria do programa AVADES.

Com fundamento nos dados obtidos no decorrer da avaliação, percebeu-se que a aplicação da avaliação de desempenho, em geral, tem sido orientada ao atendimento da legislação. A percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho é de que se trata de um modelo utilizado pela administração pública para justificar a concessão da progressão por mérito profissional, conforme determinado pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2009).

No momento atual, em que o programa AVADES ainda está em fase de aperfeiçoamento, são de relevância fundamental as recomendações fundamentadas para o aprimorar e tornar mais efetivo.

Em função das conclusões do estudo, parece pertinente, a curto prazo:

1. Disseminar para a PR-4 e demais servidores interessados, os resultados do presente estudo avaliativo.
2. Realizar um encontro da PR-4 com as chefias para indicar prioridades e esclarecer dúvidas com relação ao processo antes do próximo ciclo avaliativo. Como se viu, um número elevado de servidores avaliadores está há pouco tempo na função de chefia e o processo avaliativo está intimamente ligado ao processo de planejamento. É fundamental que o planejamento do trabalho do próximo ano seja feito de modo a poder servir de base à avaliação e que seja formalizado indicando metas específicas e prazos delimitados em relação às equipes e aos servidores.
3. Melhorar a interface do programa de forma a permitir acesso e consulta mais amigável, antes do próximo ciclo avaliativo. Adianta-se como sugestão simples de executar, o envio, por *e-mail*, do *link* do programa para acesso direto à página de avaliação. É também necessário que esteja sempre disponível no sistema (SisPessoal) uma descrição do AVADES e dos critérios avaliativos. Por último, como se verificou que alguns servidores da UFRJ não considerarem o resultado final da avaliação suficientemente claro, é necessário que seja verificado pela PR4, no final do prazo legal, se as notações foram colocadas no sistema. Esta ferramenta deve gerar dados transparentes como forma de estimular os servidores e gestores da autarquia.
4. Sugere-se também que cada chefe, para além de falar, individualmente, com cada servidor, sobre o resultado da última avaliação de desempenho, objetivando a melhoria contínua do trabalho, realize uma reunião com a equipe. Após a conversa individual é importante a conversa com o grupo, pois possibilita ao avaliador elucidar os pontos fortes e fracos do coletivo e apontar os meios para melhorar estes últimos. Em função disso,

poderão ser definidas as formas de capacitação adequadas ao aprimoramento do trabalho.

O estudo também sugere como pertinentes as seguintes ações:

1. Uma campanha de divulgação e conscientização da importância da avaliação de desempenho individual no âmbito da UFRJ-RJ. A divulgação poderá ser feita através de folder, por meio eletrônico e palestras. É importante debater com os servidores os reais objetivos da Avaliação de Desempenho, mostrando que não se trata apenas de um instrumento utilizado para atender à legislação, mas sim para melhorar o serviço, com o oferecimento de melhor qualidade ao usuário final. É importante que também seja conhecido pelos servidores o escopo legal do processo avaliativo das autarquias federais do País, no caso da UFRJ, e aquilo que o rigoroso cumprimento da lei exige às chefias.
2. Sugere-se à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PR-4), a realização de cursos para capacitação dos avaliadores do AVADES em que se forneçam ferramentas para tornar a AD um processo de desenvolvimento profissional e institucional e não apenas seja um requisito para progressão por mérito.
3. O acompanhamento do processo, com realização de novos estudos avaliativos, com o intuito de acompanhar a sua evolução. Propõe-se, como sugestão para um próximo estudo, a replicação da presente avaliação, de modo a identificar mudanças, ou não, do processo de avaliação e seus efeitos.

Sendo a avaliação de desempenho um desafio para a área de recursos humanos de diversificadas instituições, de todas as esferas do governo, ressalta-se que o presente estudo avaliativo e suas recomendações têm unicamente a pretensão de melhorar o

processo avaliativo de desempenho individual no contexto específico da UFRJ. Contudo, este estudo pode servir de ponto de partida e base metodológica para a revisão de processos avaliativos de outros órgãos públicos.

UMA EXPERIÊNCIA ÚNICA

Kercia Lidia Vasconcellos Mota

No ano de 2019, a UFRJ, por meio da Divisão de Avaliação de Desempenho, desenvolveu um projeto intitulado como Novo Programa de Avaliação e Desempenho - AVADES. Fiz parte da Comissão Setorial, representando os servidores técnico-administrativos, enquanto esse projeto estava sendo criado. Senti então necessidade de conhecer melhor a realidade atual da avaliação de desempenho, compreendendo o processo do ponto de vista dos atores envolvidos e trazendo esse conhecimento para ser utilizado em seu desenvolvimento.

Desde o começo de minha trajetória no ambiente universitário, como servidora técnico administrativa em educação, desejava verificar o impacto real e efetivo da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no que se refere à concretização de uma política de pessoal inclusiva e compromissada com um serviço público de qualidade prestado ao cidadão e socialmente responsável.

Após concluir algumas especializações e cursos, em que estudei os princípios da administração, a ética no serviço e a importância da prestação de um serviço eficiente, essa motivação aumentou, tendo verificado que as leis criadas são excelentes, mas o que se vê na prática diária, por vezes, não condiz com o estabelecido na lei. Daí surgiu a ideia de levar à prática esta motivação avaliando como os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos são por eles vividos.

As diversas queixas ouvidas de servidores sobre a atual forma de aplicação da avaliação que, para eles, é feita de forma vaga e imprecisa

e para a qual não percebem utilidade nem o sentido, também foram importantes para trabalhar a ideia no presente estudo. Foi também enfadonho para mim, no meu dia-a-dia, deparar com constante queixas e com a insatisfação perceptível de diversos servidores com a sua lotação, por trabalharem em setores para os quais não se consideram vocacionados. Assim, de um lado, tinha-se servidores infelizes e, de outro lado, chefias que almejavam a qualidade de desempenho de seus servidores, sem a alcançar.

O público, no final, sofre também com a falta de uma avaliação eficiente dos servidores. Por vezes, encontra-se servidores com falta de compromisso no trabalho, má vontade no atendimento, morosidade, erros por falta de capacitação, o que reflete um cenário em oposição a uma administração eficiente. Como servidora, senti que diversas insatisfações poderiam ser resolvidas por meio de uma adequada avaliação de desempenho, se o instrumento utilizado conferisse voz aos servidores e permitisse o diálogo em vez do silêncio.

Meu estudo justificou-se, inicialmente, pela intenção da instituição em aprimorar seu recente programa. Desenvolver um estudo sobre o Programa de Avaliação de Desempenho foi desafiador pois o programa ainda estava em fase de adaptação e implantação em seu primeiro ciclo, havia muitas novidades, dúvidas e questionamentos. Como ponto positivo tem-se o fato de os servidores estarem totalmente interessados no assunto por ser algo novo e inovador. De certa forma, tal fato facilitou a execução do trabalho na obtenção de opiniões de forma informal em conversa no dia a dia do trabalho e também com minhas observações.

De outro lado, na hora de coletar as respostas, via formulário, por meio dos *e-mails* disparados, a coleta dos dados não foi tão receptível quanto pensei que seria. A primeira dificuldade encontrada foi a de que nem todos os servidores tinham o *e-mail* institucional, logo não receberam o questionário para responder. Em seguida, dos

servidores que receberam o formulário via *e-mail* institucional, grande parte não tinha como hábito abrir a caixa de entrada diariamente. A fim de aumentar o número de respostas e não prejudicar o trabalho, o prazo que foi concedido inicialmente teve que ser expandido. Com o aumento no prazo para obtenção das respostas, tive que mudar de estratégia também, partindo para o corpo a corpo com a grande maioria dos servidores. De posse de uma lista em mãos, atualizada junto ao Departamento Pessoal da unidade, ia de sala em sala verificando quem tinha recebido o formulário e não o preencheu ou aqueles que de fato, não receberam porque não tinham o *email* institucional. Para esses, eu reencaminhava o questionário para outro *e-mail* que os mesmos disponibilizavam.

A diretora da Faculdade de Letras contribuiu de diversas formas para a perfeita execução do trabalho. O trabalho foi assunto em Assembléia para que a chefia incentivasse os servidores a participarem da coleta de resultados e também foi ponto de pauta em reunião com o Conselho Universitário da Faculdade (CONSUNI). Além disso, antes da coleta dos dados, um *e-mail* foi disparado pela direção da Faculdade de Letras conscientizando os servidores sobre a importância da participação no trabalho.

Um fato interessante, é que a PR-4, responsável pela gestão de pessoas de toda a Universidade, teve acesso ao formulário e reencaminhou o mesmo para diversos servidores. Nesse momento, comecei a receber várias respostas de unidades aleatórias elogiando o trabalho e pedindo para que eu ampliasse o público de respondentes que estava restrito ao grupo de servidores da Faculdade de Letras. Essas respostas não foram aproveitadas no estudo pois, a princípio, o público alvo era apenas de servidores lotados na Faculdade de Letras. Mas fiquei feliz pela possibilidade de expansão do trabalho em toda a universidade, proposta essa a ser conversada e discutida após a minha defesa.

Dando sequência, após a defesa, a Diretora da unidade acatou algumas recomendações para o próximo ciclo de avaliação, como por exemplo, realizar uma reunião com as chefias para indicar prioridades e esclarecimento de dúvidas com relação ao processo antes do início do próximo ciclo avaliativo. Outras recomendações e ações que ficaram combinadas a serem realizadas no início do semestre de 2020 tiveram que ser interrompidas e pausadas devido ao período da pandemia em que vários setores da Universidade tiveram que encerrar suas atividades temporariamente.

Como aprendizado, eu levo a prática maravilhosa vivenciada por meio da escrita, leitura e muito conhecimento adquirido. Quando entrei no Mestrado, pensava apenas em concluir o curso para aumento do salário. Não tinha ambições posteriores. Percebo que aprendi muito, a cada dia era uma nova conquista. Hoje consigo organizar melhor as ideias, dificuldade que tinha no início do trabalho, também melhorei minha escrita, sei que preciso desenvolver ainda mais, porém olho para o princípio e para o final do curso e consigo enxergar um avanço substancial em minha jornada.

O conhecimento que adquiri colocou-me o desejo de continuar com os estudos. Atualmente estou em preparação ao doutorado, cursando uma outra graduação e também uma pós-graduação. Elaborar o trabalho sobre avaliação me fez estudar diversas áreas que eu não tinha intimidade pois sou da área de exatas. Mas esse desafio forçou-me a dominar com afinco o assunto, terminando um trabalho em que fiquei realizada e muitíssimo feliz com a sua conclusão e resultado.

Assim, acredito que os resultados deste trabalho ainda possam gerar benefícios à UFRJ, tendo sido identificada a percepção dos servidores técnico-administrativos, ocupantes de função administrativa, sobre o processo de avaliação e suas características. Desse modo, espero poder aperfeiçoar a prática da avaliação de desempenho e amparar as melhorias da gestão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia, Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 3, 1996.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 123, 2011.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 24 out. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 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 nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 24 out. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, e que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, [...]; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm. Acesso em: 24 out. 2019.

BRASIL. Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal. *A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da administração pública federal*. Brasília, DF: Secretária de Recursos Humanos da Administração Pública Federal; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e [...] 2 de fevereiro de 2009. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 24 out. 2019.

COSTA, Sérgio Francisco. *Estatística aplicada à pesquisa em educação*. Brasília, DF: Plano Editora, 2004.

COLAUTO, Romualdo Douglas; MECCA, Marlei Salete; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Gestão governamental: análise swot em estudo situacional de um município de Minas Gerais. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25., 2018. Vitória. *Trabalhos Completos...* Vitória: CBC, 2018.

CRESWELL J.W; PANO CLARCK V. L. Choosing a mixed methods design. Capítulo 4 In: *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE: Thousand Oaks, 2007, p.58-86

ELVIRA, Enrique J. Sánchez. *Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na administração federal brasileira*. 2018. 326 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

FUZISSAKI, M. A. et al. Validação semântica de instrumento para identificação da prática de enfermeiros no manejo das radiodermatites. *Rev. Eletr. Enf.*, São Paulo, v. 18, 2016.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

KIAN, Tatiana. Terceirização na administração pública. *Revista do Direito Público da Universidade Estadual de Londrina*, Londrina, v.1, n.2, mai.- ago. 2006.

LANDIM, Fátima Luna Pinheiro et al. Uma reflexão sobre as abordagens em pesquisa com ênfase na integração qualitativo-quantitativa. *RBPS*. v 19, n. 1, 2006.

MOTA, Kercia Lidia Vasconcellos. *Sistema de avaliação de desempenho de uma universidade federal na percepção e avaliados e avaliadores: um estudo avaliativo*. 2019. 104 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2019.

ODELIUS, Catarina Cecília. *Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal*. Brasília, DF: ENAP, 2000. (Cadernos ENAP, n. 19).

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIRES, José Calixto de; MACEDO, Katia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

SCHAL, Ellen. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. *Public Administration Review*, Washisgton, DC, v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.

TUAN, Y. F. *Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente*. Tradução Livia de Oliveira. São Paulo, SP: Difel, 1983.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James L.; FITZPATRICK, Jody R. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

SOBRE AS AUTORAS

Elizabeth Moreira Santos

Médica, UnB (1974). Mestre em Saúde Pública, ENSP (1986). PhD em Community Health, Universidade de Illinois em Champaign, Urbana (1995). Bolsista da Kellogg's Foundation (1997) e de institutos de avaliação com o apoio do Ministério da Saúde do Brasil (2011). Titular Aposentada da ENSP/Fiocruz. Docente da Faculdade Cesgranrio (desde maio 2019). Chair do UNAIDS Expert Advisory Committee on Evaluation (desde out 2019). Sua carreira combina experiências acadêmicas e práticas em avaliação. Inclui avaliações ancoradas na pesquisa translacional de intervenções de base comunitária e focadas nos usos e influências destes processos. Tem mais de 20 anos de experiência em pesquisa, ensino e consultoria em avaliação de programas em saúde.

E-mail: betuca51@gmail.com

Kercia Lídia Vasconcellos da Mota

Mestra em Avaliação (2019), Mestrado Profissional em Avaliação pela Faculdade Cesgranrio. Especialização lato sensu em Direito Administrativo pela Faculdade Internacional Signorelli (2017). Especialização lato sensu (em andamento) em Educação à Distância pela FAEL e em Educação e Tecnologia pela Faculdade Internacional Signorelli. Graduação em Matemática pela Universidade Gama Filho (2010). Atualmente é Assistente Administrativo da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

E-mail: kercialidiamotta@gmail.com

ÍNDICE REMISSIVO

A

ações 13, 20, 83, 88
aprimoramento 13, 72, 77, 83
AVADES 13, 31, 34, 47, 49, 50, 70, 71, 73,
75, 80, 81, 82, 83, 85
avaliação 11, 12, 13, 16, 17, 20, 21, 22, 24,
25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 37,
38, 39, 40, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66,
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77,
78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 92
avaliação de desempenho 13, 17, 20, 21,
22, 24, 31, 36, 47, 54, 55, 56, 62, 66, 69,
70, 77, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90

C

campo 13, 28, 36
chefias 13, 26, 42, 55, 67, 71, 82, 83, 86,
88
cidadão 13, 28, 85
coleta 13, 37, 86, 87

D

dados 13, 37, 38, 49, 70, 81, 82, 86, 87, 90
descritivo 13
desempenho 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22,
23, 24, 25, 26, 27, 31, 36, 43, 47, 50, 51,
52, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 66, 67,
69, 70, 71, 72, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85,
86, 88, 89, 90
diálogo 13, 55, 59, 72, 86

E

estudo 11, 13, 14, 17, 30, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 40, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87,
90, 91
estudo descritivo 13

F

Faculdade 11, 13, 29, 37, 38, 87, 90, 92
Faculdade de Letras 13, 87
feedback 13, 55, 67, 69, 71, 74, 75, 80
funcionários 13, 27, 34, 37, 62, 65, 67, 71,
74, 77, 80, 81

G

gestão 13, 15, 16, 20, 21, 22, 24, 28, 40,
56, 69, 87, 88, 89, 91

I

instrumento 13, 20, 21, 24, 28, 32, 33, 35,
36, 37, 38, 40, 47, 48, 49, 50, 54, 56, 57,
58, 63, 70, 72, 73, 75, 76, 80, 83, 86, 90

L

Letras 13, 87

M

melhoria 13, 15, 16, 24, 28, 31, 56, 69, 73,
77, 81, 82
métodos 13, 31, 35

N

necessidade 13, 26, 28, 29, 37, 71, 77, 85
novo programa 13, 70

O

objetivos 13, 15, 16, 28, 33, 36, 40, 51, 56,
59, 70, 80, 83
objetivos estratégicos 13

P

percepção 13, 31, 34, 35, 36, 47, 81, 88,
90, 91
pesquisa 13, 31, 32, 34, 35, 36, 50, 90, 92
pesquisa bibliográfica 13, 31, 32
potencial 13, 32

potencial formativo 13, 32
práticas 13, 15, 17, 28, 32, 47, 80, 91, 92
presença 12, 13
procedimentos 13, 16, 25, 27, 72, 85, 90
processo 11, 12, 13, 17, 22, 24, 26, 28, 29,
32, 33, 34, 47, 50, 51, 52, 54, 59, 60, 65,
66, 73, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 88
programa 13, 29, 31, 35, 36, 38, 70, 81,
82, 86
programa de avaliação 13, 36, 70

Q

qualidade 13, 15, 16, 21, 26, 28, 32, 36,
38, 47, 49, 51, 52, 54, 55, 56, 60, 80, 83,
85, 86

R

realidade 13, 32, 35, 40, 69, 78, 85
referencial 11, 13, 36, 47
referencial teórico 13, 36, 47
resultados 12, 13, 21, 22, 24, 25, 27, 28,
46, 47, 51, 52, 53, 55, 56, 59, 60, 61, 62,
66, 68, 69, 70, 72, 74, 77, 82, 87, 88
retorno 13, 24, 52, 55, 62

S

serviço 13, 15, 17, 24, 27, 39, 40, 42, 44,
45, 54, 70, 77, 83, 85
serviço público 13, 15, 24, 27, 40, 42, 54,
70, 77, 85
servidores 13, 15, 16, 24, 25, 26, 27, 31,
34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 47, 49, 50,
54, 55, 61, 62, 64, 65, 69, 70, 71, 73, 74,
75, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88

T

técnico-administrativos 13, 16, 85, 88
trabalho 11, 13, 15, 17, 20, 22, 24, 25, 31,
32, 33, 37, 38, 40, 47, 48, 49, 50, 51, 53,
57, 58, 59, 61, 63, 64, 70, 71, 72, 76, 77,
82, 83, 86, 87, 88, 89
tratamento 13

U

Universidade 13, 31, 87, 88, 90, 92
Universidade Federal 13, 31, 90, 92

WWW.PIMENTACULTURAL.COM

ESTUDOS
AVALIATIVOS
MULTIDISCIPLINARES

ORGANIZADORAS

LÍGIA GOMES ELLIOT
LÍGIA SILVA LEITE

O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

CONTRIBUIÇÃO AOS PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO