

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO MARANHÃO SOBRE O PROCESSO  
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Conceição de Maria Corrêa Feitosa**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

# **PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Conceição de Maria Corrêa Feitosa**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**

**Prof. Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

Feitosa, Conceição de Maria Corrêa.

Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho / Conceição de Maria Corrêa Feitosa. – 2014.

110 p.; 30cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Recursos Humanos.  
3. Gestão Pública. I. Pereira, Breno Augusto Diniz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

---

© 2014

Todos os direitos autorais reservados a Conceição de Maria Corrêa Feitosa. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Doze, n. 2010, Bairro da Luz, Santa Maria, RS. CEP: 97110-680  
Fone (0xx)55 32225678; Fax (0xx) 32251144; E-mail: ufesme@ct.ufsm.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
MARANHÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO**

elaborada por  
**Conceição de Maria Corrêa Feitosa**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.**  
Presidente/Orientador

**David Lorenzi Junior, Dr.**

**Kelmara Mendes Vieira, Dra.**

Santa Maria, 20 de janeiro de 2015

A todos que torceram pela concretização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo!!

A minha família, em especial aos meus pais, um por me ensinar a ter sempre os pés no chão e outro por me ensinar a possibilidade de alcançar as estrelas. Aos meus irmãos Alex e Francisco, dois administradores natos, pelas interessantes discussões sobre a gestão de pessoas, nas empresas. Torço para que façam o Curso em Administração!!!

Aos meus amores, Henriqueta e Joseh, por me ensinarem o valor precioso dos pequenos momentos, nesse período de tanta ausência.

Ao meu esposo, Augusto, companheiro, amigo, joia rara, por ter cuidado de nossos filhos e de mim nesses dois anos, minha mais profunda gratidão.

Ao meu orientador Breno, por acreditar neste projeto!! Por me conduzir no caminho certo, sempre com um belo sorriso e uma gostosa gargalhada diante das minhas mais elementares dúvidas, meu muito obrigada por tanta paciência!

Aos professores da banca, Profa. Kelmara e Prof. David, pelo aceite a este convite.

À Universidade Federal do Maranhão, na pessoa do Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Prof. Fernando Carvalho, por acreditar que é possível investir no capital humano, valorizando-o e qualificando-o.

À Universidade Federal de Santa Maria pelo acolhimento, aos professores do PPGA por me mostrarem esse novo mundo de conhecimento.

Às amigas Alynne e Anna Paula que nunca mediram esforços para me ajudar nos meus pedidos de socorro, meu muitíssimo obrigada.

Aos colegas de turma pelo companheirismo, principalmente em Santa Maria, em especial ao famoso “grupo do hotel”;

Aos colegas de trabalho, Socorro, Rita, Juliana, Salomé, Renato por segurarem “as pontas” nesse período.

À Divisão de Avaliação de Desempenho da UFMA pelas precisas informações a respeito do processo de avaliação de desempenho naquela Instituição.

Aos servidores técnico-administrativos da UFMA que participaram desta pesquisa, meu muito obrigada.

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico – FAPEMA,  
pela bolsa de mestrado.

A todos, familiares, amigos, colegas de trabalho, professores da UFMA e UFSM  
que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste trabalho.

“A borboleta bebe a água  
Mais leve, mais leve...  
A água é mais leve que a busca da  
borboleta”

Henriqueta Evangeline



## RESUMO

O tema da Avaliação de Desempenho constitui assunto dos mais relevantes no cenário organizacional moderno, dada sua importância no contexto das políticas de administração de recursos humanos não apenas das organizações ligadas à iniciativa privada, como também daquelas que fazem parte do Poder Público. De modo geral, a sua implementação vem ganhando destaque nas instituições governamentais ao longo das últimas décadas, por meio de atos legais e normativos cuja eficácia alcançou o universo administrativo das universidades federais, dentre elas a Universidade Federal do Maranhão – UFMA, sendo que, nesta última, a coordenação das atividades encontra-se a cargo da Divisão de Avaliação de Desempenho. O presente estudo se propõe a analisar a problemática da percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de Avaliação de Desempenho, buscando-se verificar como se dá essa percepção e sua correlação com os objetivos institucionais. Os instrumentos de pesquisa consistiram em 270 questionários aplicados junto aos servidores técnico-administrativos. Foi realizada uma entrevista com a Diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho, cuja síntese compõe, juntamente com os referidos questionários, fonte de informações para as interpretações do processo avaliativo ocorrido na UFMA. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva. Os resultados quantitativos obtidos revelaram que os servidores que participaram da pesquisa conhecem a Avaliação de Desempenho sendo que muitos deles já participaram mais de uma vez desse processo, e que não se opõem a sua realização por considerarem importante que se avaliem os profissionais e que se conheçam os fatores que os motivam a trabalhar e a realizar suas atividades com melhor performance. Apesar disso, os resultados das avaliações carecem de maior divulgação junto aos servidores e da possibilidade de os subordinados avaliarem suas chefias, restando entre eles a ideia de que sua aplicabilidade se encontra mais voltada a interesses de ganhos salariais, numa perspectiva meritocrática, onde sua finalidade precípua seria a de contribuir para a política de encarecimento profissional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

The theme of Performance Evaluation is a really important subject of the modern organizational system, given its importance in the context of human resource management policies, not only for the groups that belongs to the private sector, as well as those that are part of the public sector. In general, your implementation have been appreciated in governmental institutions for decades, in modes of legal acts and regulations whose efficacy reached the administrative universe of Brazilian Federal Universities, among them, the Federal University of Maranhão-UFMA, in which , the coordination of activities are looked by Division of Performance Evaluation. This study aims to analyze the problems of perception of Federal University of Maranhao workers on the Performance Evaluation process, seeking to study how this perception it's correlated with institutional goals. The study consisted of 270 questionnaires with technical and administrative group. An interview with the Director of Performance Evaluation Division was held, whose synthesis consists, with these questionnaires source of information for the interpretation of the evaluation process occurred in UFMA. The quantitative data analysis was performed using descriptive statics reveled that servers know about the Performance Evaluation and many of them have participated more than once of this process, and they believe in the importance of this questionnaire to evaluate the pros and know the factors that motivate them to work and carry their activities with better performance. Nevertheless, the results of evaluations requires further dissemination to the servers and the possibility of the workers to evaluate their minds, leaving between them the idea of their applicability is more focused on wage gains, of interests in a meritocratic perspective where it's purpose would be to contribute to the professional career planning policy.

**Keywords:** Performance Evaluation, Human Resource Management, Public Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Criticas à implantação da avaliação de desempenho.....	23
Quadro 2 –	Abordagem centrada na personalidade.....	25
Quadro 3 –	Abordagem centrada no comportamento.....	26
Quadro 4–	Abordagem centrada na comparação com os outros.....	27
Quadro 5–	Abordagem centrada nos resultados.....	29
Quadro 6 –	Resumo das abordagens.....	36
Quadro 7 –	Evolução histórica da legalidade da avaliação de desempenho no Serviço Público Federal.....	39
Quadro 8 –	Etapas da avaliação.....	43
Quadro 9 –	Resumo dos estudos.....	49
Quadro 10 –	Síntese do método.....	57
Quadro 11 –	Informações sócios culturais dos participantes.....	66
Quadro12 –	Percepção sobre fatores que influenciaram o desempenho no trabalho.....	69
Quadro13 –	Percepção sobre Avaliação de Desempenho.....	73
Quadro14 –	Avaliação de desempenho na UFMA.....	77
Quadro15 –	Regras práticas de interpretação de valores de Alfa.....	81
Quadro16 –	Teste de Rmo e Bartlett.....	83
Quadro17 –	Comunalidade.....	84
Quadro18 –	Cargas Fatoriais.....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Construtos da avaliação de desempenho.....	81
Tabela 2	– Alfas de Cronbach dos construtos de Avaliação de Desempenho.....	82
Tabela 3	– Percentual de variância das variáveis do construto percepção sobre a avaliação de desempenho .....	85

## **LISTA DE SIGLAS**

CCAA	– Centro de Ciências Agrárias e Ambientais
CCBS	– Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	– Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
CCH	– Centro de Ciências Humanas
CCSo	– Centro de Ciências Sociais
CCSST	– Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia
DEGEP	– Departamento de Gestão de Pessoas
SAD	– Sistema de Avaliação de Desempenho
SAL	– Sistema de Automação Universitária
SIGRH	– Sistema de Gestão de Recursos Humanos
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
UFRJ	– Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSM	– Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	Justificativa.....	15
1.2	Problemática.....	17
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Geral.....	19
1.3.2	Específicos.....	19
1.4	Estrutura.....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1	Conceitos e paradigmas acerca da avaliação de desempenho.....	21
2.2	Abordagens e técnicas da avaliação de desempenho.....	24
2.3	Avaliação de desempenho no Serviço Público Federal: retrospectiva histórica e modelo adotado pelo Plano Diretor da reforma do aparelho do estado (PDRAE).....	36
2.4	Casos de implementação da avaliação de desempenho.....	43
2.4.1	Avaliação de desempenho na Universidade Federal de Santa Maria...	44
2.4.2	Avaliação de desempenho na Universidade Federal do Rio de Janeiro...	47
<b>3</b>	<b>METODO DE PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	52
3.2	População e amostra.....	53
3.3	Coleta dos dados.....	54
3.4	Análise dos dados.....	56
3.5	Aspectos éticos.....	58
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
4.1	O caso da avaliação de desempenho aplicada à Universidade Federal do Maranhão.....	59
4.2	Caracterização sócio cultural dos respondentes da pesquisa.....	65
4.3	Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho.....	68
4.4	Percepção sobre a avaliação de desempenho.....	72
4.5	Avaliação de desempenho na UFMA.....	76
4.6	Identificação dos fatores mais importantes na avaliação de desempenho para os servidores da UFMA.....	80
4.6.1	Alfa e Cronbach dos construtos da Avaliação de Desempenho.....	82
4.6.2	Análise Fatorial dos construtos da Avaliação de Desempenho.....	83
4.7	Síntese dos dados apresentados.....	88
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICES.....	103
	ANEXOS.....	105

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das três últimas décadas do século passado, uma série de mudanças ocorreu no cenário mercadológico global e os impactos dessas mudanças estenderam-se, desde a economia, passando pelo campo da política e pela esfera jurídica, alcançando, em cheio, o ambiente empresarial. Isso se refletiu significativamente no contexto brasileiro, onde, até então, o gerenciamento organizacional ainda se via atrelado aos modelos herdados de práticas alinhadas aos primórdios da administração clássica.

Tais práticas constituíram os alicerces sobre os quais a gestão de pessoas, na atualidade, se foi estruturando, embora tenha ocorrido uma mudança de paradigmas muito forte, onde princípios, como o planejamento de carreira e ferramentas, como a avaliação de desempenho, foram ganhando notoriedade, e sobremaneira, transformando a tradicional administração de recursos humanos (TACHIZAWA et al., 2001).

As organizações públicas têm características próprias, em relação às demais, como: submissão às rotinas e regras, estabelecimento de hierarquias, apego ao poder, burocratização nas ações. Características que trazem contextos diferentes para a implantação de processos inovadores no que diz respeito, em especial, às novas políticas de recursos humanos (FETZNER et al., 2010).

A tendência da gestão de recursos humanos, segundo Banov (2012), é trabalhar processos de seleção e avaliação, levando em consideração as competências, principalmente, em resposta ao ambiente competitivo, que se instaura na contemporaneidade, quando as empresas buscam novos modelos de gestão, com o objetivo de alinhá-las às metas organizacionais, e condicionando-as à missão, visão e valores da empresa. Assim, faz-se necessário que se desenvolvam indicadores de gestão que permitam vislumbrar como a organização tem se portado, ao longo do tempo, e se os objetivos previamente traçados pela alta administração estão sendo efetivamente, alcançados ou não (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002).

A avaliação de desempenho faz parte dessa caminhada rumo ao novo e sua aplicabilidade é extensiva aos diversos segmentos organizacionais. Sua dinâmica e suas consequências vêm sendo analisadas há tempos, tal como se pode observar a seguir:

Cientistas, que têm estudado o comportamento humano na empresa, dedicam capítulos e experiências específicas no sentido de estudar o fato, analisá-lo e interpretá-lo cientificamente. Diretores de empresas, Diretores e Gerentes de Relações Industriais e Relações Humanas, bem como psicólogos e especialistas em pessoal sabem que, muitas vezes, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO é uma necessidade na vida da empresa, depois que ela atinge determinado tamanho e idade, mas sabem, também, que essa medida requer cuidados e técnicas especiais (BERGAMINI, 1998, p. 23)

Uma forma de se conceber a avaliação de desempenho é entendê-la como sendo “[...] um método que visa continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização” (PONTES, 2002, p.24). Complementando o exposto, o autor explica ainda que a avaliação de desempenho tem por foco determinar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, tanto quanto fornecer feedback aos mesmos, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado.

Fetzner et al (2010) aborda a importância, na atualidade, da avaliação de desempenho, nas organizações em geral, ser realizada com base nas competências, uma vez que estas são, conceitualmente, próximas. E, ainda, que a utilização dessa ferramenta deve levar em consideração características próprias pertinentes aos contextos culturais diversificados.

A avaliação de desempenho, no serviço público federal, é regularizada pelo Decreto 7.133/2010 (assinado pelo Presidente Lula), que regulamenta os procedimentos gerais para a viabilização dos processos avaliativos de desempenho, fornecendo subsídios ao pagamento das respectivas gratificações (de desempenho) aos servidores do Poder Executivo Federal. O referido Decreto dispõe que “as avaliações serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de capacitação e do aperfeiçoamento profissional” (BRASIL, 2010).

Em relação ao conceito e aos objetivos da avaliação de desempenho, no contexto público, algumas considerações podem ser destacadas. A Lei nº 11.091, de 12/01/2005, discorre a respeito da estruturação do plano de carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação, junto às instituições federais de ensino ligadas ao Ministério da Educação e define um princípio, a partir do qual, a avaliação de desempenho é analisada como sendo “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BESSA, 2011, p.6).



Depreende-se, do exposto, a necessidade de uma análise mais atenta às questões que se relacionam à avaliação de desempenho, no setor público, seja na esfera federal, como na estadual ou municipal (ODELIUS; SANTOS, 2007). Uma análise que se estenda a uma ótica descritiva do fenômeno em apreço, com base numa percepção alicerçada na perspectiva de pessoas que fazem parte de um contexto específico dessa discussão, ou seja, a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – onde os servidores técnico-administrativos são avaliados e ao mesmo tempo avaliam outros servidores e parece existir uma cultura organizacional em que a avaliação de desempenho constitui elemento importante, no âmbito das políticas internas de recursos humanos nessa instituição de ensino superior.

### 1.1 Justificativa

A avaliação – que se propõe mensurar e qualificar o desempenho de profissionais – faz parte da realidade de muitas instituições ligadas à esfera pública, em todos os níveis, em que pese o fato de suas origens remontarem ao universo da iniciativa privada (ODELIUS; SANTOS, 2007).

Na contemporaneidade organizacional, perguntas do tipo: **O que é uma avaliação de desempenho? Qual a sua verdadeira finalidade? Como se dá o processo avaliativo? E quais os critérios utilizados para tanto?** – são frequentes e as possíveis respostas representam uma tentativa de entendimento mais abrangente do fenômeno avaliativo (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003). Conforme esses autores, para esse entendimento, deve-se considerar, certamente, os objetivos estratégicos da instituição, sua visão, sua missão, seus valores. Enfim, sua política da qualidade, mas também deve-se levar em conta a percepção dos avaliados e a coerente utilização dos resultados obtidos objetiva e subjetivamente, no cotidiano laboral.

A abordagem aqui delineada fundamenta-se na viabilidade, não apenas de compreender a avaliação de desempenho enquanto ferramenta gerencial (ou enquanto instrumento de trabalho da área de Recursos Humanos) nas organizações em geral, mas também na possibilidade de auferir o seu real alcance, sua efetiva implementação e o seu efetivo alinhamento com as metas propostas pela alta administração, de acordo com os seus interesses e com suas responsabilidades (BALEKIAN et al., 2008).

De acordo com Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho é, pois, um importante processo de gestão organizacional, que deve estar atrelado às demais ações relacionadas à administração de pessoas, não devendo limitar-se a uma forma de obtenção de ganhos financeiros – o que, na verdade, pode desvirtuar os seus propósitos, à medida que se deixe de lado o efetivo compromisso com a estratégia de trabalho delineada pela organização.

A temática abordada também se justifica – e até mesmo se fundamenta – nas mudanças que vêm ocorrendo no cerne da administração pública, sobretudo a partir dos anos 80, quando todo um conjunto de ações direcionadas ao aperfeiçoamento da gestão, no serviço público, começou a tomar corpo (KUDRYCKA, 2001). O objetivo era tornar o trabalho, realizado pelos servidores públicos, tão efetivo quanto aquele demandado pelos empregados da iniciativa privada – onde características como produtividade e eficiência são constantemente buscadas no perfil profissional destes últimos.

Na esteira das mudanças iniciadas a partir desse período, a avaliação do desempenho passou a ser utilizada como ferramenta recorrente, em alguns segmentos estatais, sobretudo a partir do ano de 1995, em conformidade com as diretrizes preconizadas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995).

De uma forma geral, seja na vertente estatal, seja na esfera privada, muitas vezes a avaliação de desempenho serve como referencial e/ou como indicador de parâmetros para a política de remuneração, adotada em muitos setores da economia atual. Segundo Lucena (1992), essa ferramenta de gestão de recursos humanos, no entanto, deve oportunizar, a cada um, a busca pelo autodesenvolvimento dentro da organização, numa equação onde a identificação de potencialidades, de carências e de possibilidades de crescimento profissional represente o pilar sobre o qual se sustente a verdadeira filosofia que norteia a avaliação de desempenho – e sob uma ótica que a veja como instrumento de desenvolvimento de pessoas na organização.

Essa perspectiva resulta (é necessário entender) do aprofundamento no estudo do comportamento humano nas empresas, onde fatores internos (como o planejamento macro, por exemplo) e externos (como o ambiente mercadológico) interpõem-se fortemente, exigindo, cada vez mais, destas a busca constante pelo desenvolvimento, pelo aprimoramento gerencial, em detrimento dos improvisos e do agir empírico, baseado apenas na intuição experiencial. Entende-se que é necessário

planejar o desenvolvimento, habilitar o capital humano, preparar a organização para lidar com as diferentes conjunturas políticas, sociais e econômicas vigentes.

Diante do exposto, defende-se a importância estratégica da avaliação de desempenho, que pode viabilizar (desde que sabiamente implementada) a mudança e a melhoria contínua dos processos relacionados ao aperfeiçoamento das pessoas e, por conseguinte, à sobrevivência das empresas, já que o mercado globalizado, em que se vive, é altamente competitivo (TACHIZAWA et al., 2001).

Há estudos, por meio dos quais, a avaliação de desempenho foi aplicada no setor público, sendo que alguns desses evidenciaram que, de forma geral, a referida aplicação deu-se por questões relacionadas ao cumprimento de uma determinação legal e/ou, também, com objetivos mais voltados à progressão na carreira, numa ótica meritocrática (BARBOSA, 2010). Isso, de certo modo, para Rodrigues et al. (2009), deixa algumas lacunas, no que toca aos reais objetivos da avaliação de desempenho, sendo uma dessas o fato de que o processo acaba constituindo-se como um fim em si mesmo, ou seja, os resultados obtidos nem sempre são utilizados pelas instituições para melhorá-las, como um todo, dentro do escopo de uma avaliação de desempenho.

Uma outra lacuna diz respeito ao fato de as pessoas que participam da avaliação, não raro, desconhecem seus reais objetivos, situando-os, muito mais, como algo que serve de parâmetro para aumentos salariais (BARBOSA, 2010). Outrossim, conforme Rodrigues et al. (2009), é de se supor, ponto pacífico, que as chefias não se sentem muito à vontade para avaliar os seus subordinados (por motivos melhor referendados à frente).

Por fim, o presente trabalho justifica-se também, dentre outros aspectos não menos relevantes, no interesse da autora pelo assunto, mediante a atualidade do mesmo e de sua aplicação no âmbito do serviço público federal, como importante ferramenta de conhecimento e recursos humanos.

## **1.2 Problemática**

Há uma determinação legal, no sentido de que seja realizada, anualmente, uma avaliação de desempenho, no âmbito das universidades federais de ensino superior, conforme se depreenderá nas páginas a seguir. Todavia, pode-se questionar a aplicabilidade e eficácia de uma ferramenta como essa, caso seja utilizada, apenas e tão somente, como um requisito obrigatório, por força de lei e ainda se, por força dessa

mesma obrigatoriedade jurídica, a avaliação venha a constituir um expediente, por meio do qual, vantagens salariais venham a ser a tônica central do processo avaliativo. Caso tal possibilidade se constitua numa prática, a avaliação de desempenho não atenderá a sua principal função no serviço público que, segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, é o de contribuir para a qualidade desse setor; e deixará de “ser uma consequência da ligação entre desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento institucional e capacitação dos servidores” (SILVA, 2001, p. 36).

Na avaliação de desempenho, os fatores que contribuam para ou dificultem a sua ocorrência, no ambiente institucional pesquisado, segundo Bessa (2011), devem levar em consideração que o seu maior objetivo é ser uma ferramenta de análise do desempenho de cada profissional. Percebe-se que, para esse autor, o mais importante é como será aplicada e como os resultados obtidos serão otimizados pela organização. Dalmau e Benetti (2009, p. 20) destacam que

a avaliação, quando bem utilizada, promove total segurança para um gestor tomar suas decisões e seguir na determinação de metas mais ambiciosas para os profissionais, pois ele tem conhecimento das reais capacidades de cada um.

O próprio texto da Lei 11.091, de 12/01/2005, assegura que, em se tratando da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no que respeita às instituições federais, vinculadas ao Ministério da Educação, há um princípio que remete à avaliação de desempenho funcional. Princípio esse que define tratar-se: “[...] de um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BESSA, 2011, p. 16).

É de se convir, pois, que a avaliação de desempenho deva revestir-se de um caráter pedagógico, ou seja, ensinar aos participantes do processo – sejam estes avaliados ou avaliadores – algo de útil, em relação à performance de cada um e à melhoria dessa performance, de acordo com as metas institucionais, considerando-se o caráter coletivo do trabalho realizado.

Ademais, cumpre ressaltar que é importante fazer, da avaliação de desempenho, uma oportunidade em que se conheçam e reconheçam talentos, transformando-a num instrumento que venha a promover pessoas, detectando, assim, o potencial de cada uma e não somente as suas falhas, suas lacunas em termos de

performance laboral. Deriva, daí, a importância de um processo como esse ser elaborado, planejado, gestado e aplicado, coletivamente, comprometendo-se, todas as partes envolvidas, para que possa opinar, refletir e até mesmo contestar, se for o caso (ODELIUS; SANTOS, 2007).

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Geral

- Descrever a percepção dos servidores da UFMA em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado na instituição.

#### 1.3.2 Específicos

- Descrever como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho na UFMA;
- Identificar as oportunidades e dificuldades enfrentadas no processo de avaliação dentro da UFMA;
- Propor sugestões no intuito de aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho da UFMA.

### **1.4 Estrutura**

A presente dissertação está assim estruturada:

No capítulo 1: apresenta-se a introdução, a justificativa, em relação ao tema abordado; discute-se a problemática enfocada e delineiam-se os objetivos buscados. O capítulo 2, por sua vez, contempla a fundamentação teórica, discernindo as opiniões e assertivas de pesquisadores e estudiosos do assunto, consubstanciando-as com a visão atual, acerca da avaliação de desempenho, além dos modelos e técnicas para a aplicação dessa ferramenta em algumas universidades federais. Já no capítulo 3: apresenta-se o delineamento da pesquisa, população e amostra, coleta de dados, análise dos dados, síntese do método e os aspectos éticos desta pesquisa. No capítulo 4 apresenta-se o resultado dos dados seguido capítulo 5 com as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos dos principais autores sobre avaliação de desempenho, assim como os modelos, abordagens e técnicas referentes ao tema em estudo, dentre os quais, destaca-se o centrado na gestão por objetivos, incluído dentro da abordagem, com ênfase nos resultados, por ser o modelo que norteia as universidades federais de ensino superior, conforme diretriz do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) e do Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013).

### **2.1 Conceitos e paradigmas acerca da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável no processo de gestão de pessoas, uma vez que se realiza de maneira sistemática, calcada em padrões de excelência, determinados pela alta administração. Dentre os seus pressupostos básicos, destaca-se o de que: o desempenho e o funcionamento excelente, de uma empresa ou instituição, dependem, em larga escala, do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho (TAKESHI et al., 2001).

O conceito de avaliação de desempenho recebe definições variadas, na literatura específica do assunto; todavia, autores como Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini (1998) e Reis (2010) entendem-na como sendo um instrumento que proporciona desenvolvimento dos recursos humanos na organização; uma ferramenta que possibilita a medição de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e, ainda, como uma importante ferramenta à disposição da gerência, para acompanhamento permanente do desempenho dos empregados, contribuindo, dessa forma, para a qualidade da empresa.

Rabaglio (2004) conceitua a avaliação de desempenho como um instrumento que mede a estimativa, tanto do aproveitamento, como do potencial individual dos empregados no seu meio de trabalho. Boas e Carvalho (2004) reforçam o conceito de avaliação de desempenho como sendo um processo que, se bem utilizado, serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades do empregado, permitindo, assim, verificar sua contribuição para o crescimento da organização.

Reitera-se, portanto, que um dos grandes objetivos da avaliação de desempenho é o de funcionar como uma ferramenta para a análise real do desempenho laboral de cada trabalhador. Por isso mesmo, não será demais repetir que: durante o processo de sua aplicação, a estratégia adotada pela organização deva levar em conta os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa, de modo que os dados obtidos sejam tabulados, sintetizados, interpretados e otimizados, em prol da melhoria contínua do processo de gestão de pessoas (GURGEL, 2009).

Para Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho funcional configura-se em um sistema de gestão do desempenho, pois tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas, ao longo do tempo. Tal sistema deve ser compreendido como um processo que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho, em que a área de recursos humanos apoia e gerencia a organização. Entretanto, seus principais atores são, de fato, os avaliados e os avaliadores.

Drucker (2001) ressalta que: para a organização garantir uma competitividade global, é necessário equilibrar seus resultados a curto e médio prazos. Embora o conceito de competitividade não se aplique ao setor público, posto não se tratar de um ambiente de concorrência, as recomendações do autor citado são importantes para as administrações públicas, à medida que suas ações são relevantes para determinar o nível de competitividade do setor privado – e as organizações públicas necessitam adotar formas modernas de gestão para aperfeiçoar os fundos públicos sob sua administração.

Pontes (2002) descreve a avaliação ou administração de desempenho como um método que visa, continuamente, a estabelecer um contato com os funcionários, quanto aos resultados desejados pela organização; acompanhar os desafios propostos, direcionando ou redirecionando-lhes os rumos, quando necessário; avaliar os resultados conseguidos.

Araújo (2006) ressalta que todas as organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nelas exercem suas atribuições. Ao mesmo tempo, faz uma ligação com os propósitos maiores, não só das unidades a que as pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo.

A análise das discrepâncias entre o comportamento real e o ideal é o foco essencial da avaliação de desempenho, que considera, igualmente, as necessidades e as possibilidades do funcionário e da organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas por ambas as partes (NEWSTRON, 2008).

Essa ferramenta busca equilibrar resultados em relação aos comportamentos praticados para sua obtenção. Assim sendo, a administração de recursos humanos, no setor público, possui algumas peculiaridades que são originárias da própria natureza das organizações que compõem esse setor.

Mas, a partir de tantas definições importantes sobre avaliação de desempenho, fica claro a sua importância, tanto para as organizações privadas, quanto para organizações públicas.

Destacam-se, no Quadro 1, as principais críticas à implementação da avaliação de desempenho segundo o exposto por Lucena (1992) e Leme (2006).

AUTORES	CRÍTICAS
Lucena (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A falta de comprometimento maior da alta administração com os objetivos da avaliação de desempenho;</li> <li>- Ausência de feedback após a avaliação, o que não permite ao avaliado obter conhecimento acerca dos aspectos a serem melhorados em seu próprio desempenho.</li> <li>- O valor da avaliação de desempenho tradicional – aquela realizada uma vez por ano – na qual os eventos acima relacionados costumam ocorrer e, em sua opinião, é um equívoco aquilo que denomina como sendo o Dia Nacional da Avaliação de Desempenho, isto é:  Aquele dia fatal da devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes [...]. O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com os dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do empregado durante o ano que passou (p. 39-40).</li> </ul>
Leme (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receio das pessoas no que diz respeito à participação, muitas vezes por causa da própria cultura da organização e pela ansiedade em relação ao novo, o que gera certa insegurança;</li> <li>- Falta de esclarecimentos e informações, em relação aos objetivos da avaliação de desempenho, bem como a falta de conexão entre o método adotado e os objetivos pretendidos;</li> <li>- A subjetividade que permeia a avaliação de desempenho, o que pode levar o avaliador a se deixar contaminar por suas próprias percepções, abrindo espaços para que preconceitos e juízos de valor assumam o lugar dos padrões organizacionais;</li> <li>- Dificuldades na comunicação, impedindo assim que os avaliados compreendam os reais motivos pelos quais estão sendo avaliados e como serão avaliados;</li> <li>- Resistência dos avaliadores, no caso, as chefias, em avaliar os colaboradores de maneira negativa (quando for o caso), trazendo à tona resultados acima da média.</li> </ul>

Quadro 1 – Críticas à implementação da avaliação de desempenho

Fonte: adaptado dos autores Lucena (1992) e Leme 2006.



Um ponto crucial, nesse contexto, é a questão do preparo dos avaliadores, os quais, nem sempre, são devidamente treinados e orientados quanto à aplicação dos formulários de avaliação. Estes, muitas vezes, não conhecem sequer a política de gestão de recursos humanos da empresa ou, se a conhecem, não conseguem realizar a necessária ponte entre uma coisa e outra, ou seja, não percebem as implicações dos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho e os objetivos maiores da organização, delineados pela administração da mesma.

Sem preparo adequado, sem conhecimento prévio acerca de como proceder, sem um treinamento realmente esclarecedor, os avaliadores são levados, não raro, a agir de acordo com seus próprios valores pessoais. (BERGAMINI, 1998, p. 57).

## 2.2 Abordagens e técnicas de avaliação de desempenho

Considerando-se que a avaliação de desempenho procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, em consonância com a estratégia da organização, é necessário que se fale em como medir o desempenho. A propósito disso, Caetano (2008, p. 29) assevera: “o desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam a diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização”.

Os níveis de desempenho (excelente, médio, fraco...) podem ter um caráter quantitativo ou qualitativo e podem ser avaliados, segundo Caetano (2008), com base em critérios e medidas que possam mensurar alguns atributos. Para tanto, pode-se ter à mão instrumentos de medida: 1) **centrados na personalidade**; 2) **centrados no comportamento**; 3) **centrados na comparação com os outros** e 4) **centrados nos resultados**.

A primeira abordagem, centrada na personalidade, têm a ver com escalas baseadas em traços, ou seja, características de comportamento. Trata-se de uma medição de competências e uma abordagem de avaliação de desempenho focada na personalidade. Caetano (2008) ressalta que essa abordagem tem como principal objetivo saber se os indivíduos avaliados possuem certos traços de personalidade considerados importantes para o desempenho profissional e para o crescimento da organização.

A seguir, no Quadro 2, destaca-se a abordagem centrada na personalidade, suas classificações e principais desvantagens, para melhor entendimento do assunto.

AUTOR	ABORDAGENS	CLASSIFICAÇÕES	DESVANTAGENS
Caetano (2008)	Centradas na personalidade	<p><b><u>Escalas baseadas em traços</u></b> Desenvolvida por Paterson (1922), este tipo de escala deveria permitir ao avaliador julgar os avaliados de uma forma o mais discriminada possível, devendo-se considerar os traços de personalidade do avaliado, relacionando o ponto da escala que melhor corresponder à performance do mesmo. Esses traços de personalidade podem, ou não, estar definidos de uma forma resumida e a escala assentar em números ou adjetivos que representam as posições de desempenho.</p>	Caráter subjetivo e a dificuldade em que o avaliador terá em construí-la, faltando-lhe, muitas vezes, o devido rigor, uma vez que é feita com base em traços incertos da personalidade do avaliado, tornando-se alguns requisitos difíceis para definições avaliativas.
		<p><b><u>Medição de competências</u></b> A questão das competências tem a ver com conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis ao trabalho do empregado, de modo a que consigam atingir os objetivos organizacionais. Neste tipo de abordagem, interessa avaliar a demonstração concreta das competências por parte dos colaboradores e, por isso, os avaliadores medem as competências, através de escalas de cotação (estas podem ser respondidas pelo próprio, pela hierarquia, pelos pares ou pelos clientes), as quais podem ser combinadas com testes de conhecimento.</p>	

Quadro 2 – Abordagem centrada na personalidade

Fonte: Adaptado Caetano (2008)

A segunda abordagem, centrada no comportamento, surge como uma resposta às abordagens centradas na personalidade e que, baseadas na análise do comportamento, criaram uma série de instrumentos diversificados para a investigação e aplicação prática da avaliação de desempenho. Caetano (2008) aponta que a abordagem centrada em comportamento difere da centrada na personalidade por se basear em comportamento e não em traço.

No Quadro 3, destaca-se a referida abordagem, classificação e principais desvantagens.

AUTOR	ABORDAGENS	CLASSIFICAÇÕES	DESVANTAGENS
Fernandes e Caetano (2000)	Abordagens centradas no comportamento	<p><b><u>Incidentes críticos</u></b> Trata-se de um método que consiste em registrar os comportamentos que impactam de maneira significativa o desempenho da organização, tanto os positivos quanto os negativos. Esta forma de mensuração constitui uma das bases mais úteis para gerir o desempenho, uma vez que possibilita ser muito específico no feedback a dar aos colaboradores e a esclarecer as expectativas de melhoria.</p>	São muito complexas e demoradas, requerem especialistas em suas aplicações que possam definir as dimensões comportamentais, o que podem incidir em custos significativos para as empresas em geral.
		<p><b><u>Escalas de escolha forçada</u></b> Serão vistas um pouco mais à frente e consistem em apresentar ao avaliador blocos de afirmações com descrições positivas e negativas, de modo a que o mesmo opte em escolher a metade dos itens que melhor definam o desempenho do avaliado.</p>	
		<p><b><u>Escalas ancoradas em comportamentos</u></b> Estas escalas foram apresentadas para servirem como uma nova proposta onde são descritos comportamentos que revelem diferentes níveis de habilidades em cada dimensão a ser avaliada.</p>	
		<p><b><u>Escalas de padrão misto</u></b> Possuem três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão e indicam também três níveis diferenciados de desempenho, ou seja: acima da média, dentro da média e abaixo da média. Neste caso, o avaliador responde às três questões de cada dimensão enfocando em que medida o comportamento do avaliado é melhor, pior ou igual ao que é descrito na afirmação.</p>	
		<p><b><u>Escalas de observação comportamental</u></b> Consistem, especificamente, em descrições precisas de comportamentos a adotar pelos colaboradores, as quais podem ser apropriadas em certo tipo de funções pouco complexas e relativamente padronizadas.</p>	

Quadro 3 – Abordagem centrada no comportamento

Fonte: Adaptado de Fernandes e Caetano (2000).

As abordagens centradas na comparação com os outros partem do princípio da comparação entre o desempenho entre pessoas, num mesmo tipo de trabalho. Por isso, baseiam-se na comparação entre indivíduos. Caetano (2008) falam que as

referidas abordagens, por não terem dependência com a abordagem em comportamentos, podem ser discricionárias e não permitem um retorno adequado ao avaliado.

Apresenta-se no Quadro 4, a classificação e principais desvantagens da abordagem em foco:

AUTOR	ABORDAGENS	CLASSIFICAÇÕES	DESVANTAGENS
Fernandes e Caetano (2000)	Abordagens centradas na comparação com os outros	<p><b><u>Ordenação simples</u></b> Neste tipo de abordagem, ordenam-se os empregados do melhor para o pior, em virtude da aferição global do seu desempenho. Sua aplicação, não obstante, implica num ambiente rigidamente hierarquizado, nem sempre oportunizando um <i>feedback</i> de melhoria aos funcionários.</p>	Fornecem pouca informação para transmitir <i>feedback</i> aos avaliados e, muitas vezes, só podem ser utilizadas com um número reduzido de participantes. Precisa-se ter à disposição do avaliador um número avantajado de comparações, principalmente, quando envolve grandes grupos.
		<p><b><u>Comparação por pares</u></b> A partir deste modelo, formam-se todos os pares possíveis de empregados, sendo que caberá ao avaliador decidir qual é o melhor entre cada par, tomando como base a performance global de cada um. A posição final de cada avaliado calcula-se somando o número de vezes em que tenha sido escolhido como o melhor. O resultado exprime-se numa lista com os nomes hierarquizados.</p>	
		<p><b><u>Distribuição forçada</u></b> Neste segmento, comparam-se os grupos de indivíduos com níveis de desempenho similares, ao invés de comparar-se as pessoas umas com as outras. Assim sendo, os níveis de desempenho são previamente estabelecidos, como por exemplo, excelente, bom, fraco e inaceitável. O avaliador faz então corresponder uma determinada percentagem de avaliados a cada um destes níveis de desempenho já estabelecidos anteriormente.</p>	

Quadro 4 – Abordagem centrada na comparação com os outros

Fonte: Adaptado de Fernandes e Caetano (2000).

Por fim, as abordagens centradas nos resultados utilizam os resultados obtidos com relação ao desempenho do avaliado e analisam de que maneira esses mesmos resultados estão alinhados com os objetivos previamente estabelecidos pela organização. É feita, por um determinado período, é realizada em confronto com

padrões de desempenho previamente determinados ou, ainda, em oposição aos objetivos definidos anteriormente (CAETANO, 2008).

A abordagem mais utilizada pelas organizações e mencionada pelos autores: Caetano (2008), Caetano (2008), Teixeira (2005) e também a que norteia o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013) é a **centrada nos resultados**, pois permite que a organização tenha uma percepção do desempenho do avaliado em relação aos objetivos propostos para o crescimento, tanto da empresa, como do empregado, num determinado período de tempo. E mais ainda, o fato de que esse tipo de filosofia empresarial é contemplada no ambiente organizacional, dentro da abordagem de obtenção de metas. É certo que uma abordagem como essa enfatiza o estabelecimento de objetivos acordados entre a alta esfera administrativa e seus subordinados. E uma vez definidos, esses objetivos passam a constituir a pedra angular na qual o trabalho, a avaliação e o controle são buscados na organização.

No Quadro 5 segue as abordagens centradas nos resultados, classificações e desvantagens:

AUTOR	ABORDAGEM	CLASSIFICAÇÕES	DESVANTAGENS
Teixeira (2005)	Centradas nos resultados	<p><u>Padrões de desempenho</u> Neste tipo de abordagem, os resultados do trabalho podem ser comparados com a performance do empregado, com a performance de outros empregados com funções semelhantes, ou mesmo com um padrão de trabalho pré-definido e aceito como adequado ao cargo. Este padrão pode ser definido a partir dos níveis de desempenho anteriores da empresa, ou de outras empresas do mesmo ramo, ou ainda do estudo dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço nele envolvido. Deste modo a mensuração dos resultados pode recair tanto sobre a quantidade como também sobre a qualidade do trabalho.</p>	<p>A grande desvantagem das abordagens centradas no resultado reside no fato de que dependem, para serem realizadas, de julgamentos avaliativos que nem sempre permitem a comparação interindividual, apesar de tornar esse método menos ameaçador e mais objetivo. Podem ser de difícil execução pois os objetivos, segundo o autor, podem ser distanciados das prioridades estratégicas da organização, desprestigiando, dessa forma o trabalho em equipe, não permitindo, também a comparação interindividual.</p>
		<p><u>Gestão por objetivos</u> A gestão por objetivos é alicerçada em cinco pilares, ou fases, quais sejam: objetivos a longo prazo; objetivos a curto prazo; objetivos individuais; avaliação de resultados; ações corretivas. Considerando-se tais etapas, entende-se que a referida gestão por objetivos é uma filosofia de trabalho que procura direcionar os esforços da gestão para o alcance de metas pré-estabelecidas e bem pactuadas entre as partes que compõem o todo organizacional e, assim, coloca em segundo plano os meios, os processos, numa clara oposição ao método taylorista. Trata-se, portanto</p>	

Quadro 5 – Abordagem centrada nos resultados

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

Até aqui, mostrou-se as abordagens de medida que balizam a avaliação de desempenho no bojo das organizações. Há, todavia, que se destacar os diversos **métodos ou técnicas** para utilização da avaliação de desempenho (conforme se pode verificar na literatura disponível) – das quais Oberg (1997) apresenta uma

relação descrevendo-as com nomes específicos, em que pese o fato de que outros autores adotem denominações diferentes. Para o referido autor, essas técnicas são assim definidas: avaliação por escrito; escala gráfica de classificação; análise de campo; classificação por escolha forçada; avaliação de incidentes críticos; administração por objetivos; método dos padrões de trabalho; métodos de classificação; e centros de avaliação. A seguir, destaca-se a relação e conceito dessas técnicas, segundo Oberg (1997), Levinson (1997), Bergamini (1998) Pontes ((2002) e outros:

#### **a) Avaliação por escrito**

Segundo Bergamini (1998), essa técnica visa a descrever o comportamento profissional do empregado, de maneira menos formal e mais livre, o avaliador evidencia os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado, suas potencialidades, metas e objetivos. Há, no entanto, um grau de subjetivismo considerável, neste tipo de abordagem, cuja tabulação dos dados mostra-se inviável.

#### **b) Escala gráfica de classificação**

Conhecida como sistema de gráficos analíticos, constitui um método pelo qual o desempenho da pessoa é avaliado, mediante fatores previamente elencados. A escala gráfica propõe avaliar o empregado em relação à qualidade e à quantidade do seu trabalho, utilizando-se, também, de outros fatores que variam, conforme a função, e que podem incluir aspectos como: inovação, criatividade, cooperação, liderança etc.

Trata-se de um dos métodos avaliativos mais utilizados nas organizações, senão o mais utilizado, embora apresente variações quanto à forma de apresentação, a qual, não raro, pode sofrer críticas, dado ao fato de não permitir uma flexibilidade maior por parte do avaliador. Pontes (2002) esclarece que o método de escala gráfica favorece elementos como: o **efeito halo** e a **tendência central**, que são prejudiciais à avaliação de desempenho.

A expressão **efeito halo**, cunhada pelo psicólogo americano Edward L. Thorndike (apud PONTES, 2002), indica a possibilidade de o avaliador, antes mesmo de proceder a avaliação de desempenho, deixar-se contaminar por impressões prévias, acerca do avaliado; Se tais impressões (muitas obtidas no dia-a-dia) forem

positivas, a tendência de que a avaliação desenvolva-se, também, de forma positiva, pode ocorrer (o mesmo pode ocorrer em caso negativo) – podendo, assim, comprometer, seriamente, tal situação, comprometendo, a avaliação de desempenho, já que esta não reproduzirá fielmente, o comportamento da pessoa no trabalho.

Quando se fala em **tendência central**, é necessário ter em mente que, muitas vezes, um avaliador, com pouco preparo, pode rezear a utilizar as escalas mais baixas ou mais altas para avaliar o indivíduo, optando, assim, por uma alternativa conciliadora, ou seja, um meio-termo, por meio do qual o compromisso real com o processo avaliativo ficará em segundo plano, já que os avaliados, em tese, serão vistos como medianos.

### **c) Análise de campo**

Fundamentando-se em entrevistas, Oberg (1997) ressalta que essa técnica deve ser utilizada por um especialista, diretamente com o superior imediato, analisando o desempenho dos seus subordinados, por meio de levantamentos, tratando-se, pois, de uma verdadeira assessoria ao avaliador.

Apesar de consumir bastante tempo e análise, é um dos métodos mais completos de avaliação de desempenho, posto que não apenas verifica o desempenho do avaliado como também permite um planejamento de ações de melhoria em relação à sua performance.

### **d) Classificação por escolha forçada**

Apesar de receber críticas, por ser considerado um tanto quanto discriminatório (pois classifica os avaliados em bons, médios e fracos) e por não conter informações aplicáveis ao desenvolvimento e aprimoramento do indivíduo, trata-se de um método que apresenta resultados menos subjetivos – eis que o avaliador não expressa (ou expressa pouco) suas tendenciosidades (caso estas existam), uma vez que não conhece as ponderações atribuídas a cada afirmação.

Esse método, para Pontes (2002), pressupõe avaliar o desempenho das pessoas por meio de afirmações. Caso em que o avaliador escolhe, num grupo de afirmações, aquelas que mais se adequem e as que menos se adequem ao



desempenho do sujeito avaliado; numa etapa seguinte, as afirmações são classificadas.

#### **e) Avaliação de incidentes críticos**

Tende a exigir uma observação constante, consistente e sistemática, conforme Pontes (2002), por parte do avaliador, em relação ao avaliado. Característica que pode tornar-se um fardo, para o avaliador, comprometendo, ainda, o feedback dos avaliados – que pode demorar, dependendo do caso, até seis meses ou um ano para ocorrer. Sua fundamentação deriva da tese de que existem, no comportamento humano, algumas idiossincrasias profundas, capazes de conduzir ao sucesso ou ao fracasso. Cabe ao avaliador registrar tais aptidões, após cuidadosa observação.

#### **f) Administração por objetivos**

A técnica administração por objetivos, para Bergamini (1998), está muito ligada à análise do desempenho e pode ser utilizada, não apenas para avaliar e julgar o desempenho, como também para comparar a performance individual, no que respeita às metas organizacionais; para clarificar, tanto o trabalho a ser realizado quanto as expectativas de realização, podendo ser utilizada como fundamento para a definição de salários e promoções. De modo mais amplo, trata-se de um método que se baseia numa avaliação sazonal entre os resultados determinados para cada empregado e os resultados por cada um destes, realmente, obtidos. É um modelo que privilegia os resultados da tarefa e pouco serve para a efetiva avaliação do comportamento das pessoas na organização.

#### **g) Método dos padrões de trabalho**

Oberg (1997) fala que esse método ajuda a prevenir a ocorrência do efeito halo e a tendência central, assim como o subjetivismo. É uma ferramenta que prevê metas de trabalho e gestão de pessoas, com o intuito de melhorar a produtividade. Cada meta adota padrões de desempenho que devem ser buscados, bem como o nível de qualidade desejado e os prazos para que sejam apresentados resultados.

Para que haja efetividade, os padrões de desempenho precisam ser bem esclarecidos e justos, sendo necessária uma observação sistemática dos indivíduos no trabalho. Além disso, tende a ser bastante útil nos cargos mais operacionais, onde a diversidade de tarefas é menor. Já no que diz respeito aos cargos mais complexos e ligados à liderança ou gestão, os resultados podem ser menos importantes. Há dois métodos bastante utilizados, com a finalidade de realizar essa comparação: a classificação por revezamento e a comparação dois a dois.

Na classificação por revezamento, o avaliador relaciona seus empregados, classificando-os, em grupos distintos, partindo do melhor para o pior ou vice-versa, dentro de uma mesma escala.

A comparação dois a dois é um procedimento de avaliação, através do qual, cada membro de um determinado grupo avaliado é comparado com outro, do mesmo grupo, considerando-se, entre estes, suas respectivas características de desempenho.

#### **h) Centros de avaliação**

Um centro de avaliação é um espaço onde pessoas de áreas diferentes são reunidas, durante um determinado período de tempo (dois ou três dias, por exemplo), para trabalharem em atividades individuais ou coletivas, iguais às que lhes seriam repassadas, caso fossem promovidas (CABRAL, 2008).

Partindo de um julgamento compartilhado, os observadores emitem suas opiniões e contribuem para que a organização consiga prever, com relativa exatidão, o potencial de desempenho de seus colaboradores, o que muito pode contribuir, sem dúvida, nos casos em que promoções funcionais estejam em jogo.

#### **f) Avaliação 360 graus**

É também conhecida como feedback 360° e trata-se de uma avaliação coletiva, baseada na ideia de que, quanto mais se souber acerca de um determinado empregado, melhor será, já que, em tese, o seu superior imediato, por si só, não consegue realizar uma avaliação, o mais completa possível (CUNHA, 2009).

Nesse entendimento, acata-se a premissa de que o empregado não trabalha para o seu chefe e, sim, para a organização como um todo. Desse modo, o indivíduo

é avaliado por seus pares, por seus subordinados e por sua chefia imediata (em algumas situações, pode ocorrer uma avaliação externa à organização – fornecedores, clientes, por exemplo). Há organizações que incluem, nesse processo avaliativo, a autoavaliação, o que permite ao empregado comparar a imagem que ele passa para as outras pessoas com a imagem que ele tem de si mesmo.

No entanto, mesmo que se considere o anonimato, no fornecimento das informações avaliativas, tal método, às vezes, depara-se com o receio que as pessoas têm de manifestar suas opiniões acerca de um superior ou de um colega de trabalho – fato que pode comprometer os resultados fidedignos da avaliação.

Segundo Reis (2010), a avaliação 360° é um importante instrumento avaliativo, já que exige uma percepção e um entendimento criterioso, a respeito de como irá atender aos objetivos da organização, no que diz respeito ao capital humano e ao crescimento da própria organização como um todo.

Por outro lado, de acordo com Waldman e Atwater (1998), a avaliação de desempenho 360° é uma ferramenta das mais complexas e completas, disponíveis; eis que todos os empregados são, ao mesmo tempo, avaliadores e avaliados, mesmo que sob anonimato e ainda que não haja interação entre estes e aqueles. Uma das vantagens que se pode depreender deste tipo de avaliação é o fato de os subordinados poderem avaliar suas chefias, de maneira objetiva e o mais claro possível.

Não obstante, pode ocorrer que, por falta de sintonia ou de empatia com suas chefias, os subordinados venham a emitir juízos de valor desfavoráveis às mesmas, com base em questões pessoais e não profissionais. E, não raro, pode ocorrer a não interação entre avaliados e avaliadores, ou seja, entre as pessoas que participaram da avaliação, com o intuito de trocar feedbacks construtivos e experiências que em prol da melhoria do desempenho individual e coletivo. Fatores que podem, obviamente, representar um dado negativo, quanto à avaliação 360°.

Oberg (1997) concordam que os pontos positivos da avaliação de desempenho 360° diz respeito a ser possível, dentro da organização, averiguar-se o “desenvolvimento das capacidades de liderança, a redução das distorções de avaliação por via da utilização de múltiplos avaliadores e critérios, bem como a riqueza da informação que pode ser discutida em sessão de feedback” (OBERG, 1997, p. 37).

As etapas da avaliação de desempenho 360° envolvem a organização, a gerencia e o indivíduo, na empresa, da seguinte forma: individualmente o empregado

é avaliado por seus pares, tendo em vista o seu desempenho para um determinado período de tempo. Essa avaliação permite que o indivíduo tenha compreensão dos requisitos que estão sendo avaliados, do seu desempenho e o que pode levá-lo a melhorar.

A gerência, quando avaliada pelos seus subordinados, pode fornecer uma visão de planejamento, a longo prazo, no que respeita às suas necessidades, na tomadas de suas decisões, na melhoria do seu nível de comunicação e relacionamento em equipe, bem como no próprio desempenho dessa equipe. É uma técnica que permite, à organização, uma visão geral do perfil de seus profissionais e dos aspectos que afetam diretamente a qualidade e competitividade do seu negócio. É possível perceber se os objetivos estão sendo alcançados ou se há necessidade de contratação, demissão, treinamento de funcionários...

Para Rabaglio (2004), o processo de avaliação coletiva permite mensurar as competências organizacionais, gerenciais e funcionais, ou seja: diagnosticar gestores, empresa/organização e competências individuais, ligadas aos cargos da empresa, permitindo, dessa forma, visualizar se as competências atribuídas ao grupo estão alinhadas com a missão, a visão e os valores da organização. Torna-se, pois, importantíssimo, delimitar e descrever as competências de cada indivíduo, no processo organizacional, tornando a avaliação de desempenho 360º um método viável para a empresa. O autor reforça, ainda, que esse método permite aos gestores conhecerem os pontos fracos dos seus colaboradores, o que corrobora uma relação constante de feedback e o acompanhamento dos planos de desenvolvimento pessoal de sua equipe.

Pagès (2008), quanto à técnica avaliação de desempenho 360º, adverte que o método traz complicações para os atores, pois, o avaliado, ao participar de sua própria avaliação, pode resguardar-se das regras estabelecidas pela organização, podendo, dessa forma, penalizar-se ou se exaltar, no processo avaliativo. Destaca-se, no estudo sobre as várias técnicas dessa ferramenta, a avaliação de desempenho 360º que, segundo a literatura disponível sobre o assunto, é a que mais está sendo utilizada – por fornecer um leque amplo de mensuração do desempenho do avaliado, uma vez que traz informações oriundas de várias fontes. Apresenta-se, no Quadro 6, um resumo, para melhor visualização, das abordagens, escalas e técnicas de avaliação de desempenho apresentadas até aqui:

ABORDAGENS	ESCALAS	TÉCNICAS
Centradas na personalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em traços;</li> <li>• Medição de competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação por escrito;</li> <li>• Escala gráfica de classificação;</li> <li>• Análise de campo;</li> <li>• Classificação por escolha forçada;</li> <li>• Avaliação por incidentes críticos;</li> <li>• Administração por objetivos;</li> <li>• Método dos padrões de trabalho;</li> <li>• Centros de avaliação;</li> <li>• Avaliação 360°.</li> </ul>
Centradas no comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidentes críticos;</li> <li>• Escolha forçada;</li> <li>• Ancoradas em comportamentos;</li> <li>• Padrão misto.</li> </ul>	
Centradas na comparação com os outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenação simples;</li> <li>• Comparação por pares;</li> <li>• Distribuição forçada.</li> </ul>	
Centradas nos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de desempenho;</li> <li>• Gestão por objetivos;</li> </ul>	

Quadro 6 – Resumo das abordagens

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

### 2.3 Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal: retrospectiva histórica e modelo adotado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Costa (2012, p. 26) afirma que “as alterações sofridas nos últimos anos, quer em nível tecnológico, político, econômico, social e cultural, à escala nacional bem como internacional teve um impacto direto nas organizações” e que a necessidade de sobreviver nesse novo contexto faz com que novas competências sejam desenvolvidas. Por isso a gestão por competências torna-se necessária para a organização e se tem tornando, ainda segundo o autor supra citado, o seu novo paradigma.

Os atuais modelos 360° inserem-se numa filosofia de gestão por competências, o que pressupõe uma elaboração mais clara da análise e prática na descrição de competências críticas para cada posto de trabalho.  
[...].

É nesse contexto que emerge o novo paradigma na Gestão de Pessoas, através de Modelos de Gestão por Competências (COSTA, 2012, p. 39).

No serviço público federal, a avaliação de desempenho é uma obrigatoriedade legal, exigida, desde 1977, pelo Decreto 80.602. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pelo decreto 5.825, de 2006, reforça a obrigatoriedade da avaliação de desempenho. Embora não seja exigido nem

mencionado um modelo específico para mensurar o desempenho dos servidores públicos federais, a avaliação de desempenho 360º, pelos motivos já expostos, é o modelo que mais se adequa às novas necessidades do serviço público, sendo, pois, utilizado pela Universidade Federal do Maranhão – nesse mister, objeto de estudo deste trabalho.

Sobre a exigência dessa ferramenta, no serviço público federal, em especial para avaliar o trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação, ter-se-á, a seguir, uma evolução histórica da sua obrigatoriedade no serviço público federal.

A avaliação de desempenho, no âmbito do serviço público federal, historicamente, sempre esteve muito ligada à questão da promoção funcional dos servidores, o que pode ser confirmado ao se analisar o percurso desse instrumento avaliativo, na esfera estatal brasileira, desde a sua instituição, em meados dos anos 1936, em decorrência da Lei 284 de 28 de outubro de 1936 (GRILLO, 1982). Essa Lei instituiu a questão do mérito, por meio da adoção do concurso, para ingresso na vida pública e determinou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos, culminando com a aprovação do regulamento de promoções – baseadas, a partir daí, na avaliação de desempenho dos funcionários ligados à administração pública federal.

Segundo Nassuno (1998), a necessidade de avaliação de desempenho dos servidores públicos, ganhou dimensões maiores, nas décadas antecedentes aos anos 90, principalmente pela necessidade na melhoria dos resultados institucionais das organizações públicas, levando em consideração as pressões do contexto internacional competitivo e o sentimento de insatisfação da sociedade em relação ao precário atendimento no serviço público.

Por outro lado, historicamente, no Brasil, a administração pública ocorreu sob três vertentes distintas, que se foram implantando, ao longo do tempo. Brasil (1995), aponta os modelos que se seguiram, nesse contexto, quais sejam: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. É óbvio que, em cada segmento da história do País, tais modelos manifestaram-se de maneira mais veemente aqui e ali, mediante cada situação experienciada.

O modelo patrimonialista, que perdurou até meados de 1889, foi marcado pelo nepotismo, pela corrupção e pela ação da Coroa Portuguesa, até então senhora da nação brasileira. Os cargos públicos eram destinados a alguns escolhidos, que pouco trabalhavam e muito lucravam e, ainda por cima, gozavam do status de pertencentes à dita nobreza real. O modelo em questão ter-se-ia propagado até os anos 1930, no

Brasil. Com o advento do modelo burocrático, verificou-se uma tentativa do Estado de minimizar ou erradicar os efeitos demandados pelo modelo patrimonialista, adotando uma gestão que viesse a separar o público do privado e o político do administrativo (KLERING, 2010).

A administração pública, sob o formato burocrático, tem como pilares as ideias de profissionalização, carreira, hierarquia de funções, formalismo e a intenção de estabelecer um poder racional/legal, já que, por conta do modelo anteriormente vigente, a desconfiança em relação aos agentes públicos e a notória falta de seriedade, por parte de muitos deles, tornou-se necessária a priorização de controles rígidos das ações administrativas. Em que pese tal intento (o de controlar), verifica-se que, de certa forma, o Estado perde a noção de sua função prioritária, que é a de servir à sociedade, melhorando a qualidade dos serviços públicos (COSTA, 2008).

A partir do Decreto-Lei 200/67 o Estado brasileiro tenta implementar uma nova perspectiva administrativa, denominada gerencial. Modelo que, ao invés de engessar as práticas do poder público, busca a superação da rigidez burocrática, pela flexibilização da administração e pela qualidade, no fornecimento dos serviços à população, vislumbrando, oportunamente, a qualificação dos servidores públicos.

Para Klering (2010, p. 35), a criação da Fundação Nacional de Administração Pública, nos anos de 1986, deu-se com o objetivo de “[...] formar, aperfeiçoar e profissionalizar o servidor público de nível superior, visando à modernização do setor público”. Ainda segundo o autor, muito embora os três modelos citados se tenham evidenciado com maior ênfase, em determinados momentos históricos, acredita-se que ainda perduram, até hoje, em determinados segmentos da administração pública, podendo-se, no máximo, discernir a prevalência de algum deles (KLERING, 2010).

As mudanças ocorridas nos modelos de administração pública, ao longo dos períodos da história do Brasil, verificaram-se, também, na avaliação de desempenho que, não obstante, vem sendo utilizada. A par dessas informações, o Quadro 7, abaixo, retrata alguns fatos marcantes, que contribuíram, significativamente, no percurso histórico da avaliação de desempenho no setor público segundo Silva (2001):

LEIS, DECRETOS E PORTARIAS	DESCRIÇÃO
Lei 3.780 de 12 de julho de 1960	Promulga o novo plano de classificação de cargos, reestruturando a carreira do serviço público federal; ficam estabelecidos os critérios para a promoção via merecimento e via antiguidade, por meio do método da escala gráfica, um dos modelos de avaliação de desempenho utilizados.
Decreto 80.602 de 24 de outubro de 1977	Implementa a avaliação de desempenho, no serviço público federal, através do chamado método da distribuição forçada, extinguindo, por outro lado, o critério da antiguidade. Desta feita, as promoções funcionais passaram a ser realizadas, utilizando-se critérios como o aumento por mérito e a progressão funcional.
Decreto 84.669 de 29 de abril de 1980	Adota um novo método de avaliação de desempenho, o qual retomava o método da escala gráfica, com algumas diferenças em relação à experiência anteriormente adotada na década de 1960. Neste sentido, passou-se a utilizar-se a chamada progressão horizontal, isto é, a mudança de parâmetro salarial dentro da mesma classe ou função, e também adotou-se a progressão vertical, baseada na antiguidade.
Lei 7.596 de 10 de abril de 1987	Em seu artigo 3º, estabeleceu que as instituições federais de ensino superior, sejam as organizadas na forma de autarquia, ou aquelas em forma de fundação pública, passariam a ter um plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos para os funcionários docentes e para os funcionários técnicos e administrativos.
Decreto 94.664, de 23 julho de 1987	Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos – PUCRCE, para professores e servidores técnico-administrativos das instituições de ensino superior da esfera federal; sob os auspícios desse Decreto, ocorrem novas diretrizes para as políticas de gestão de pessoas nas instituições referidas, diretrizes essas que passaram a determinar a progressão funcional como sendo uma das maneiras do servidor técnico-administrativo obter a promoção, obviamente que por mérito, titulação e por qualificação.
Portaria 475 do Ministério da Educação, de 26 de agosto de 1987	Aborda as normas complementares para a execução do PUCRCE, dispondo, em seu art. 24, que a progressão por mérito teria por base a avaliação de desempenho, desde que realizada em conformidade com as diretrizes emanadas pelo órgão de recursos humanos e aprovada pelo conselho superior responsável. Para ter direito à progressão, a cada dois anos, o servidor técnico-administrativo deve ser avaliado em seu desempenho.
Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; contém toda as classificações de cargos, direitos e deveres desses servidores.
Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005	Estabelece a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das instituições Federais de Ensino vinculadas ao ministério da Educação. Dispõe sobre como o servidor poderá progredir na carreira e determina o que o Plano de desenvolvimento Institucional contemplará.
Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006	Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, nas instâncias direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar os dispositivos da Lei 8.112, de 11 de setembro de 2012.
Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006	Estabelece as diretrizes a serem tomadas para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

#### Quadro 7 – Evolução histórica da legalidade da avaliação de desempenho no Serviço Público Federal

Fonte: Adaptado de leis e decretos referentes à avaliação de desempenho e outros.

Em que pesem todas as considerações e estatutos legais, descritos no Quadro 6, nota-se que, de um modo geral, a adoção da avaliação de desempenho, na administração pública federal, vem sendo implementada sempre, muito mais voltada ao atendimento das necessidades relacionadas à promoção funcional, ficando em segundo plano outras considerações.



De forma que a avaliação de desempenho está sempre vinculada ao momento em que se pensa e que se estruturam as ações direcionadas à promoção do servidor público, visando a aumentos salariais. É o que confirma o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, sobre a Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo do Brasil (BRASIL, 2010).

O já mencionado Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico sobre a Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo do Brasil faz duras críticas ao processo de gestão de pessoas na esfera federal (BRASIL, 2010).

A avaliação de desempenho dos servidores públicos federais tem sido feita, em grande parte, com o propósito maior de concessão de promoções, ficando em segundo plano aspectos como melhoria da performance do funcionário e sua produtividade, a revisão do trabalho executado, no objetivo de melhorá-lo continuamente, efetivação de treinamentos. (PAGÈS et al, 2008). Dai, o processo conhecido como avaliação de desempenho achar-se desvinculado de uma estrutura maior, alinhada à política de recursos humanos da instituição, numa esfera macro (id. ibid.).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, ressalte-se que, mesmo com as melhorias significativas, incorporadas nas últimas décadas, nessa ferramenta, para mensurar o desempenho dos servidores, os prêmios por desempenho passaram a fazer parte do salário permanente do servidor, de forma aleatória, sem levar em consideração o desempenho por atividade excepcional no serviço. O Relatório da OCDE alerta, ainda, que o governo federal deveria dar ênfase às competências, no processo de gestão de pessoas, aplicando-se aos sistemas de recrutamento, gestão por desempenho e promoção. Principalmente (ainda segundo o Relatório da OCDE), porque as competências devem fornecer um quadro de referências comum para toda a administração, mesmo sabendo-se que, para implantá-las, no sistema público, há a necessidade de um investimento considerável de tempo e esforços, que exigirá do governo federal uma mudança cultural, como ocorreu, por exemplo, na França, no Reino Unido e na Bélgica.

As instituições federais de ensino superior vêm, ao longo do tempo, buscando a melhor ferramenta para avaliar o desempenho de seus servidores, principalmente porque o Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, não estabelece qual o modelo de

avaliação de desempenho deva ser adotado nas IFES, mas apenas conceitua a ferramenta no Art. 3º:

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

Em 2013, foi publicado o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013). O principal objetivo desse manual é orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, quanto à aplicação da sistemática para avaliação de desempenho, de que trata a Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o decreto 7.133, de 19 de março de 2010. Nele, os objetivos da Avaliação de Desempenho são descritos da seguinte forma:

- Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais;
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores;
- Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico;
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição;
- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias;
- Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos. (BRASIL, 2010).

Ainda, segundo o referido manual, o modelo sugerido para ser adotado na Administração Pública Federal é o centrado nos resultados, pois torna a avaliação de desempenho mais objetiva, podendo-se comparar os resultados obtidos com as metas previamente estipuladas na instituição.

A principal justificativa para a adoção, no serviço público, do modelo Múltiplas Fontes, aqui neste projeto, denominado também avaliação 360º, consiste no fato de que a avaliação que envolve diversos atores traz informações mais amplas, por tanto mais justas e fidedignas do que as realizadas simplesmente por uma fonte de avaliação – sobretudo porque os envolvidos no processo passam a dividir as responsabilidades, advindas na avaliação, por um número maior de participantes, tornando-a, dessa forma, mais confiável. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360º, ou por múltiplas fontes, contribui para tornar o resultado final mais preciso e verdadeiro, pressupondo-se um maior número de assertivas semelhantes dentro do processo avaliativo (BRASIL, 2013).

As vantagens da avaliação por múltiplas fontes vêm por conta da possibilidade de se ter um processo mais justo, mais exato, com mais credibilidade – o que corrobora para valorizá-lo e fazer com que os envolvidos sintam-se mais motivados a participarem dos procedimentos avaliativos (BRASIL, 2013). A figura 1 mostra as etapas que perpassam a avaliação realizada por múltiplas fontes:

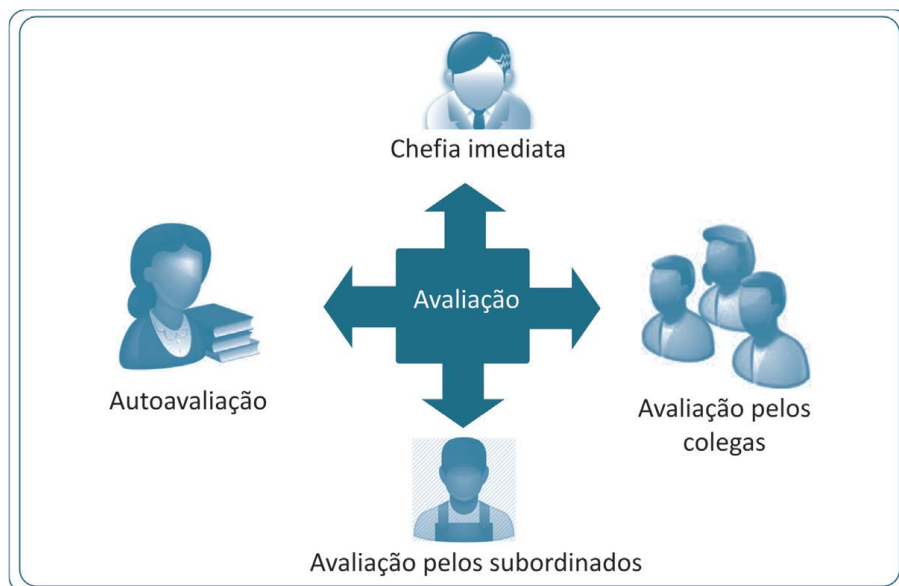


Figura 1 – Demonstrativo da Avaliação por Múltiplas Fontes.

Fonte: (BRASIL, 2013)

As etapas de avaliação de desempenho que envolvem a figura acima são representadas no Quadro 8 conforme descrito no Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013).

ETAPAS DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO	QUEM AVALIA
<b>Autoavaliação</b>	Pressupõe um processo de reflexão e análise que o servidor faz sobre o seu desempenho, durante um período determinado, e em relação aos fatores de avaliação individual especificados pelo órgão ou entidade, atribuindo a cada fator uma pontuação ou conceito.	O indivíduo avalia a si mesmo
<b>Heteroavaliação</b>	É realizada pela chefia imediata, considerando os mesmos fatores de desempenho, descritos no ato de critérios e procedimentos, também atribuindo, a cada fator, uma pontuação ou conceito. Além dos fatores, cabe ao chefe imediato avaliar e atribuir nota ao cumprimento da meta individual (ou metas), pactuada no plano de trabalho, no início do ciclo de avaliação.	A chefia imediata avalia o indivíduo
<b>Avaliação pela equipe (pares)</b>	É feita individualmente, pelos integrantes da equipe imediatamente subordinada ao respectivo gestor validado, considerando os mesmos fatores de desempenho e atribuindo, a cada um deles, uma pontuação, conforme a escala definida pelo órgão ou entidade.	Os colegas de equipe avaliam o indivíduo
<b>Avaliação pelos subordinados</b>	O conjunto de servidores que fazem jus às ratificações de desempenho estabelecidas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010, que não ocupam função de confiança ou cargos em comissão, bem como aqueles que ocupam função de confiança ou cargo em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) 3, 2, 1 ou seus equivalentes, estão sujeitos à autoavaliação, à avaliação da equipe de trabalho subordinada e da chefia imediata, nos percentuais de 15%, 25% e 60%, respectivamente, para fins de pontuação atribuída aos fatores de avaliação de desempenho individual.	A equipe de trabalho subordinada avalia a chefia

Quadro 8 – Etapas de avaliação

Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

Considerando o exposto até aqui, sobre a exigência legal dessa ferramenta na Administração Pública Federal, no próximo item, pretende-se demonstrar alguns estudos feitos em IFES, no que se refere à avaliação de desempenho, destacando os objetivos, a metodologia e os resultados demonstrados em cada trabalho.

## 2.4 Casos de implementação de avaliação de desempenho

Destaca-se, neste subitem, o estudo realizado na Universidade Federal de Santa Maria e na Universidade Federal do Rio de Janeiro, sobre a temática em apreço, inferindo-se qual o instrumento utilizado, quais as oportunidades e dificuldades

encontradas pelos envolvidos na sistemática avaliativa, oportunizando-se, dessa forma, uma janela para percepção da prática da avaliação de desempenho nas Universidades Federais de Ensino Superior.

#### 2.4.1 Avaliação de Desempenho na Universidade Federal de Santa Maria

Com o objetivo de preparar os dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria para a realização da avaliação de desempenho, junto aos servidores técnico-administrativos, com base no Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria 2012, (BALEKIAN, 2008), a equipe coordenadora do processo efetivou um estudo de caso, pautado nas seguintes metas:

- Identificar a percepção dos dirigentes da referida Universidade acerca da avaliação de desempenho;
- Analisar o conhecimento dos mesmos no que tange ao planejamento estratégico, utilizado na Universidade, bem como o nível de conhecimento de cada um a respeito do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos;
- Avaliar a aplicabilidade prática da avaliação de desempenho na gestão do serviço público.

Nessa situação, em se tratando de um estudo de caso, foram utilizados dados primários e secundários, sendo estes últimos obtidos com base em documentos internos da UFSM e com base em leis específicas. O novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos também serviu de diretriz. Quanto aos dados primários, foram obtidos via questionário, contendo informações de identificação e 28 questionamentos organizados em frases afirmativas, pelas quais os entrevistados evidenciavam o nível de concordância ou não, no que respeita à afirmação. A percepção dos dirigentes foi avaliada utilizando-se a escala Likert, de seis pontos (sendo 1: discordo/desconheço plenamente; e 6: concordo/conheço plenamente. No intuito de facilitar a apresentação dos resultados obtidos, a análise foi constituída utilizando-se percentuais por grupos, nos seguintes graus: baixo (agrupamento dos graus 1 e 2 da escala); médio (agrupamento dos graus 3 e 4); alto (agrupamento dos graus 5 e 6).

A validação do instrumento de coleta de dados contou com a aplicação de um teste anterior junto aos gestores da Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM. Em seguida, os referidos questionários foram utilizados nos docentes e servidores técnico-administrativos dirigentes da instituição, sem a necessidade de identificação dos mesmos nos instrumentos usados. Em um total de 660 chefes convocados a participar do processo, 317 se dispuseram e 236 efetivamente responderam o questionário.

Nesse estudo, os coordenadores da pesquisa chegaram às seguintes conclusões:

- a. Os entrevistados, em sua maioria, concordam que a responsabilidade pela gestão das pessoas é algo que deve ser compartilhado por todos, não sendo uma atribuição específica de alguém ou de algum órgão isoladamente;
- b. Não se sentem motivados para a aplicação da avaliação de desempenho sendo que, boa parte dessa desmotivação é oriunda do despreparo que reconhecem possuir em relação aos procedimentos e técnicas necessárias;
- c. As pessoas entrevistadas reconhecem, também, sua pouca participação na definição

Percebeu-se, após a tabulação dos dados, que em relação ao planejamento estratégico na UFSM, 38,30% dos entrevistados têm um conhecimento mediano acerca do modelo proposta pela instituição, sendo que 41,20% possuem um alto conhecimento do referido modelo. Dentre todos os entrevistados, notou-se que 54,90% possuem um conhecimento alto acerca da missão, visão e dos valores da UFSM. No entanto, apesar do alto conhecimento do planejamento estratégico, muitos servidores informaram fazer pouco uso dessa ferramenta gerencial em seus departamentos (apenas 30,10%). Outro dado importante observado diz respeito à questão da elaboração do plano de desenvolvimento institucional: 72,50% das chefias informaram não se sentir incluídos no processo. Isso remete à importância de haja a participação dessas chefias nessa elaboração, pois assim podem se sentir mais comprometidos com os resultados e, obviamente, passam a conhecer melhor todas as etapas e implicações envolvidas.

A pesquisa deixou claro que muito embora a avaliação de desempenho já seja uma prática contumaz na UFSM, 72% dos entrevistados concordaram que a sua

ocorrência se dá muito mais por uma questão de aperfeiçoamento individual e institucional. Por outro lado, 18,80% entenderam que a sua utilização tem a ver com mero procedimento para concessão de progressão na carreira.

Outros dados percebidos no estudo de Balekian (2008):

- 93,20% dos entrevistados entenderam que os avaliadores precisam receber adequado treinamento;
- 47,90% afirmaram possui baixo conhecimento para conduzir o processo avaliativo de maneira segura;
- 47,60% consideraram pequeno o seu nível de conhecimento para avaliarem os servidores;
- 24,60% dos dirigentes informaram estar altamente motivados para participarem do processo avaliativo;
- 48,30% demonstraram se sentir medianamente motivados para tanto;
- 46,30% dos entrevistados alegaram que os entrevistadores somente conseguem ser medianamente imparciais quanto à avaliação dos colaboradores;
- 31,00% entenderam que existe uma baixa parcialidade nessa avaliação;
- 22,70% disseram que existe imparcialidade no processo.

Como se vê, o exemplo da UFSM traz informações importantes acerca do processo de preparação e execução da avaliação de desempenho. Nota-se que na referida instituição já existe uma prática, portanto, uma cultura de utilização da ferramenta citada como procedimento usual junto aos servidores e suas chefias. Não obstante, a percepção de que se tem acerca da avaliação de desempenho, por parte dos entrevistados, se traduz em aspectos relevantes os quais permitem concluir que ainda existem deficiências a serem consideradas e trabalhadas, eis que as chefias se mostraram pouco motivadas a participarem do processo avaliativo e se consideraram pouco preparadas para essa empreitada.

Outrossim, percebe-se que a avaliação de desempenho, em que pesem as críticas e necessidades de melhoria no que concerne ao observado na referida pesquisa, já vem sendo consolidada ao longo do tempo, motivo pelo qual entende-se que sua utilização, em outros ambientes institucionais em nível federal, é algo plenamente viável e conduz à obtenção de valiosas informações acerca da ótica dos avaliadores e dos avaliados, quanto à própria avaliação, bem como permite a análise

da performance dos servidores públicos, mesmo que em muitas situações a subjetividade e o fator progresso funcional estejam presentes de maneira considerável e quase sempre preponderante.

#### 2.4.2 Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Rio de Janeiro

A avaliação de desempenho na Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, é atualmente prevista na Lei 11.091/05, cujo texto foi alterado pela Lei 11.784/08, sendo que a referida universidade utiliza o método avaliativo tradicional, onde se destacam os valores abaixo relacionados:

- Produtividade (produtividade e qualidade do trabalho);
- Responsabilidade (responsabilidade e zelo com materiais e equipamentos);
- Iniciativa (capacidade de iniciativa de trabalho, análise crítica – para os cargos de nível médio e superior; e planejamento do trabalho – para os cargos de nível superior).

Para cada fator avaliativo é atribuído um grau que varia de 0 a 5, sendo que o servidor pode alcançar uma pontuação variável de 0 a 36 (no caso de servidor com nível fundamental), de 0 a 40 (servidor com nível médio), e de 0 a 44 (servidor com nível superior). Neste sistema, apto é aquele servidor que consegue atingir a partir de 60% do seu nível.

A avaliação ocorre periodicamente a cada 18 meses, possibilitando ao servidor a progressão por mérito. Caso não consiga atingir o mínimo de 60% em sua avaliação, o servidor tem que aguardar, então, a realização de uma nova avaliação após o período mencionado. A referida progressão meritocrática, denominada de step, constitui o alvo principal da avaliação de desempenho e, por conta disso, outros objetivos que poderiam estar atrelados deixam de ser considerados, quais sejam:

- - Identificar aspectos importantes que podem facilitar ou dificultar o alcance de resultados;
- A definição de planos de ação consistentes com as dificuldades observadas;



- Implementar ações integradas de gestão de pessoas, viabilizando assim o desenvolvimento de profissionais e não apenas o aumento salarial por si só.

O método utilizado por Barbosa (2013) foi o *survey*, que consiste numa pesquisa que tem por objetivo a obtenção de dados de informações sobre características ou opiniões de determinadas pessoas, ou seja, a população-alvo. Utilizando-se uma amostra não probabilística, considerou-se que a distância entre pesquisador e pesquisado seria um fator dificultador para o estabelecimento de um trabalho baseado num número significativo da população. Assim sendo, as entrevistas foram realizadas por meio de um questionário com perguntas e espaço livre porém delimitado no tamanho das respostas, cujo envio e recebimento se processou por meio de e-mail.

Os resultados obtidos evidenciaram o seguinte:

- Os servidores, em sua maioria, concordaram que o método apresenta falhas importantes, dentre elas o fato de não existir espaço para a autoavaliação por parte do servidor;
- Um ponto positivo ressaltado diz respeito à simplicidade do questionário, o que permite respondê-lo com tranquilidade; outro ponto positivo evidenciado diz respeito à questão da possibilidade de aumento salarial;
- Por outro lado, os entrevistados também observaram que a avaliação é muitas vezes usada como instrumento punitivo, sendo que suas metas não são muito claras aos que dela participaram;
- Os servidores também alegaram que, no modelo de avaliação vigente não seria possível contestar as respostas do chefe;
- As chefias, por seu turno, afirmaram que o questionário não lhes permitia explicar o “por quê” das notas atribuídas, o que poderia servir para melhorar a performance dos avaliados;
- Foi apresentado o método 360º graus como alternativa ao modelo atualmente vigente;
- O posicionamento dos participantes foi favorável ao referido método, por acharem que se trata de um modelo onde há espaço para interação entre as partes, sobretudo no que diz respeito à autoavaliação;

- Outro ponto destacado diz respeito à fidedignidade das respostas, ou seja, o fato de múltiplos avaliadores atuarem em conjunto seria algo de extremamente positivo, segundo percebido pelos entrevistados, eis que serviria para o avaliado refletir acerca de sua avaliação;
- Todos os entrevistados concordaram com a proposta de uma negociação coletiva para a implementação do novo método proposto, a avaliação 360°.

No Quadro 9 demonstra-se o resumo dos estudos apresentados pelas universidades: objetivos, métodos e resultados

CASOS	OBJETIVOS PROPOSTOS	MÉTODO UTILIZADO	RESULTADOS
<b>Universidade Federal de Santa Maria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a percepção dos dirigentes da referida Universidade acerca da avaliação de desempenho;</li> <li>• Analisar o conhecimento dos mesmos acerca do planejamento estratégico utilizado na Universidade e também o nível de conhecimento de cada um a respeito do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos;</li> <li>• Avaliar a aplicabilidade prática da avaliação de desempenho na gestão do serviço público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de caso</li> <li>• Pesquisa exploratória</li> <li>• Análise quantitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os entrevistados, em sua maioria, concordam que a responsabilidade pela gestão das pessoas é algo que deve ser compartilhado por todos, não sendo uma atribuição específica de alguém ou de algum órgão isoladamente;</li> <li>• Não se sentem motivados para a aplicação da avaliação de desempenho sendo que, boa parte dessa desmotivação é oriunda do despreparo que reconhecem possuir em relação aos procedimentos e técnicas necessárias;</li> <li>• As pessoas entrevistadas reconhecem, também, sua pouca participação na definição.</li> </ul>

(Continuação)

CASOS	OBJETIVOS PROPOSTOS	MÉTODO UTILIZADO	RESULTADOS
<b>Universidade Federal do Rio de Janeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender como se processa a avaliação de desempenho no âmbito da UFRJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>estudo de caso; método de pesquisa: <i>survey</i> (aplicação de questionário por e-mail aos servidores técnicos administrativos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os servidores apontam que o método apresenta falhas importantes, dentre elas o fato de não existir espaço para a auto-avaliação por parte do servidor;</li> <li>Um ponto positivo ressaltado diz respeito à simplicidade do questionário, o que permite respondê-lo com tranquilidade;</li> <li>A avaliação é muitas vezes usada como instrumento punitivo, sendo que suas metas não são muito claras aos que dela participaram;</li> <li>O modelo de avaliação vigente não seria possível contestar as respostas do chefe;</li> <li>As chefias, por seu turno, afirmaram que o questionário não lhes permitia explicar o “por quê” das notas atribuídas, o que poderia servir para melhorar a performance dos avaliados;</li> <li>Foi apresentado o método 360º graus como alternativa ao modelo atualmente vigente;</li> </ul>

Quadro 9 – Resumo dos Estudos

Fonte: Adptado de Balekian e Barbosa (2013).

As universidades, acima destacadas, estudaram a utilização da ferramenta avaliação de desempenho em suas respectivas instituições, utilizando para tanto, diversas formas de pesquisa. Todas elas conseguiram chegar à conclusões de como esse instrumento é utilizado, seja como importante meio de negociação, seja como progressão ou como mensuração da performance do servidor.

Os estudos foram esclarecedores para entender que a avaliação de desempenho para o serviço público federal, embora seja uma exigência obrigada por lei, ainda é uma atividade que está sendo consolidada ao longo dos últimos anos. Ainda há deficiências a serem consideradas e trabalhadas nesse processo. As chefias, por exemplo, ainda são apontadas como sendo desmotivadas e despreparadas para mensurar o desempenho dos avaliados. Apesar de ainda existir muitos problemas no tocante à percepção da avaliação de desempenho, no serviço público, por parte dos atores envolvidos, percebeu-se, nos dois casos institucionais

em apreço, a importância em avaliar a performance do servidor público como forma de contribuir para a qualidade desse setor.

Levando-se em consideração a importância da avaliação de desempenho no serviço público federal, coadunando-a com conceitos importantes na área de recursos humanos, como aliada no processo de crescimento desse setor, pretende-se, no presente trabalho, verificar como acontece a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Maranhão, como é percebida pelos seus servidores técnico-administrativos e se há o real alcance de sua finalidade, conforme destacam os autores da literatura em relação à ferramenta em estudo.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O estudo proposto tem como objetivo proceder a uma análise da percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho no âmbito da Universidade Federal do Maranhão. Assim, propõe-se uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa, baseada no método do estudo de caso, especificamente o da UFMA, à medida que este sirva para descrever as características de um determinado fenômeno (RICHARDSON et al., 1999).

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Utilizou-se o estudo de caso pela apropriação das evidências qualitativas e quantitativas, na investigação do fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2008). E também pelo uso de fontes múltiplas de evidência: entrevistas, arquivos, documentos, observações (YIN, 2001).

Sob esse enfoque, Yin (2001) discorda da qualificação simples do estudo de caso como método qualitativo. Eisenhardt (1989) chega mesmo a afirmar que o uso simultâneo de dados quantitativos e qualitativos, em estudo de caso, acaba gerando um efeito sinérgico, aliando o rigor das evidências quantitativas com o maior nível de detalhe das evidências qualitativas. Yin (2001) concorda e até recomenda o uso de métodos quantitativos para a análise de estudo de casos.

Para Gil (2008) a importância do estudo de caso, para as ciências sociais está entre a distinção entre o fenômeno e o seu contexto, ressaltando que a utilização dessa técnica se dá, dentre outros motivos, pela abrangência de diferentes propósitos, como o de explorar situações reais, preservar o caráter unitário do objeto a ser estudado, descrever o contexto da investigação, formular hipótese e explicar as possíveis variáveis do fenômeno.

O estudo de caso que se pretende fazer levará em conta a aplicação de métodos e técnicas estatísticas, e sua análise e o seu diagnóstico partirão da base teórica representada por artigos, livros, sítios especializados, documentos próprios e pertinentes à situação da avaliação de desempenho, complementada com informações obtidas em entrevistas não estruturadas e questionários com servidores da UFMA.

Uma *survey* foi utilizada para os estudos quantitativos, pois o trabalho traz informações sobre característica, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representativas de uma população determinada, por meio de um instrumento (GIL, 2008).

Sendo assim, com o objetivo de se verificar a percepção dos servidores públicos acerca dos aspectos concernentes à avaliação de desempenho, em suas próprias óticas, isto é, a representação social que têm tais servidores a respeito dela, nesta pesquisa, utilizou-se de questionário elaborado especificamente para esse fim (Anexo A), junto aos servidores da UFMA.

O estudo qualitativo foi feito por meio de entrevista com a diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho, dentro da UFMA, com o mínimo de intervenção do entrevistador e o máximo de liberdade por parte do entrevistado.

A pesquisa realizada neste trabalho, para apresentar a população a ser estuda, é a descritiva, pois tem o objetivo de determinar o fenômeno estudado e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008) levantadas na literatura sobre avaliação de desempenho. Para tanto, várias informações são necessárias a fim de descrever o fenômeno a ser pesquisado, dentro de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 2010), neste caso, a da UFMA.

Por fim, para uma melhor descrição do estudo de caso, fez-se o levantamento da população por idade, sexo, cargo, nível de escolaridade e outras informações pertinentes, assim como um levantamento da opinião e do conhecimento do grupo estudado sobre a avaliação de desempenho na Instituição em apreço.

### **3.2 População e Amostra**

A população definida para a aplicação dos questionários, nesta pesquisa, servidores técnico-administrativos da UFMA, que hoje, somente no Campus do Bacanga, sem incluir os campi do interior, sem incluir o Hospital Universitário, é de 810 servidores ativos (UFMA, 2013). O fator exclusão, neste projeto, foi feito de forma intencional pelo pesquisador que fez uma sensibilização inicial explicando os objetivos do trabalho e as possíveis mudanças que poderão ocorrer dada a sua correta concretização. Os servidores foram convidados, de forma espontânea, a participarem da pesquisa.

Sendo assim, a amostra, com nível de significância de 95% e de erro amostral de 5% pode assim ser definida:

$$N_0 = \frac{1}{0,05^2} = 400$$

$$N_1 = \frac{400 \times 810}{400 + 810} = 268 \text{ (amostra mínima necessária para inferir em toda a população)}$$

A amostra, para a aplicação da *survey*, é de 268 técnico- administrativos da UFMA. Já para a pesquisa qualitativa, dada a sua importância para o processo de análise dos dados, foi feita por meio de uma entrevista com a diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho da UFMA, a qual, na verdade, trata-se de uma profissional que trabalha desde o início da implantação da Avaliação de Desempenho na instituição, tendo acompanhado as etapas de planejamento e execução. Some-se a isso o fato de que o intuito da pesquisa qualitativa, baseada em entrevista semiestruturada, tem como objetivo descrever o processo de implantação da avaliação de desempenho na UFMA. Assim sendo, a referida diretora, por ter participado da implantação da Avaliação de Desempenho naquela instituição, adquiriu suficiente conhecimento para prestar as informações necessárias.

### 3.3 Coleta dos dados

A coleta de dados para a pesquisa deste trabalho se deu por meio de consulta a documentos pertinentes à avaliação de desempenho tais como leis, portarias, decretos, manuais, regimentos, estatutos, resoluções, formulários, sites, sistemas, programas, folders, revistas, jornais, impressos diversos, e outros meios disponíveis no setor de Avaliação de Desempenho da UFMA.

Os questionários foram compostos por questões múltiplas destinadas aos servidores técnico-administrativos da UFMA e foram entregues pessoalmente a cada servidor, no período de maio a agosto de 2014, perfazendo um total de 270 técnico-administrativos, ultrapassando em 2 o cálculo da amostra.

O instrumento de pesquisa utilizado para a *survey*, junto aos servidores da UFMA, constituiu-se de um questionário (anexo A), seguindo o esquema de Silva (2001), por se tratar de um questionário já aplicado e replicado em várias outras

pesquisas sobre o assunto, sofrendo aqui e ali adaptações. Abaixo, a descrição de suas subdivisões:

- Bloco 1 – composto pelos dados de identificação (sexo, grau de instrução, idade, tempo de serviço na instituição, cargo, se já participou do processo de avaliação de desempenho e quantas vezes);
- Bloco 2 – composto por 8 afirmativas relativas a fatores que influenciam o desempenho no trabalho. A este respeito, convém atentar para a opinião embasada de Bergamini (1998 p. 28), quando esta afirma que as pessoas são diferentes por natureza e que por isso apresentam comportamentos nem sempre homogêneos ao longo do tempo, motivo pelo qual diversos fatores podem influenciar a conduta humana no ambiente de trabalho. Esses comportamentos, “sendo diferentes, variam entre si mesmos, modificando-se naquilo que diz respeito a fatores, tais como: produtividade, relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho, equilíbrio pessoal, qualidade do trabalho, etc.” (BERGAMINI, 1998, p. 28). Se é certo que existem fatores a influenciar o desempenho dos empregados no trabalho, é também certo que se espera deles um retorno razoável que venha a corroborar ou a fornecer novos subsídios à política de gestão de pessoas da organização de modo a que os resultados sejam otimizados. Caso isso não ocorra, é possível que aconteça o que denuncia Lucena (1977, p.4), ao advertir que “Dentro dessa sistemática, a organização e suas chefias não assumem qualquer responsabilidade no processo. Cabe ao empregado arcar, sozinho, com as consequências”;
- Bloco 3 – composto de 22 afirmativas sobre a percepção que os avaliados tem em relação à avaliação de desempenho. É importante conhecer essa percepção, vez que, muitas vezes, a ideia que os próprios empregados têm a respeito da avaliação é de que sua finalidade redunde em aumentos salariais, ou como alerta Bergamini (1998, p. 166), “na maioria das empresas, o grande objetivo é poder processar os aumentos, promoções, transferências e desligamentos com bases mais sólidas”.
- Bloco 4 – composto de 17 afirmativas sobre o processo de avaliação de desempenho na UFMA. De acordo com Tachizawa et al (2001, p. 207), “A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração [...] para analisar os resultados



à luz da atuação de sua força de trabalho [...]”. Esta assertiva deixa clara a viabilidade de se conhecer e entender como ocorre o processo de avaliação de desempenho em uma organização, seja ela pública ou privada, e também de se conhecer qual é o olhar por meio do qual se mostra perspectivada essa avaliação sob a ótica daqueles que são avaliados, destacando-se, nesse contexto discursivo, a importância que a própria instituição confere à qualidade com a qual implementa os serviços que oferece, tal como descrito no Guia da UFMA (2014, p. 5):

O compromisso da Instituição com a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão está alicerçado no seu corpo docente e administrativo qualificado, na sua estrutura física em constante expansão para atender às demandas e em uma política de crescimento com inovação e inclusão social.

Ainda, segundo Silva (2001), a qual este trabalho toma como base para a aplicação do instrumento de pesquisa, a técnica de escalonamento que mais se adequa para a análise do questionário, é a do tipo *Likert*, principalmente para a compreensão do Bloco 2, 3 e 4. Como forma de tornar possível a identificação do grau em que a opinião dos envolvidos se manifesta, as afirmativas do questionário foram classificadas numa escala de 10 pontos, em que, quanto mais próximo da direita se posicionar, maior será a concordância com o que a questão descreve. Quanto mais próximo da esquerda o entrevistado se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

### **3.4 Análise dos dados**

Duas análises foram fundamentais para este trabalho, a estatística, utilizada com o propósito de estabelecer de forma objetiva se os resultados que foram obtidos tem significância, de acordo com os limites preestabelecidos, e a descritiva associada à análise documental.

Segundo Guimarães (2008), a análise estatística é imprescindível nos casos em que o instrumento utilizado na pesquisa é o questionário, trazendo vantagens como utilização de meios eletrônicos e informáticos que permitem manipular um grande número de variáveis, além da clareza dos resultados e dos relatórios de investigação.

Já a análise descritiva busca discriminar como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho e de que forma se dá a implementação da mesma no contexto estudado, no caso, a Universidade Federal do Maranhão.

A análise estatística dos questionários foi feita, usando as ferramentas de medidas de tendência central e de dispersão para tratamento de dados, visando determinar, dessa forma, a distribuição dos dados observados e o grau de variabilidade que pode existir no conjunto deles (GUIMARÃES, 2008).

Após todas essas etapas acima mencionadas o Quadro 10 demonstra a síntese do método, correlacionado aos objetivos propostos neste projeto.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ATORES PESQUISADOS</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>	<b>FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>QUESTÕES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever como ocorre a Avaliação de Desempenho na UFMA, ferramentas e instrumentos utilizados para tanto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor responsável, na UFMA, no processo de Avaliação de Desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos, manuais, resoluções;</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise descritiva;</li> <li>• Análise documental.</li> </ul>	Anexo B – roteiro de entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as oportunidades e dificuldades enfrentadas no processo de avaliação dentro da UFMA;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores técnico-administrativos em educação;</li> <li>• Setor responsável pela avaliação de desempenho na UFMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários;</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise descritiva;</li> <li>• Análise estatística.</li> </ul>	Anexo A - Bloco 2 – questões de 1 a 8 e Bloco 3 – questões: 1, 6, 9, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20. Bloco 4: questões 1; 2; 3; 5; 6; 7;8; 10; 12; 13; 14; 15; 16.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o alcance da Avaliação de Desempenho, paralelizando-a aos objetivos pretendidos pela instituição;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores técnico-administrativos em educação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários;</li> <li>• Documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise descritiva;</li> <li>• Análise documental.</li> </ul>	Anexo A - Bloco 3 – questões: 2, 3, 4, 5,7, 10, 13, 16, 17, 21, 22. Bloco 4: questões 4; 9; 11; 17
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor possíveis mudanças no processo de avaliação de desempenho utilizado pela instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor responsável pela avaliação de desempenho na UFMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise descritiva</li> </ul>	Anexo A e Anexo B

Quadro 10 – Síntese do Método

Fonte: Elaborada pela autora.

### **3.5 Aspectos éticos**

Nesta pesquisa procurou-se atender às orientações definidas na resolução 196/96 da Universidade Federal de Santa Maria. Nesse sentido, os pesquisadores da presente dissertação se comprometeram a preservar a privacidade dos participantes cujos dados foram coletados por meio de questionários aplicados, neste caso junto aos servidores do Campus do Bacanga da UFMA, que fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho daquela instituição.

Concordam igualmente, que essas informações foram utilizadas única e exclusivamente para a execução da presente dissertação.

As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e ficarão mantidas na sala 4211, do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM, Prédio 74C, por um período de 5 anos. Após esse período os dados serão destruídos.

Além disso, salienta-se que a pesquisa poderá trazer benefícios no sentido de colaborar com as práticas organizacionais da UFMA.

Em relação aos riscos, observa-se que a participação do entrevistado nesta pesquisa não representou risco de ordem física ou psicológica, no entanto pode ter ocorrido que um ou outro participante sentiu algum desconforto emocional ao responder o questionário.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados apresentados a seguir evidenciam a percepção dos participantes da pesquisa e também remetem às informações obtidas junto à diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho da instituição, com o objetivo de somar e de acrescentar conhecimentos importantes e necessários ao entendimento das questões aqui delineadas.

### **4.1 O caso da avaliação de desempenho aplicada à Universidade Federal do Maranhão (UFMA)**

Desde o seu surgimento até os dias de hoje a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) vem contribuindo com a formação de inúmeros profissionais em áreas muito diversificadas, colaborando para a expansão do ensino superior não apenas em São Luís como também em todo o Estado do Maranhão. O início, no entanto, ocorreu de maneira peculiar, conforme comprova a sua história.

As origens da UFMA remetem ao ano de 1953, quando foi criada na capital maranhense a Faculdade de Filosofia, por intermédio da Academia Maranhense de Letras, em parceria com a Fundação Paulo Ramos e com a Arquidiocese de São Luís. Posteriormente a referida faculdade passou a integrar a SOMACS – Sociedade Maranhense de Cultura Superior e, em 1958, tornou-se a Universidade do Maranhão.

Em meados de 1961, foi reconhecida pelo Estado como Universidade Livre, passando a contar com os cursos de Filosofia, de Enfermagem, de Serviço Social e de Ciências Médicas. A partir de 1966, passando a contar também com as faculdades de Direito, de Farmácia e Odontologia, e de Economia, a Universidade do Maranhão passou a ser mantida pela Fundação Universidade do Maranhão – FUMA, com o objetivo de preparar o terreno para a implantação da Universidade Federal do Maranhão.

Assim sendo, são mais de 47 anos de existência, com participação efetiva no dia-a-dia dos maranhenses, produzindo conhecimento e articulando a formação de pessoas em sua sede localizada em São Luís e também nos diversos polos espalhados pelo interior do estado. Sua missão compreende as seguintes diretrizes:

[...] gerar, ampliar, difundir e preservar ideais e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral e situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis. (UFMA, 2014).

Conforme dados obtidos do Guia da UFMA, em 2013 a Universidade Federal do Maranhão contava com 2.967 servidores (1386 docentes e 1581 técnicos administrativos) e já dispunha de um variado leque de cursos de graduação, com mais de 23 mil alunos matriculados, além de cursos de especialização, de mestrado e de doutorado próprios e interinstitucionais, conforme segue para conhecimento:

- 80 cursos de graduação presencial
- 05 cursos de graduação em programas especiais
- 06 cursos de graduação a distância
- 44 cursos de especialização presencial
- 04 cursos de especialização a distância
- 09 cursos de doutorado
- 27 cursos de mestrado
- 09 cursos de doutorado interinstitucional
- 01 curso de mestrado interinstitucional
- 01 curso de mestrado interinstitucional a distância

Enquanto Instituição Pública de Ensino Superior, a UFMA atua no ensino, na pesquisa e na extensão atendendo em nove campi localizados em São Luís, Bacabal, Balsas, Chapadinha, Codó, Grajaú, Imperatriz, Pinheiro e São Bernardo. Sua administração fica a cargo dos Colegiados Superiores constituídos pelo Conselho Diretor e pelo Conselho Universitário, presididos pela reitoria. Esta estrutura congrega as unidades acadêmicas compostas pelo Centro de Ciências Humanas (CCH), Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Sociais (CCSo), Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET), Centro de Ciências Agrárias e Ambientais (CCAA), e pelo Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia (CCSST).

Considerando o histórico da instituição e sua atuação no que diz respeito à gestão de pessoas, e com a intenção de melhor subsidiar as considerações acerca do processo de avaliação de desempenho na UFMA, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho, em agosto de 2014, a partir da qual se procurou levantar informações acerca da implementação da referida avaliação e de como se deu o seu surgimento no âmbito da universidade. O relatório obtido com base na entrevista é o que segue.

A Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA teve a sua versão atual formada no ano de 2010, em obediência ao disposto na Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, a qual criou o Programa de Avaliação de Desempenho Profissional. Com base nesse programa foi organizado o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) que passou a ser utilizado no período de 2008 a 2010.

Com esta finalidade foi instituída a Divisão de Avaliação de Desempenho, setor responsável pelo planejamento, pela coordenação, pela execução e pelo acompanhamento do processo de avaliação do desempenho dos servidores. Atualmente a equipe da referida divisão é composta por 6 (seis) integrantes: 1(um) Técnico em Assuntos Educacionais; 2 (dois) Administradores e; 3 (três) Assistentes em Administração. Esta equipe possui qualificação em nível de especialização e de mestrado.

De acordo com a opinião da profissional entrevistada, ao longo do período em que a avaliação de desempenho vem sendo realizada uma das grandes mudanças ocorridas diz respeito à sistematização do processo, abolindo-se com isso retrabalhos e diminuindo-se o volume de papel necessário, o que teria contribuído para a redução do desgaste físico. Atualmente a operação do programa é muito mais fácil e dinâmica. Dentre os seus objetivos, além daqueles mencionados em lei, a avaliação de desempenho almeja promover não apenas a satisfação dos servidores como também melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição, contribuindo para embasar a política de gestão de pessoas da UFMA.

O processo de avaliação de desempenho ocorre anualmente, iniciando-se em março, numa fase de planejamento onde os gestores são envolvidos na elaboração do Plano Gerencial da Unidade e no Plano de Trabalho Individual dos colaboradores sob suas respectivas supervisões. Numa segunda fase, que ocorre no decorrer do mês de outubro, dá-se a aplicação dos formulários de avaliação via on line, a qual

consiste numa autoavaliação, na avaliação da chefia e na avaliação pela equipe. No mês de novembro, subsequentemente ocorre a fase de validação, onde o avaliado e o avaliador manifestam se concordam ou não com a avaliação realizada.

Participam diretamente desse processo a equipe da DIAD mencionada mais acima, a equipe do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e a equipe do Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP); além disso, parceiros como a Gráfica Universitária, a Rádio Universitária e a Assessoria de Comunicação da UFMA também participam ativamente.

Em relação ao instrumento utilizado para a avaliação de desempenho, vale ressaltar que o formulário foi desenvolvido pela equipe da DIAD tomando como base as pesquisas e os levantamentos feitos em literatura disponível acerca do assunto, além de consultas aos modelos já existentes e utilizados em outras organizações.

Cabe aqui destacar que durante o período de implantação da avaliação de desempenho na UFMA ocorreu uma fase de sensibilização por meio de ampla divulgação – por meio de visitas, seminários, cartazes, impressos em geral, vídeo aulas, chamadas na rádio Universidade e notícias veiculadas no site da instituição. Esta divulgação inicial não impede, no entanto, que a cada ano o processo de sensibilização continue a ser realizado, com o objetivo de reforçá-lo.

Segundo a opinião da entrevistada, todo esse trabalho antecede o planejamento em que se define o cronograma de ações. Considerando que se trata de algo contínuo, sua dinâmica requer uma metodologia pedagógica que permita aos envolvidos compreenderem a sua importância para o alcance das metas estabelecidas. Apesar disso, em seu modo de ver, a principal dificuldade na implementação da avaliação reside no fato de que alguns gestores ainda demonstram pouca importância ao programa, o que muitas vezes compromete o feedback.

Ainda de acordo com a opinião da entrevistada, há tempos que a direção da UFMA evidencia interesse em conhecer o nível de satisfação de seus colaboradores e o desempenho dos mesmos. O modelo adotado, bilateral, permitia ao servidor fazer a sua auto avaliação e também permitia à sua chefia avaliá-lo, de modo que as informações obtidas por meio dos formulários eram lançadas no Sistema de Automação Universitária (SAU) para obtenção dos resultados. A partir da Lei 11.091/2005 o processo passou a ser realizado on line, com a criação do sistema SAD utilizado no período de 2008 a 2010. No entanto, após esse período a UFMA adotou

o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), importado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

No decorrer do período em que ocorreu a implantação da avaliação, até os dias atuais, algumas dificuldades decorrentes do não cumprimento – por parte dos gestores – dos prazos do plano de ação gerencial se impuseram o que, aliado ao fato de que alguns colaboradores também não cumpriram os prazos determinados, trouxeram a necessidade de melhorias no processo como um todo e a urgência de uma sensibilização mais contundente, visando a obtenção de resultados mais ágeis e fidedignos – resultados esses que são emitidos por meio de relatórios emitidos pelo próprio sistema e divulgados pela equipe da DIAD e encaminhados pelo DEGEP aos gestores de cada área.

De posse desses resultados, cabe aos gestores buscarem e implementarem ações concernentes à melhoria dos aspectos que demandem uma revisão. No que se refere à concessão de progressão por mérito, cabe à DIAD encaminhar ao setor competente uma lista com os nomes dos servidores que apresentem resultados acima do esperado. Todavia, caso o servidor discorde dos resultados de sua avaliação, cabe ao DEGEP intermediar o consenso entre as partes dirimindo assim as dúvidas existentes.

Atualmente o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela UFMA é o de 360°. Este modelo permite o cruzamento de informações oriundas do colaborador, do seu gestor e de sua equipe. Deveria conter também a avaliação da parte dos usuários, mas este segmento ainda não está ativo. Outrossim, no modo de ver da entrevistada, os pontos fortes do processo avaliativo são os seguintes:

- Sua base legal;
- Elaboração do cronograma de avaliação de desempenho;
- Credibilidade;
- Apoio institucional;
- Incentivo financeiro.

Por outro lado, podem ser apontados como pontos de melhoria:

- Trata-se de um processo em construção e bastante complexo;



- Necessidade de um maior comprometimento por parte dos gestores quanto à aplicação e ao sucesso do programa como um todo.

A profissional entrevistada entende que a avaliação de desempenho implementada na UFMA vem correspondendo aos seus objetivos, em que pese o fato de que, por se tratar de um processo, ainda está aberta a melhorias e incrementos. Sua opinião é de que em muitas outras instituições de ensino superior a avaliação ainda está em fase de implantação, carecendo, pois, de outros acertos apropriados a cada realidade específica. No entanto, no que tange à UFMA, já há um caminho andado, melhorias já foram realizadas, dúvidas foram sanadas, modelos foram adotados e substituídos em prol de outros modelos mais adequados... enfim, no caso da Universidade Federal do Maranhão a avaliação já é uma realidade e o seu amadurecimento vem ocorrendo a cada nova edição anual.

É interessante notar, a partir do discurso da entrevistada, as mudanças que já ocorreram na implementação da Avaliação de Desempenho, desde a sua inauguração na UFMA. Muitas dessas mudanças, de caráter tecnológico, via utilização de sistemas mais avançados de processamento de informações, permitiram maior agilidade na obtenção dos dados. Por outro lado, nota-se, em sua fala, que é necessário um comprometimento diferenciado por parte das lideranças para que os resultados se tornem mais efetivos e para que eventuais dúvidas sejam sanadas de maneira adequada, numa atmosfera interna onde o respeito prevaleça, tal como preconizado por TACHIZAWA et al (2001, p. 208): “A avaliação [...] deve ser realizada num ambiente de respeito e confiança”, levando em conta, inclusive, que no caso estudado, onde ocorre uma avaliação 360º, a liderança também é avaliada pelos subordinados – coisa que no passado representava verdadeiro tabu – e que, atualmente, “[...] está sendo considerada de alta relevância pela administração das empresas”. (TACHIZAWA et al, 2001, p. 209).

Pode-se opinar, portanto, que no contexto atual, a realidade administrativa da UFMA parece ser a de uma instituição onde, apesar das dificuldades relatadas pela profissional entrevistada, há todo um investimento no sentido de organizar a gestão de pessoas por meio de práticas e de procedimentos coadunados com as diretrizes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH), cuja finalidade institucional, como órgão auxiliar da Reitoria, tem a ver com “[...] orientar, promover, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas à administração de pessoal e ao desenvolvimento dos servidores [...]” (UFMA, 2014, p. 49).

Não obstante, mesmo levando em consideração esses esforços, o problema do *feedback* continua sendo destacado como algo que impacta no bom andamento do processo como um todo, eis que é (ou seria) uma etapa de fundamental importância para que o avaliador e o avaliado percebam os pontos fortes e os pontos de melhoria a serem trabalhados. Para Tachizawa et al (2001, p. 213) o *feedback* constitui uma mola mestra dentro da estrutura da gestão de pessoal, sobretudo no que se refere à prática da avaliação de desempenho, conforme se pode depreender do exposto a seguir:

Cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação, a fim de que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos. Seu desempenho tem que considerar os indicadores de avaliações anteriores e as metas negociadas com o seu supervisor. Suas possibilidades de corresponder às expectativas estão diretamente ligadas ao pleno apoio de seu grupo e ao cumprimento das garantias que a organização lhe oferece.

Diante de considerações como essas, pode-se questionar até que ponto os avaliadores e os avaliados têm sido (ou foram) treinados e orientados acerca dos procedimentos, do preenchimento, do feedback, dos objetivos e das estratégias delineadas em torno da avaliação de desempenho. Eventuais distorções podem acontecer, informações imprecisas podem ocorrer, mas uma questão que se interpõe diante disso tudo gira em torno do preparo das pessoas e da motivação das mesmas.

#### **4.2 Caracterização sócio cultural dos respondentes da pesquisa**

Apresentam-se, a seguir, informações sócio culturais dos respondentes, com o objetivo de evidenciar características relacionadas à participação por sexo, grau de instrução e idade. Além disso, buscou-se verificar outros aspectos como o tempo de serviço na instituição e a quantidade de vezes em que os servidores pesquisados participaram da avaliação de desempenho.

Interessante notar que esses fatores sociais são importantes e devem ser considerados como tais, uma vez que existem diferenças específicas entre as pessoas e essas diferenças influenciam em seus respectivos comportamentos o que, segundo Tiffin apud Bergamini (1998, p. 52), implica no reconhecimento de variáveis individuais tais como “[...] aptidões, características de personalidade, características físicas, interesse e motivação, idade e sexo, instrução e experiência”.

<b>Sexo</b>	Masculino	46,3%	<b>Cargo</b>	Auxiliar de Adm	5,2
	Feminino	<b>51,5%</b>		Matemático	0,4
	Não informaram	2,2		Transcritor - braile	0,4
	Total	100%		TAE	13,3
<b>Grau de instrução</b>	1º grau completo	1,1%		Pedagogo	1,9
	2º grau incompleto	0,7%		Administrador	3,3
	2º grau completo	18,1%		Contador	1,9
	Superior completo	<b>21,9%</b>		Secretário Exec.	5,2
	Especialização	<b>43,7%</b>		Psicólogo	0,7
	Mestrado	<b>10,4%</b>		Tec. Lab.	4,1
	Não informaram	4,1%		Redator	0,4
	Total	100,0		Assistente em Adm.	33,0
<b>Idade</b>	18-25	<b>29,3</b>		Médico	2,2
	26-35	<b>28,9</b>		Tec. Em tec. Da Inf.	1,5
	36-45	15,2		Intérprete de Libras	2,2
	46-55	17,8		Arquivista	0,4
	56-60	5,6		Fisioterapeuta	0,4
	61-65	0,4		Assistente Social	1,1
	Mais de 65	0,7		Fonoaudiólogo	0,4
	Não informaram	2,1		Terapeuta	0,4
	Total	100%	Assist. de Alunos	0,4	
<b>Tempo de serviço na instituição</b>	Até 3 anos	<b>28,5%</b>	Economista	0,7	
	4-10	<b>37,0%</b>	Bibliotecário	4,8	
	11-20	5,2%	Nutricionista	0,4	
	21-25	10,7%	Estatístico	0,7	
	26-30	15,6%	Designer	0,7	
	31-35	0,4%	Engenheiro	1,9	
	Mais 35	0,4%	Arquiteto	1,9	
	Não informaram	2,2%	Revisor	0,4	
	Total	100%	Motorista	1,5	
	<b>Você já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho?</b>	Sim	<b>98,5%</b>	Vigilante	1,1
Não		1,1%	Mecânico	0,4	
Não informaram		0,4%	Contínuo	0,4	
Total		100%	Jornalista	1,1	
			Tec. Em Fotografia	0,4	
<b>Se sim, quantas vezes?</b>	nenhuma	0,4%	Não informaram	4,8	
	até 3	<b>33,4%</b>	Total	100%	
	3 a 10	36,6%			
	Mais de 10	28,5%			
	Não informaram	1,1			
Total	100%				

Quadro 11 – Informações Sócio-Culturais dos Participantes

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

O Quadro 11 (Características sócio culturais dos participantes), acima, evidencia que 51,5%, dos respondentes são do sexo feminino, enquanto que 46,3% são do sexo masculino, constatando-se que a maioria dos que se disponibilizaram e responderam o questionário é composta de servidoras da instituição.

Uma outra interpretação possível de ser realizada com base nas informações obtidas, diz respeito ao grau de instrução dos servidores. Verifica-se que existe certa

heterogeneidade no grupo, indo desde o primeiro grau completo até o nível de mestrado. Mesmo assim, percebe-se que predomina a formação em nível de terceiro grau completo, chegando ao percentual agregado de 76,00%, se somados os percentuais dos que informaram possuir mestrado (10.4%), dos que têm especialização em alguma área (43,7%), e dos que possuem graduação universitária (21,9%).

Observa-se que a maioria, nessa análise, é formada pelos que detêm cursos de especialização. O somatório desses percentuais parece indicar um bom nível de esclarecimento dos participantes com base na amostra obtida – o que, entende-se, facilita não apenas o entendimento do processo avaliativo como também a possibilidade de criticá-lo.

Aqueles que possuem o ensino médio completo (18.1%), somados aos que têm o ensino médio incompleto (0.7%) e aos que possuem ensino fundamental completo (1,1%) perfazem o total agregado de 19.9% correspondendo a uma massa significativa de servidores onde, possivelmente, um trabalho maior de esclarecimento e orientação acerca dos objetivos da avaliação de desempenho deva ser feito com o intuito de alinhar expectativas e procedimentos.

A faixa etária predominante correspondente é de 18 a 25 anos de idade (29,3%), acompanhada de perto pela segunda faixa etária com maior proeminência de 26 a 35 anos, perfazendo o percentual de 28,9%. A terceira faixa-etária mais acentuada, é a que vai de 46 a 55 anos, chegando ao percentual de 17,8%. De certo modo, pode-se perceber que a maioria do pessoal pesquisado está situado em uma faixa de idade que vai dos 18 aos 35 anos, ou seja, pertencem à faixa etária que tende a alinhar energia e disposição para o trabalho com a experiência advinda das vivências laborais, e, mais ainda, tende a representar uma gama de servidores que buscam oportunidades de crescimento na carreira e que possivelmente vislumbram a chance de ascensão na instituição.

Por outro lado, nota-se que há um percentual significativo de servidores cujas idades oscilam de 46 a 60 anos (23,4%), demandando com isso experiência de vida, conhecimento do ambiente de trabalho e, não obstante, uma possível perspectiva quiçá mais conservadora e mais sedimentada em relação às demandas organizacionais, o que pode implicar na viabilidade de um trabalho que envolva uma maior especificidade em termos de conscientização visando a mudança

comportamental nas áreas onde isto se torne necessário, de acordo com o que for diagnosticado na avaliação de desempenho.

Quanto ao tempo de serviço nota-se um percentual significativo de servidores que possuem entre 4 a 10 anos de casa (37,0%), acompanhados pelos que têm até 3 anos de casa (28,5%), Estes dados, se por um lado representam a existência de um considerável número de servidores relativamente novos na instituição e que buscam no labor diário a sua afirmação profissional e a aquisição de maior experiência nas questões burocráticas, administrativas, políticas e regimentais da organização, por outro lado podem significar que em tempos recentes foram abertas diversas vagas para o aproveitamento no serviço público, algumas (ou muitas) delas em função de aposentadorias ocorridas. Vale a pena notar também que boa parte dos servidores (16,4%) possuem de 30 ou mais anos de casa, sendo, portanto, conhecedores de muitas das nuances do ofício público, das estratégias relacionadas à organização informal do trabalho, das políticas internas e das diversas facetas que constituem a personalidade estrutural do sistema.

A avaliação de desempenho já vem sendo utilizada na UFMA há algum tempo, conforme esclarecido mais acima e, nesse período, alterações foram realizadas no processo, visando otimizá-lo. A este respeito, é bastante útil verificar que, de acordo com os dados apresentados no Quadro 11, a enorme maioria dos servidores pesquisados informou que já participou de algum processo formal de avaliação nesse sentido (98,9%) e, ainda, a maioria dos respondentes informou que já participou 1 a 3 vezes (33,4%), acompanhado daqueles que informaram ter participado mais de dez vezes (28,5%). Esses dados corroboram o discurso da diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho da UFMA a qual, em sua entrevista, esclareceu a seriedade e o empenho da instituição em colocar em prática ano após ano o processo avaliativo em conformidade com as normas internas vigentes e com os objetivos da organização como um todo.

#### **4.3 Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho**

Apresenta-se a seguir o Quadro 12, intitulado **Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho**, o qual permite visualizar os itens que mais se sobressaíram, segundo a percepção dos respondentes, no que diz respeito aos

aspectos que efetivamente influenciam o desempenho profissional no ambiente de trabalho.

É útil conhecer esses fatores, perspectivados sob a ótica dos servidores da UFMA, uma vez que trazem à tona a representação social dos mesmos acerca dos elementos que constituem importância para que o trabalhador obtenha uma performance diferenciada no seu fazer laboral.

<b>Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho.</b>	<b>Média</b>
Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	<b>4,27</b>
O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	<b>5,70</b>
O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	8,09
A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	8,48
A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	6,32
A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	6,52
Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	<b>8,72</b>
Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	<b>8,88</b>

Quadro 12 – Percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho

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

Observando-se o Quadro 12 percebe-se que, ao responder acerca dos fatores que influenciam o desempenho no trabalho, os participantes da pesquisa destacaram, perfazendo a média de 8,88, que a existência de um plano de carreira que viabilize o crescimento profissional é um fator de grande importância para o desempenho positivo dos servidores na instituição.

Sob esse aspecto, convém que se destaque o pensamento de Abraham Maslow acerca da pirâmide ou hierarquia das necessidades. A teoria de Maslow apresenta uma divisão hierárquica onde as demandas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das demandas de maior nível. A referida pirâmide evidencia cinco necessidades, a saber: básicas ou fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, de auto-realização. Conjugando-se as ideias contidas na hierarquia das necessidades com a questão do plano de carreiras e crescimento funcional, infere-se que os

profissionais pesquisados almejam não apenas a segurança de um emprego estável, mas também pretendem que esse emprego lhes oportunize possibilidades de encarecimento, numa perspectiva de auto-realização onde venham a ser aquilo que devem ser (BERGAMINI, 2008).

De maneira complementar, nota-se também, no Quadro 12, a média de 8,72 referente ao item onde se lê que todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera de le e que ofereça boas condições de trabalho. Clareza, por conseguinte, implica “[...] em primeiro lugar, esclarecer as metas da organização a que se pertence e as regras do jogo” (ALECIAN; FOUCHER, 2007, p. 51). Depreende-se do exposto que a existência de objetivos claros e perfeitamente conhecidos da parte dos servidores e a manutenção de condições de trabalho adequadas onde conforto e ergonomia, por exemplo, estejam presentes, favorecem a performance dos trabalhadores incrementando-lhes a disposição para o alcance dos objetivos buscados pela organização (GURGEL, 2009). Nessa perspectiva, entende-se que quanto mais as metas e os objetivos traçados pela organização forem difundidos e estiverem disponíveis ao conhecimento das pessoas, mais estas saberão onde devem chegar e como poderão fazer isso em conformidade com as intenções da instituição. A propósito do exposto, Guimarães (1998, p. 45) comenta que a clareza de objetivos e de metas fazem parte do planejamento da avaliação de desempenho, pois essa etapa

Sistematiza atividades típicas de gerência possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita do “o quê” se espera (produto do trabalho) do empregado e do “como” o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação do processo [...].

No outro extremo das médias de respostas apresentadas pelos indivíduos pesquisados, encontra-se o item **para trabalhar bem todo servidor precisa ser constantemente supervisionado** com a média de apenas 4,27. Analisando-se este item entende-se que a ideia de supervisão e, portanto, de controle, parece não ser muito agradável aos servidores, podendo gerar certa resistência da parte dos mesmos. A Teoria X e Y de Douglas McGregor apresenta dois estilos antagônicos de liderança, baseados em tipologias de comportamentos praticados pelos indivíduos. De um lado, a Teoria X mostra o trabalhador sob um ponto de vista mecanicista,

estático, sujeito a uma supervisão constante e firme a fim de que produza adequadamente. Por outro lado, a Teoria Y define o trabalhador como alguém proativo e desejoso de responsabilidade. Vale a pena ressaltar o pensamento que norteia essas considerações:

McGregor (1999) sugere baseado em sua teoria que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de auto-respeito, auto-realização, além de sua busca por gratificações externas. Uma filosofia Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e também extrínsecas. As metas do empregado e da organização não devem conflitar-se. O trabalho é tão natural como relaxar ou jogar, portanto é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e auto-expressão, enquanto executa o trabalho. (SANTOS, 2010, , p. 28).

Os profissionais pesquisados mostraram-se refratários em relação à necessidade de serem efetivamente acompanhados ou supervisionados a fim de que trabalhem bem o que, segundo a Teoria Y, implica que esses trabalhadores vêem a si mesmos como pessoas disponíveis e propensas a laborar produtivamente sem que os olhos do supervisor estejam por perto para forçar-lhes um desempenho diferenciado.

Então, seguindo-se esta linha de raciocínio, entende-se a partir de todo o exposto, que mesmo não ocorrendo uma supervisão constante ou punitiva sobre os servidores, estes são capazes de trabalhar de maneira produtiva, desde que as metas e os objetivos da organização estejam claros e que as condições de trabalho sejam adequadas, e também desde que haja oportunidades de crescimento na carreira (PONTES, 2002; ARAÚJO, 2006; GURGEL, 2009; BARBOSA, 2010).

A segunda menor média apresentada, 5,70, é a que argumenta que o servidor é motivado, principalmente por recompensas financeiras. Esta média diminuída atesta a visão dos respondentes segundo a qual nem sempre as pessoas se sentem motivadas apenas por questões salariais. É interessante respaldar estas considerações atentando-se para o que dispõe Frederick Herzberg, quando este afirma que fatores como salário e benefícios são importantes - pois não há como uma organização funcionar sem que essas questões estejam definidas – todavia não são, por si só, capazes de gerar motivação efetivamente. “Por isso, Herzberg chamou-os de fatores higiênicos, isto é, um investimento em higiene pode eliminar um déficit mas não propicia um ganho” (HERZBERG apud LUCENA, 1992, p. 10).



#### 4.4 Percepção sobre a avaliação de desempenho

A percepção acerca da avaliação de desempenho, a partir da ótica dos que participaram da pesquisa, evidencia a forma como estes se posicionam quanto à necessidade de realizar esse tipo de procedimento, quanto à maneira pela qual se mostram conhecedores e/ou convictos ou não acerca dos objetivos da referida análise etc.

É necessário que se tenha esse tipo de noção, ou seja, de como os pesquisados compreendem a avaliação de desempenho e todo o seu desenrolar. Isto pode ser útil para que se analise, por exemplo, se existe, nos servidores, algum tipo de resistência ou algum paradigma a ser desconstruído em torno de como as chefias avaliam seus subordinados, se há preferência por parte de algum deles, enfim, se são necessárias mudanças e se essas mudanças podem ser diagnosticadas, de certa forma, quando da implementação da avaliação de desempenho. É coerente destacar que as mudanças fazem parte da realidade organizacional sendo muitas vezes as responsáveis pelos progressos na própria forma de ser e de agir das pessoas que compõem a estrutura da instituição e que, são, por ela, avaliados.

Nesse sentido, e buscando-se correlacionar a questão das mudanças e suas consequências ao longo do tempo (o que, muitas vezes, nem sempre ocorre de imediato), com a questão da avaliação de desempenho e seus propósitos, convém atentar para o que ressalta Alecian; Foucher (2007, p. 101), quando esses autores comentam a respeito das mudanças que devem ser operadas no âmbito do setor público para que melhorias no conjunto sejam possibilitadas:

De todas as maneiras, essas mudanças, que trazem transformações profundas no funcionamento das organizações, sempre levam tempo, e é normal.

A integração do tempo numa estratégia de mudança é, aliás, uma condição fundamental de seu sucesso. É preciso analisar a situação, conceber as transformações a serem feitas, tomar as decisões necessárias, adquirir os meios e instrumentos necessários [...]. (ALECIAN; FOUCHER, 2007, p. 101).

Tomando como base o exposto, apresenta-se a seguir o Quadro 13, o qual descortina a percepção dos servidores acerca da Avaliação de Desempenho:

<b>Percepção sobre avaliação de desempenho.</b>	<b>Média</b>
É desagradável o fato de ser avaliado.	<b>3,83</b>
A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.	8,01
Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	8,30
Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	5,43
Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.	8,58
O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	5,94
A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	7,22
A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	7,40
O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.	7,05
Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.	<b>8,71</b>
Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	<b>8,83</b>
Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	8,37
A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	<b>4,33</b>
Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	8,27
A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	6,92
A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.	7,93

(continuação)

<b>Percepção sobre avaliação de desempenho.</b>	<b>Média</b>
Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.	<b>9,10</b>
A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	8,47
Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.	6,62
A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	7,66
A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	7,68
É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA.	<b>4,33</b>

Quadro 13 – Percepção sobre avaliação de desempenho

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

O Quadro 13 revela a média de 9,10 no item que destaca que os critérios de avaliação devem ser objetivos e definidos com clareza tanto para avaliados como também para avaliadores. É importante notar, a partir dessa afirmação, que quanto mais clara for a referida avaliação e seus objetivos, melhor será entendida pelos participantes do processo. Há uma certa correlação com o Quadro 12, a qual trata da percepção sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho, uma vez que essa tabela apresenta o item **todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho** com a média 8,72 o que reforça a importância da clareza dos objetivos da avaliação de desempenho. Neste contexto pode-se dizer que é necessário que os empregados conheçam não apenas os objetivos institucionais ou as finalidades da avaliação de desempenho, mas também conheçam a missão da organização. De acordo com Tachizawa et al (2001, p.67).

Todos os membros da organização, dos donos ao mais humilde dos empregados, devem conhecer claramente a missão organizacional, ou seja, a razão de existir da empresa. Isso evitará diversos problemas, como por exemplo a priorização de trabalhos e investimentos que pouco contribuem para o cumprimento da missão. A política de pessoal deve preocupar-se com a difusão desse conhecimento.

No Quadro 13, o segundo item com maior média (8,83), os respondentes defendem que um método de avaliação de desempenho somente pode ser válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da própria chefia. A efetividade de uma avaliação de desempenho, portanto, estaria condicionada, segundo este enfoque, à concreta possibilidade de que os pesquisados avaliem as condições em que o trabalho é executado e como se processa a ação da sua chefia, implicando aí o feedback e a abertura de espaços para melhorias num processo dialógico (BERGAMINI, 1998; NEWSTRON, 2008). Poder sugerir e participar na construção de um melhor ambiente laboral é algo importante no contexto de uma avaliação de desempenho, segundo a percepção dos servidores. Avaliar suas lideranças e poder dar um retorno às mesmas, outrossim, é um recurso válido para que o processo avaliativo do desempenho seja eficaz, de modo a que se estabeleça uma via de mão dupla: se por um lado o servidor é avaliado por sua chefia, esta também é avaliada pelos seus liderados, a fim de que eventuais demandas venham a ser percebidas e trabalhadas num debate construtivo.

Um outro ponto destacado, cuja incidência de respostas alcançou a terceira maior média com 8,71, diz respeito à constatação de que a validade da avaliação de desempenho, segundo os participantes, está atrelada à possibilidade de ocorrerem medidas práticas com o objetivo de analisar os resultados e tomar medidas cabíveis, tão logo ocorra a sua aplicação. Esta observação encontra também eco nas respostas dadas pelos indivíduos pesquisados, no Quadro 14 onde o questionamento central gira em torno da avaliação de desempenho na UFMA.

Essa percepção por parte dos servidores vai ao encontro com a anterior, acima, onde estes afirmam ser necessário avaliar as condições de trabalho e a atuação das chefias. Na verdade, a referida percepção complementa a assertiva anterior mencionada, na medida em que se de um lado advoga a premência da análise do ambiente de trabalho e de suas condições, de outro lado assume que é viável a adoção de ações práticas que ensejem ações cabíveis, trazendo assim mudanças.

Por outro lado, ao admitirem a menor média (3,83) ao item que declara ser desagradável o fato de ser avaliado, na verdade percebe-se que há servidores que não se sentem confortáveis ao serem avaliados, em que pese o fato de que isso ocorre com menor frequência segundo a média apresentada. Não obstante, há que se considerar que a avaliação de desempenho, enquanto processo e ferramenta de gestão de pessoas, é algo que já vem sendo difundido na cultura organizacional há

certo tempo, o que permite pressupor que certas barreiras em relação à mesma já se encontram superadas, restando, no entanto, algumas resistências a serem mais bem trabalhadas.

Interessante notar que a segunda menor média (4,33) aparece no item **a avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor** e também no item **é satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA**. Nota-se que estas médias apresentadas, de menor incidência que sejam, evidenciam o fato de que os pesquisados apresentam uma consciência onde, apesar de entenderem ser necessária a progressão em carreira, baseada numa meritocracia, também acreditam que essa não pode ser a única fundamentação por detrás da ideia da avaliação do desempenho. Esse pode ser um indicativo dos motivos pelos quais uma pequena parte dos respondentes afirmou que o sistema de avaliação praticado pela UFMA é satisfatório, o que leva a crer ser razoável a adoção de melhorias nesse sistema, algumas das quais provavelmente ligadas à possibilidade de os avaliados também avaliarem suas chefias tal como comentado em parágrafos mais acima. Um ponto importante, nessa discussão, refere-se à viabilidade da liderança atentar para outros aspectos atrelados à avaliação de desempenho que não estejam ligados apenas à possibilidade de aumento salarial. Existem fatores diversos dos salariais que contribuem para a motivação dos trabalhadores, sendo o clima interno e a busca por novos desafios alguns deles, tal como situa Lucena (1992, p. 17), ao enfatizar que “No ambiente de trabalho, muitas frustrações e desajustamentos podem ser evitados ou corrigidos quando a organização e, de um modo especial, a chefia, estão atentas às necessidades de auto realização dos empregados”.

#### **4.5 Avaliação de desempenho na UFMA**

Conforme observado nos Quadros 12 e 13, os servidores pesquisados manifestaram seus entendimentos acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho e também manifestaram suas percepções sobre a avaliação de desempenho enquanto tal, na condição de ferramenta avaliativa utilizada em prol da gestão de pessoas.

De certa forma, pode-se dizer que os respondentes entendem que há fatores que de fato motivam (influenciando a performance dos trabalhadores) as pessoas no

ambiente laboral e que a avaliação de desempenho é importante e viável, podendo ser útil, inclusive, para que se possa detectar quais são os fatores que realmente exercem essa influência na produtividade do servidor. Não é desconhecido que a avaliação de desempenho, seja a realizada na Universidade Federal do Maranhão, seja a realizada em outra instituição similar, ou na esfera privada, procura atender a algumas expectativas da organização, embora isso dependa, em grande parte, de como se encontra estruturado e amadurecido o processo. “A rigor, a avaliação de desempenho vem atender a uma série de expectativas [...]” (BERGAMINI, 1998, p. 39).

No que se refere à Avaliação de Desempenho na UFMA, convém verificar o Quadro 14 e as considerações que são feitas em seguida a respeito dos pontos levantados no referido Quadro a partir da ótica do servidor.

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFMA.</b>	<b>MÉDIA</b>
Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMA.	4,39
O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.	5,32
A avaliação de desempenho da UFMA resulta em resultados práticos no meu dia-a-dia.	3,88
O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.	6,06
Vários chefes na UFMA avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.	6,74
A avaliação de desempenho na UFMA serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.	<b>6,87</b>
Não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMA devido aos resultados da avaliação de desempenho.	<b>7,12</b>
A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.	3,83
A avaliação de desempenho da UFMA consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores.	3,61
Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMA.	<b>3,23</b>
Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho.	<b>3,07</b>
Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMA.	<b>3,35</b>
A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMA é o fator mais frágil da avaliação.	5,27
Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.	4,65
O método de avaliação de desempenho (avaliação 360°) da UFMA é o ponto fraco da avaliação.	4,71
A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.	<b>7,02</b>
A avaliação de desempenho na UFMA está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	4,70

Quadro 14 – Avaliação de desempenho na UFMA

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

No Quadro 14 alguns aspectos chamam a atenção devido às médias apresentadas. Pode-se perceber que o item com maior pontuação média é aquele que afirma que não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMA devido aos resultados da avaliação de desempenho (7,12).

Também chama a atenção o item cuja pontuação média de 7,02 declara que a falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.

Ora, esses dois itens denotam que, se por um lado os servidores não enxergam a ocorrência de mudanças significativas em seus próprios comportamentos por conta da avaliação do desempenho, por outro lado isso pode ter a ver com o fato de que essa falta de percepção de resultados evidentes desmotiva os servidores a se manterem comprometidos com a sistemática da avaliação.

Outro ponto destacado no Quadro 14 diz respeito ao fato de que a avaliação de desempenho na UFMA serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados. Esta afirmação acentua uma finalidade econômica da avaliação de desempenho, segundo a ótica dos pesquisados, com uma média de 6,87, atrelando-a à majoração salarial dos servidores.

Pode-se analisar um pouco mais a fundo os três itens apresentados acima. Numa perspectiva mais ampla, infere-se que se a avaliação de desempenho é percebida pelos servidores como algo cuja finalidade tem mais a ver com a política de aumentos salariais da instituição, e é possível que por conta disso outras mudanças no comportamento das pessoas não estejam ocorrendo ou não estejam sendo percebidas, o que também serviria para influenciar na falta de comprometimento dos profissionais da casa no que se refere ao sistema da avaliação.

Os itens do Quadro 14 que obtiveram menor pontuação nas médias apresentadas se referem a dois pontos que também merecem um olhar analítico. O primeiro deles (discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho) tem a média de 3,07; o segundo (conheço os resultados da avaliação de desempenho) apresenta a média de 3,23. Depreende-se que há pouca visibilidade ou divulgação em relação aos resultados da avaliação de desempenho e que, em paralelo a isso, esses resultados são pouco discutidos com a chefia imediata, o que pode, por um lado, ser um outro indicativo relacionado à desmotivação e à falta de clareza em torno dos objetivos desse processo, e pode, por outro lado, ser um indicativo dos motivos

pelos quais uma pequena parcela de respondentes alega estar muito satisfeita com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMA (média de 3,35).

É interessante perceber que em termos de média, boa parte dos respondentes alegam que há falta de clareza acerca dos resultados da avaliação de desempenho e que isto influenciaria negativamente o desempenho dos trabalhadores. Essa constatação se alinha com a afirmação de que poucos são os que admitem conhecer os resultados da referida avaliação. Então, se por um lado os servidores atestam desconhecer os resultados efetivos do processo avaliativo, em complemento também destacam que há pouca clareza a respeito desses resultados, e que, em geral, eles apontam para ganhos salariais apenas.

Não obstante a falta de um preparo adequado, por meio de cuidadoso planejamento e da troca de opiniões e experiências entre os participantes e a gestão da organização, pode ensejar uma avaliação cujos resultados são obscuros ou cuja aplicação se dê muito mais como uma ação para cumprir procedimentos, distante de seus reais objetivos, do que como um processo amplo que possibilite a tomada de decisões em prol da melhoria continua. Convém destacar que avaliação de desempenho

E um processo que atinge a empresa como um todo e vai apresentar vantagens em todos os seus níveis, quando feita, evidentemente, dentro da técnica, e utilizada para fins administrativamente adequados. Não se trata de uma simples distribuição de formulários entre os supervisores, bem como o sistema não se esgota quando de sua leitura superficial por parte dos encarregados de pessoal, e administradores. (BERGAMINI, 1998, p.35)

Certamente que a elucidação dos aspectos que envolvem cada passo e cada etapa da avaliação é algo que facilita, da parte dos empregados, o entendimento e o envolvimento efetivo nos diversos níveis em que a avaliação ocorra. Por esse motivo, recorre-se novamente a Bergamini (1998, p.35), que esclarece: “A falta de compreensão ou aceitação de qualquer desses níveis pode comprometer o bom sucesso da implantação do sistema [...]”.



#### **4.6 Identificação dos fatores mais importantes na Avaliação de Desempenho para os servidores da UFMA**

Teoricamente pode-se dizer que a percepção daqueles que são avaliados, acerca da avaliação de desempenho, constitui um aspecto importante para que se entenda as nuances que podem ser percebidas como pontos fracos e fortes a serem trabalhados no próprio processo avaliativo. Esses pontos, muitas vezes são interpretados e utilizados à luz da produtividade conforme declara Bergamini (1998, p. 33): “Por essa razão é que a Avaliação de Desempenho vai informar à direção da empresa em que medida os recursos humanos de seu pessoal estão sendo utilizados para o bem da produtividade”.

Dada importância desses aspectos, realizou-se ainda, a análise fatorial do construto “Percepção sobre a avaliação de desempenho” que compõe o instrumento desta pesquisa, cujo objetivo principal foi verificar os fatores preponderantes neste item. Segundo Hair Jr. et al., 2009 a partir desse teste é possível analisar a estrutura de inter-relações de um grande número de variáveis estabelecendo as que possuem inter-relações fortes, os chamados fatores.

Segundo Fávero et al. (2009) o pesquisador deverá seguir algumas etapas para utilizar a análise fatorial adequadamente, sendo elas: analisar a matriz de correlações, verificar a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett assim como analisar a matriz anti-imagem.

Com vistas a avaliar a consistência interna realizaram-se medidas de diagnóstico, o coeficiente de confiabilidade, sendo o *Alpha de Cronbach* a medida mais utilizada. O limite inferior desse coeficiente é de 0,7. Calcularam-se os Alfas referentes aos três construtos analisados no instrumento de pesquisa. Para interpretar os valores do Alfa utilizou-se a tabela proposta por Hair Jr. et al. (2009), conforme Quadro 15, a seguir.

<b>Variação do coeficiente Alfa</b>	<b>Intensidade de associação</b>
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9 a 1	Excelente

Quadro 15 – Regras práticas de interpretação de valores de Alfa

Fonte: Hair Jr et al (2009).

Foram analisadas as médias, os valores mínimo e máximo e desvios-padrão dos construtos da Avaliação de Desempenho, conforme Tabela 1:

Tabela 1– Construtos da avaliação de desempenho

<b>CONSTRUTOS DA AD</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Máximo</b>
Fatores que influenciam o Desempenho no trabalho	<b>7,1283</b>	1,32946	3,50	10,00
Percepção sobre avaliação de Desempenho	<b>7,2259</b>	1,03768	3,38	10,00
Avaliação de Desempenho na UFMA	<b>4,9017</b>	1,36337	,00	9,59

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

Verificou-se que os construtos Fatores que influenciam o Desempenho no trabalho e Percepção sobre avaliação de Desempenho apresentaram as maiores médias. Tais resultados demonstram que os valores de tais construtos são avaliados com mais intensidade pelos técnico-administrativos. Enquanto que a menor média pertence ao construto Avaliação de Desempenho na UFMA sendo avaliado com menos intensidade pelos respondentes da pesquisa. Isso demonstra que os itens desse construto foram menos percebidos e aceitos como sendo utilizados na avaliação de desempenho naquela Instituição.

Verifica-se que em relação ao desvio-padrão o seu valor é mais alto para o construto Avaliação de Desempenho na UFMA, indicando que a resposta na

distribuição dos valores da amostra não está próxima da média de distribuição, ou seja, existe um nível de concordância baixo quanto aos itens desse construto. Essa demonstração reforça o desconforto, por parte da maioria dos entrevistados, a respeito do processo de avaliação de desempenho realizado na UFMA.

Enquanto os valores do desvio-padrão são mais baixos para os construtos Fatores que influenciam o Desempenho no trabalho e Percepção sobre avaliação de Desempenho possuem valores menores do desvio-padrão sinalizando que esses valores de distribuição estão mais próximos da média, ou seja, existe um nível de concordância alto quanto aos itens desses dois construtos.

#### 4.6.1 Alfa de *Cronbach* dos construtos da Avaliação de Desempenho

Para verificar a confiabilidade das questões do construto teórico do questionário utilizado para analisar a Avaliação de Desempenho calculou-se o Alfa de *Cronbach*. Na Tabela 2 tem-se os resultados encontrados.

Tabela 2 - Alfas de *Cronbach* dos Construtos da Avaliação de Desempenho

<b>CONSTRUTOS DA AD</b>	<b>ALFAS</b>
Fatores que influenciam o Desempenho no trabalho	0,663
Percepção sobre avaliação de desempenho	0,716
Avaliação de Desempenho na UFMA	0,758

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

Os Alfas dos construtos da Avaliação de Desempenho estão entre o limite estabelecido por Hair Jr. et al. (2009), ou seja, acima de 0,6. Quanto à intensidade de associação sugerida pelos referidos autores, o Alfa dos Fatores que influenciam o Desempenho no trabalho (0,663) é classificado como Moderada (0,6 a < 0,7) e os Alfas dos construtos Percepção sobre avaliação de desempenho (0,716) e Avaliação de Desempenho na UFMA (0,758) são classificadas como Boa (0,7 a < 0,8).

#### 4.6.2 Análise Fatorial dos construtos da Avaliação de Desempenho

Realizou-se a análise fatorial do construto “Percepção sobre a avaliação de desempenho”, sendo que este possui 22 questões. O objetivo é identificar os fatores mais expressivos desse item referentes à avaliação de desempenho segundo a percepção dos servidores da UFMA. Como citado anteriormente, algumas etapas devem ser utilizadas na análise fatorial, sendo elas: verificação da estatística KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, análise da matriz anti-imagem e análise da matriz de correlações (FÁVERO et al., 2009).

Para verificar a aplicação da análise fatorial utilizou-se o teste KMO de medida de adequação da amostra. O resultado expresso neste teste (0,796) demonstra um bom grau de ajuste para aplicação da técnica multivariada análise fatorial, sendo ratificado pelo teste Bartlett de Esfericidade ao nível de significância 0,000 (Quadro 16).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		<b>0,796</b>
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1503,3958
	Df	231
	<b>Sig.</b>	<b>0,000</b>

Quadro 16 – Teste de Kmo E Bartlett

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

Além dos testes acima (KMO e Bartlett) terem sido satisfatórios, a comunalidade também apresentou valores razoáveis, pois 18 das 22 variáveis apresentaram bons resultados.

VARIÁVEIS	INITIAL	EXTRACTION
PSAD16	1,000	,559
PSAD17	1,000	,572
PSAD18	1,000	,629
PSAD19	1,000	,534
PSAD20	1,000	,488
PSAD21	1,000	,598
PSAD22	1,000	,620
PSAD23	1,000	,577
PSAD24	1,000	,544
PSAD25	1,000	,691
PSAD26	1,000	,570
PSAD27	1,000	,693
PSAD28	1,000	,547
PSAD29	1,000	,472
PSAD30	1,000	,751
PSAD31	1,000	,666
PSAD32	1,000	,498
PSAD33	1,000	,594
PSAD34	1,000	,719
PSAD35	1,000	,455
PSAD36	1,000	,671
PSAD37	1,000	,638

Quadro 17 - Comunalidade

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

Por meio da Análise de Componentes Principais, foi observado que 59,47% do total da variância pode ser explicada por 06 fatores a partir da análise dos autovalores maiores que 1,0. Estes resultados podem ser observados na Tabela 3, logo a seguir.

Tabela 3 - Percentual de Variância das Variáveis do Construto Percepção sobre a Avaliação de Desempenho

Componente	Valores próprios iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,004	22,744	22,744
2	2,539	11,539	34,283
3	1,922	8,736	43,019
4	1,403	6,375	49,395
5	1,136	5,163	54,558
6	1,081	4,914	59,472

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

Em relação à rotação dos fatores optou-se pelo método Varimax das variáveis, com o intuito de dividir o conjunto inicial em subconjuntos com maior grau de independência, redistribuindo, dessa forma, as cargas fatoriais. Esse método busca reduzir o número de variáveis que se mostram com cargas elevadas sob um mesmo fator (MALHOTRA, 2006).

Após a execução da análise fatorial pode-se reduzir o conjunto de 22 variáveis iniciais em um conjunto de 6 fatores, representando o construto **Percepção sobre avaliação de desempenho**. O primeiro fator é composto de 6 itens; o segundo fator é composto por 4 itens; o terceiro fator é composto por 4 itens; o quarto fator é composto por 3 itens; o quinto fator é composto, também por 3 itens e por fim o quinto fator é composto por 2 itens. O Quadro 18 mostra as variáveis que formam cada fator, com suas respectivas cargas.

FATOR	VARIÁVEIS	CARGA FATORIAL
<p style="text-align: center;">Fator 1 (Aplicação da avaliação de desempenho)</p>	18. Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho	0,719
	25. Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis	0,675
	20. Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função	0,644
	32. Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados	0,625
	17. A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal	0,553
	23. A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho	0,516
<p style="text-align: center;">Fator 2 (Finalidade da avaliação de desempenho)</p>	31. A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor	0,793
	22. A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações	0,673
	35. A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações	0,581
	34. Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho	0,528

(Continuação)

FATOR	VARIÁVEIS	CARGA FATORIAL
<p>Fator 3 (receios sobre a aplicação da avaliação de desempenho)</p>	21. O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo	0,750
	19. Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho	0,720
	24. O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos	0,616
	16. É desagradável o fato de ser avaliado	0,558
<p>Fator 4 (Objetivos da avaliação de desempenho)</p>	28. A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	0,648
	37. É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA.	0,634
	29. Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	0,552
<p>Fator 5 (Como avaliar o servidor)</p>	33. A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	0,709
	27. Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	0,706
	36. A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	0,595
<p>Fator 6 (Quem deve avaliar o servidor)</p>	30. A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	0,846
	26. Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	0,413

Quadro 18 – Cargas Fatoriais

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



No fator 1 (variáveis 17, 18, 20, 25, e 32), predominam as assertivas relacionadas a: forma prática como deve ser aplicada a avaliação de desempenho, formulários e entrevistas (18, 20 e 23); critério e validade da aplicação da avaliação de desempenho (17, 25 e 32). Por envolver questões relacionadas ao modo como deve ser realizada a avaliação de desempenho nomeou-se esse fator de Aplicação da avaliação de desempenho.

O fator 2 possui variáveis relacionadas a: produção, qualidade, queixas e sugestões (31, 34 e 35); ganhos salariais (22). Por envolver questões sobre a finalidade da avaliação de desempenho, nomeou-se esse fator de Finalidade da Avaliação de Desempenho.

O fator 3 é composto pelas variáveis relacionadas a: constrangimentos (16, 19 e 21); favorecimentos e preterições (24). Nomeou-se esse fator, pelas relações apresentadas, de Receios sobre a aplicação da avaliação de desempenho.

O fator 4 engloba as variáveis relacionadas a: formas de progressão (28); grau de satisfação (37) e objetividade (29). Nomeou-se este fator de Objetivo da avaliação de desempenho, levando-se em consideração à demonstração dessas relações.

No fator 5 predominam as variáveis relacionadas a: grau de conhecimento que o avaliador tem de seu avaliado (33), assim como o grau de conhecimento que a chefia tem sobre a avaliação de desempenho, seus objetivos e suas finalidades (27 e 36). Considerando essas relações, nomeou-se esse fator de Como avaliar o servidor.

No fator 6 predominou as variáveis: quais os agentes envolvidos no processo de avaliação de desempenho (26, 30). Dessa forma, nomeou-se o 6 fator de Quem deve avaliar o servidor.

#### **4.7 Síntese dos dados Apresentados**

A partir da análise dos dados obtidos no decorrer da pesquisa efetuada, percebe-se que a aplicação da avaliação de desempenho, em não raros casos, tem sido voltada para os ganhos salariais, numa perspectiva meritocrática anual ou bianual, conforme o caso.

É como se o aumento salarial ou a promoção funcional estivessem condicionados ao momento da avaliação de desempenho, importando, esse parâmetro, numa visão quiçá estereotipada onde a produtividade e o bom desempenho seriam coroados com o reconhecimento da chefia por meio da

majoração dos vencimentos – e, assim, ficaria uma constatação não muito aviltante: para obter progressão na carreira e melhores salários, deve-se **ganhar pontos** na avaliação de desempenho o que, nem sempre, pode significar algo genuíno, mas pode denotar algum tipo de mascaramento, ou de manipulação, para que favores sejam obtidos como que numa transação comercial.

No âmbito da instituição pesquisada, a Universidade Federal do Maranhão, a percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho passa pelo entendimento de que se trata de uma estratégia utilizada pela organização para justificar, ou não, a meritocracia.

Existe também a percepção de que os resultados nem sempre são divulgados ou, se o são, isto não ocorre de maneira muito clara, ficando o *feedback* entre avaliador e avaliado comprometido pela inexistência ou pelo silêncio mantido entre as partes – o que, entende-se, limita a possibilidade de melhorias estruturais e de aperfeiçoamentos comportamentais conforme o caso.

Apesar de se tratar de um processo que já demanda a realização há algum tempo, na UFMA, segundo o que foi levantando por meio dos questionários aplicados e em conformidade com a opinião da profissional entrevistada, diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho, ligada à Pró-Reitoria de Recursos Humanos, ainda há muito o que se trabalhar em relação ao preparo e ao envolvimento das chefias, principalmente no tocante ao *feedback* supramencionado.

Nesse sentido é curioso notar que, se de um lado a cada novo período de tempo regulamentar a avaliação é realizada, de outro lado a perspectiva dos servidores parece ser a de que pouco ou nada tem sido feito no sentido de que sejam realizadas mudanças a partir dos dados obtidos por meio da referida avaliação.

É como se fosse algo para cumprir o protocolo e as diretrizes regimentais. Mesmo assim, em que pesem tais especulações, é de se louvar o trabalho que vem sendo feito, reconhecendo-se que pouco a pouco passou a fazer parte da rotina administrativa da instituição, com reflexos na cultura organizacional e na definição de parâmetros (mesmo que contestáveis ou questionáveis) para a definição de aumentos nos salários dos servidores.

Em consonância com o exposto, defende-se que a avaliação de desempenho não deve, de forma alguma, ser entendida como uma atividade isolada, desconectada com as situações que congregam as variáveis relacionadas à eficácia do ser humano no trabalho.

Fatores como escolaridade, experiência, treinamento, idade, tempo de serviço, potencial do empregado, por exemplo, constituem aspectos inequívocos dessas variáveis. É óbvio que não são esses os únicos fatores a serem considerados no tocante ao desempenho otimizado. Elementos como clima organizacional, visão, missão e valores da instituição, procedimentos e padrões de trabalho, normas internas, condições de trabalho, políticas de gestão de pessoal, salário, comunicação, relacionamento com a chefia, etc., podem influenciar sobremaneira a satisfação no trabalho.

Por isso mesmo, acredita-se que ações práticas como a definição do grau de contribuição de cada profissional, a identificação dos profissionais que precisam de aprimoramento em determinadas áreas de suas atuações, e o estímulo ao potencial de cada trabalhador, são iniciativas que tendem a facilitar a obtenção de resultados mais satisfatórios, inclusive se colocadas em prática logo após a realização da avaliação de desempenho, como fruto das informações obtidas na tabulação dos seus dados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do caminho em que se processou o presente estudo algumas etapas serviram para corroborar e até mesmo para melhor elucidar as considerações que originalmente foram feitas quando ainda da elaboração do projeto inicial. Sob este prisma, cogitou-se, dentre os objetivos da dissertação em tela, descrever como ocorre a avaliação de desempenho na UFMA, suas ferramentas e instrumentos utilizados para tanto. Além disso, ainda como objetivo, pensou-se em identificar oportunidades e dificuldades enfrentadas no processo de avaliação de desempenho dentro da própria instituição; analisar o alcance da avaliação de desempenho, paralelizando-a aos objetivos pretendidos pela Universidade; e propor mudanças no processo avaliativo utilizado.

A descrição do processo pelo qual se dá a avaliação de desempenho na UFMA é realizada em detalhes em praticamente todo o capítulo 4 (quatro) que trata da interpretação dos dados, capítulo esse que também enfoca o desenrolar do processo, as ferramentas utilizadas e também as dificuldades e as oportunidades existentes no referido processo, no âmbito pesquisado.

Por outro lado, a análise do alcance da avaliação de desempenho e a proposição de mudanças são aspectos abordados no capítulo 5 (cinco) e também nestas considerações finais. Acredita-se, por conseguinte, que os objetivos pretendidos foram alcançados, se não no todo, mas em parte significativa.

Diante do exposto, e considerando todo o avançar, inclusive tecnológico, implementado na ferramenta de avaliação de desempenho da UFMA, algumas sugestões podem ser elencadas, as quais, longe de constituírem um esboço absoluto e perfeito, têm a pretensão única de colaborar, sóbria e humildemente, para com a efetivação do processo avaliativo na Universidade Federal do Maranhão.

Falar em avaliação de desempenho implica esmiuçar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações modernas, principalmente nas empresas da iniciativa privada, assim como também em um bom número de organizações ligadas ao poder público.

Não é de hoje que se fala em avaliar o comportamento e a performance dos colaboradores nas empresas. Há tempos que se utilizam, por exemplo, testes psicológicos para se obter informações acerca do perfil do profissional que concorre

a uma determinada vaga ou que almeja uma promoção funcional. Esse tipo de avaliação, utilizada em seleção de pessoal, é bem mais conhecida e tem sua aplicabilidade descrita fartamente na literatura especializada no assunto não sendo, no entanto, objetivo deste trabalho entrar no mérito da questão, mas apenas situá-la cotejando-a à luz da avaliação de desempenho.

Os autores citados no transcorrer da presente dissertação bem como as obras pesquisadas dão uma ideia do quanto o assunto em tela é importante e vem merecendo a atenção de uma considerável parte da literatura organizacional, mesclando-se nesse ínterim opiniões, argumentos, questionamentos e explicações advindas das ciências humanas e comportamentais as mais diversas, destacando-se entre elas a Administração, a Psicologia, a Pedagogia, a Estatística, a Sociologia e a Antropologia para não citar outras de significativa importância.

É bem verdade que os construtos teóricos - que fazem parte do arcabouço textual que norteia o corpo ideológico por detrás da práxis da avaliação de desempenho – podem ser relativizados e ajustados às realidades específicas em que se pretenda avaliar o desempenho dos trabalhadores, sejam eles celetistas, sejam eles servidores públicos, enfim. Mas também é verdade que se trata de uma questão multidisciplinar, embora esteja intrinsicamente ligada à administração de recursos humanos, configurando-se como instrumento de análise e de compreensão do elemento humano no cerne da organização e dos fatores que, conjuntamente, concorrem para que este ou aquele profissional consiga obter uma linha de conduta laboral onde as metas e objetivos institucionais possam ser alcançados, melhorados e otimizados continuamente.

Sob este prisma, pode-se dizer que a avaliação de desempenho serve não apenas para, como já o foi dito e repetido, avaliar o desempenho do empregado tomando como base indicadores de desempenho que funcionam como parâmetros de controle, sem os quais não haveria o que se falar em avaliação – não se pode avaliar o desempenho se não se pode quantificá-lo e qualificá-lo. Serve também, a avaliação, para que se percebam os *gaps*, isto é, as dificuldades, as lacunas existentes entre o que era esperado em relação à performance do trabalhador e o que ele efetivamente evidenciou no exercício de suas atribuições. Esses *gaps*, uma vez percebidos e constatados, podem ser trabalhados mediante capacitação técnica ou comportamental, mediante o acompanhamento da supervisão, mediante estratégias

motivacionais, ou mediante procedimentos que visem a melhoria do clima interno na organização – dentre outras iniciativas.

Cumpra-se apresentar alguns dos pontos que chamam a atenção e que podem efetivamente ser considerados como oportunidades (tal como mencionado acima) para melhoria.

- No que se refere aos fatores que influenciam o desempenho no trabalho, a implementação de um plano de carreiras que assegure promoções funcionais mostra-se como sendo um aspecto bastante considerado pelos servidores;
- Ainda a respeito dos fatores que influenciam no desempenho, os profissionais pesquisados consideram que a instituição deve determinar claramente o que espera deles e oferecer boas condições de trabalho como forma de promover condições que venham a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais.
- A respeito da avaliação de desempenho, destaca-se o seguinte:
  - É importante que os critérios de avaliação de desempenho sejam objetivos e estejam claramente definidos;
  - A avaliação de desempenho é percebida como válida à medida em que o subordinado tem a oportunidade de avaliar as condições de trabalho e a performance de sua chefia;
  - É necessário que tão logo ocorra a sua aplicação, medidas práticas sejam estabelecidas visando analisar os resultados obtidos, de modo a que sejam implementadas ações coerentes.
- No tangente à avaliação de desempenho na UFMA, os pontos que obtiveram maior destaque foram os seguintes:
  - Boa parte dos pesquisados admite que não há mudanças importantes no comportamento dos servidores em função dos resultados da avaliação de desempenho;
  - A inexistência de resultados claros da avaliação desmotiva os profissionais;
  - Existe a ideia segundo a qual o objetivo da avaliação de desempenho é o de premiar economicamente os avaliados, ou seja, a avaliação teria

- a finalidade precípua de servir como referência para os aumentos nos salários dos servidores, anualmente, numa ótica meritocrática;
- Apesar de perceberem que a finalidade da avaliação de desempenho tem sido alinhada com a questão de ganho econômico, há clara manifestação de que ela não deve ter como objetivo único embasar o processo de reajustes salariais do servidor.
  - Os respondentes que consideram satisfatório o sistema de avaliação de desempenho da instituição são em menor número;
- Em relação à avaliação de desempenho na UFMA, destacam-se os seguintes aspectos:
- Não são percebidas mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação;
  - Há falta de resultados claros, o que desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o processo de avaliação;
  - Na instituição a avaliação de desempenho é vista como algo voltado ao ganho econômico dos servidores;
  - Poucos respondentes afirmaram que discutem com suas chefias os resultados da avaliação;
  - Há um número menor de servidores que afirmam estar muito satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho da UFMA.

Diante do exposto convém ponderar que embora a avaliação de desempenho já venha sendo utilizada na UFMA há algum tempo, trata-se de um processo que pode ser ainda melhorado, inclusive nos quesitos que dizem respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados, o que serviria para esclarecer melhor os objetivos, as características, as dúvidas dos participantes e, sobremaneira, poderia servir para alinhar expectativas e resultados apresentados.

O *feedback* entre as instâncias pesquisadas (avaliado/avaliador) é importante e constitui uma ferramenta comunicativa que se bem utilizada ajuda a diminuir e até mesmo a evitar ruídos, incompreensões, visões distorcidas; serve também para favorecer e oportunizar sugestões de melhorias. Ora, se os resultados da Avaliação de Desempenho não são discutidos com as chefias, fica prejudicado o feedback

construtivo e a análise crítica dos comportamentos e atitudes, em face do silêncio institucional.

Os respondentes deixaram claro que não se opõem à realização da avaliação de desempenho e que não se importam de passarem por um processo avaliativo. Desejam, no entanto, poder avaliar seus superiores também, contribuindo assim para com a melhora da performance destes.

Apesar de entenderem que a avaliação de desempenho não deve ter como foco principal a questão do aumento salarial, admitem que a existência de um plano de carreiras na instituição é um fator motivacional importante e reconhecem que, atualmente, o processo avaliativo do desempenho na UFMA possui como finalidade maior o ganho econômico dos servidores, ou seja, a política remuneratória da instituição estaria vinculada à avaliação de desempenho.

Assim sendo, é de suma importância a existência de objetivos claros e definidos, assim como também é importante a divulgação oportuna dos resultados da avaliação, a fim de que medidas práticas possam ser implementadas em função das informações obtidas no decorrer da análise dos dados apresentados pela avaliação de desempenho.

Por fim, os dados apresentados na pesquisa realizada trazem à tona percepções importantes da parte dos servidores, as quais se pretende, nesta oportunidade, situar não apenas como pontos de destaque ou como oportunidades de melhoria, mas, sobretudo, como uma tentativa de análise em uma situação que - embora possa cristalizar dialeticamente novos cenários para discussão e aperfeiçoamento do fenômeno estudado (a avaliação de desempenho na UFMA) - deve levar em consideração suas limitações e suas proporções. Há que se destacar, neste contexto, que a pesquisa foi realizada somente no Campus do Bacanga, na capital maranhense, não atingindo os demais Campis espalhados nos interiores do Estado. Por outro lado, a referida pesquisa contemplou os servidores técnico-administrativos, mas não se estendeu aos profissionais docentes lotados na Universidade Federal do Maranhão. Fica como uma perspectiva futura, então, a possibilidade de um trabalho desta envergadura abranger, portanto, outros profissionais da casa, bem como as unidades situadas fora de São Luís-MA.



## REFERÊNCIAS

ALECIAN, S.; FOUCHER, D. **Guia de Gerenciamento no setor público**. São Paulo: Revan, 2007.

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

BALEKIAN, M. C. B. et al. O processo de avaliação de desempenho funcional na UFSM: um diagnóstico com base na percepção dos dirigentes. **Portal de periódicos da UFSM**, 2008. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/729>. Acesso em: 07 de jul. 2013.

BARBOSA, X. A. **A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS, 2010. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=xana+alves+barbosa+a+avalia%C3%A7%C3%A3o+360>. Acesso: 25 set. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Po): Editora Edições, 2000.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 2012.

BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERRY, L. **Psychology at work: an introduction to organizational psychology**. 2. ed. Singapare: McGraw-Hill, 1998

BESSA, J. T. **Avaliação de desempenho no setor público: o processo de avaliação de desempenho no setor público e seus desafios atuais**. Monografia (Especialização em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) - Curso de pós-graduação lato sensu. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, Espírito Santo, 2011. Disponível em: [http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Monografia\\_JulianaBessa.pdf](http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Monografia_JulianaBessa.pdf). Acesso em: 20 de jul. 2012.

BOAS, A. A. V; CARVALHO, P.F. de; **Avaliação de desempenho: incentivo ou penalidade**. 2004. Disponível em: <http://www.editora.ufrj.br/revistas/humanasesociais/rch/rch26/Revista%20C.%20Humanas%20v.%2026%20n.%201-2/7.PDF>. Acesso em: 30 de ago. 2013.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)> Acesso em: 14 de jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998; 10.484, de 3 de julho de 2002; 10.550, de 13 de novembro de 2002; 10.551, de 13 de novembro de 2002; 10.682, de 28 de maio de 2003; 10.768, de 19 de novembro de 2003; 10.871, de 20 de maio de 2004; 10.883, de 16 de junho de 2004; 11.046, de 27 de dezembro de 2004; 11.090, de 7 de janeiro de 2005; 11.095, de 13 de janeiro de 2005; 11.156 de 29 de julho de 2005; 11.171, de 2 de setembro de 2005; 11.233, de 22 de dezembro de 2005; 11.344, de 8 de setembro de 2006; 11.355, de 19 de outubro de 2006; 11.356, de 19 de outubro de 2006; 11.357, de 19 de outubro de 2006; 11.784, de 22 de setembro de 2008; 11.890, de 24 de dezembro de 2008 e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14 de jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e 118 o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 abr. 1980. Seção I, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/D84669.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006. Seção I, p. 3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 14 de jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm)>. Acesso em: 14 de jan. de 2013.

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

da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso: 14 de jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009**. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: Secretaria de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/conferencia/100819_Conferencia.pdf). Acesso: 14 de jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de outubro de 1977. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 12 julho 2012.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso: 14 de jan. de 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: [http://procuradoriafederal.ufsc.br/files/2011/05/Decreto-n%C2%BA-94\\_664-87-Carreira-Docente11.pdf](http://procuradoriafederal.ufsc.br/files/2011/05/Decreto-n%C2%BA-94_664-87-Carreira-Docente11.pdf). Acesso em 14 de jan. de 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria n. 475, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/consepe/Portaria%20475.htm>. Acesso: 14 de jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual\\_Orientacao\\_para\\_Gestao\\_Desempenho.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf). Acesso: em 08 de ago. de 2013.

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

CAMERA et al. **Recursos Humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. P. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002. v. 1.

COSTA, V. M. F. et al. **Programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria**.2012. Disponível em [http://coral.ufsm.br/progep/arquivos/avaliacao\\_manual.pdf](http://coral.ufsm.br/progep/arquivos/avaliacao_manual.pdf), 2012. Acesso em: 29 de ago. 2013.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2010/07/08-06-06-Marcilio-Lima-da-Cunha.pdf>. Acesso em: 09 de jan. 2013.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes. BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESD, Brasil, 2009.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campos Elsevier, 2009.

FETZNER, M. A. et al. Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo. **Revista de Administração Contemporânea**. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso 15 de jun. 2013.

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

GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração pública. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, p.24-38, jan/mar. 1982.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos Quantitativos/Estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

GURGEL, C. R. **Avaliação de desempenho funcional e as novas tendências.** Teresina-PI, 2009. Disponível em: [www.ufpi.br/mesteduc/eventos/.../avaliacao\\_desempenho.pdf](http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/.../avaliacao_desempenho.pdf)>. Acesso em: 05 de jun. 2013.

HAIR, F.J.et al. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

IVANCEVICH, J. **Human resource management.** 7a. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan/jun. 2010.

KLERING, L. R. **Organização do estado brasileiro:** níveis e instâncias do governo, suas instituições políticas, seu caráter federalista e seu sistema de administração e funcionamento. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>. Acesso em: 10 de jun de 2013.

KUDRYCKA, B. The changing position and status of civil servants: governance and public administration in the 21st century. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 25, 2001, Athenas. Disponível em: <<http://www.iiasisa.be/iias/athens/Kudrycka-A.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência.** Rio de Janeiro: QUALITMARK, 2006.

LEVINSON, H. Avaliação de que desempenho? In: VROOM, Victor (Org). **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho:** métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada.4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NASSUNO, M. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: ENAP, 1998.

NEWSTROM, J. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OBBERG, W. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODELIUS, C.SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Periódico PUC Minas**, 2007. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7>. Acesso em: 16 de jan. 2013.

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. F. B. et al. **Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2009. Florianópolis: Repositório/UFSC. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/39615/An%C3%A1lise%20do%20m%C3%A9todo%20de%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20dos%20servidores%20t%C3%A9cnico-administrativos%20da%20universidade.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 de set. 2013.

SALEME, S. B. **Módulo de recursos humanos, avaliação e desempenho**. Monografia (Especialização em Comportamento Organizacional e Gestão de

Pessoas) - Curso de pós-graduação lato sensu, Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, Espírito Santo, 2008.

SANTOS, Glaucia Fernanda et.al. Estilos de Liderança: enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas. **Revista Científica do Unisalesiano** – Lins – SP, ano 1, n.2, jul/dez de 2010. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>. Acesso em: 30 out. 2014.

SHIGUNOV NETO, A. ; GOMES R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v.1, no. 1, 2003.

SILVA, M. V. **Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei (FUNREI)**. 2001. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/49429>. Acesso em: jun. 2013.

TACHIZAWA, T. et al. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA). **Quantitativos de técnicos**. Disponível em: <[https://sigrh.ufma.br/sigrh/public/abas/form\\_consulta\\_quantitativos.jsf](https://sigrh.ufma.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf)>. Acesso em: 18. Ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **GUIA da UFMA**. São Luis, 2014.

WALDMAN, D; ATWATER, L. E. **The power of 360° feedback**: how to leverage performance evaluations for top productivity. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1998, 147 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookma

## Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido



**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**  
 Universidade Federal de Santa Maria  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Programa de Pós Graduação em Administração

**Título do projeto: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.**

**Pesquisadores responsáveis:** Breno Augusto Diniz Pereira e Conceição de Maria Corrêa Feitosa.

**Instituição/Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

**Telefone para contato:** (55) 3220-9258

**Local da coleta de dados:** São Luís, Maranhão.

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

O objetivo do estudo consiste perceber e registrar a percepção sobre a ferramenta avaliação de desempenho na Universidade Federal do Maranhão. Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões de perfil, como idade, gênero, escolaridade, entre outros e questões relacionadas aos critérios da avaliação de desempenho. Como contribuição e relevância, esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, permitindo compreender a percepção dos servidores públicos federais da UFMA a respeito da importância da avaliação de desempenho. Com essas informações, será possível verificar se os servidores conhecem a avaliação de desempenho como ferramenta importante dentro da instituição.

É importante ressaltar que o preenchimento desse questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica. Além disso, as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

São Luís-MA, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2013.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009. Email: [comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br](mailto:comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br). Web: [www.ufsm.br/cep](http://www.ufsm.br/cep)



## Apêndice B – Termo de confidencialidade



**Termo de Confidencialidade**  
 Universidade Federal de Santa Maria  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Programa de Pós Graduação em Administração

**Título do projeto:** PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Pesquisadores responsáveis:** Breno Augusto Diniz Pereira e Conceição de Maria Corrêa Feitosa.

**Instituição/Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

**Telefone para contato:** (55) 3220-9258

**Local da coleta de dados:** São Luís – MA

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados por meio de um questionário estruturado aplicado na cidade de São Luís-MA. Concordam, igualmente, que essas informações servirão única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e ficarão mantidas no Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA), situado na Av. Roraima nº. 1000, Prédio 74 C, sala 4303 – Cidade Universitária, UFSM. As informações permanecerão armazenadas por um período de 5 anos sob a responsabilidade do Prof<sup>a</sup>. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira. Após esse período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ...../...../....., com o número do CAAE .....

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Breno Augusto Diniz Pereira  
 Prof. Dr. da UFSM

## Anexo A – Questionário de identificação e de perguntas múltiplas para a pesquisa com os servidores técnico-administrativos da UFMA sobre a avaliação de desempenho na instituição.



Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós Graduação em Administração



### Questionário sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFMA sobre a avaliação de desempenho na instituição.

Prezado(a) Senhor(a) Servidor(a):

Este questionário é um dos instrumentos de pesquisa da Dissertação de Mestrado que está sendo realizado pela Mestranda Conceição de Maria Corrêa Feitosa, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria/Rio Grande do Sul. O objetivo do trabalho consiste em apresentar a percepção do(a) servidor(a) sobre a Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Maranhão, sua finalidade, aplicabilidade e resultado. Sua participação é vital para a consecução do projeto, o qual resultará na descrição do processo avaliativo na UFMA assim como sugestões para possíveis mudanças no processo avaliativo do servidor na instituição. A Universidade Federal do Maranhão, Setor de Recursos Humanos, receberá uma cópia do resultado da nossa pesquisa e esperamos que se beneficie dessa análise sobre a avaliação de desempenho da Universidade. Ressaltamos que suas respostas, às nossas perguntas, são estritamente confidenciais. O questionário foi elaborado de modo a não revelar sua identidade. Somente os sumários agregados dos dados serão relatados na dissertação e nas publicações científicas.

Por favor, preencha o questionário abaixo e entregue ao pesquisador responsável.

Muito obrigada pela participação.

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO	
<b>Sexo</b>	1 ( ) Masculino 2 ( ) Feminino
<b>Grau de instrução</b>	1 ( ) 1º Grau incompleto 2 ( ) 1º Grau completo 3 ( ) 2º Grau incompleto 4 ( ) 2º Grau completo 6 ( ) Superior completo 7 ( ) Especialização 8 ( ) Mestrado 9 ( ) Doutorado
<b>Idade</b>	_____anos
<b>Tempo de serviço na instituição</b>	_____anos
<b>Cargo</b>	Cargo _____
<b>Você já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho?</b>	1 ( ) Sim 2 ( ) Não
<b>Se sim, quantas vezes?</b>	_____ vezes





12) Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.												
13) A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.												
14) Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.												
15) A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.												
16) A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.												
17) Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.												
18) A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.												
19) Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.												
20) A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.												
21) A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.												
22) É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA.												



## Anexo B - Roteiro de entrevista

1. Qual é a história da Avaliação de Desempenho na UFMA?
  - a) Quando foi formada?;
  - b) Por que foi formada?;
  - c) Como foi formada?;
  - d) Por quantos integrantes?.
2. Quais as principais mudanças sofridas pela avaliação de desempenho, nos últimos anos, em termos de ações, objetivos?
3. Quais as principais fases, hoje, da avaliação de desempenho na UFMA? Qual a periodicidade? Quantas pessoas estão envolvidas direta e indiretamente no processo?
4. Como foi construído o instrumento de avaliação de desempenho? Quantas pessoas foram envolvidas?
5. Onde a avaliação de desempenho reflete os objetivos da UFMA?
6. No processo de implantação da avaliação de desempenho na UFMA, houve uma fase de sensibilização? Como aconteceu esse processo? Qual a importância e quais os atores envolvidos? Quais as principais dificuldades encontradas?
7. Explique o processo de aplicação da avaliação de desempenho na UFMA? É online? Em papel? Quanto tempo foi necessário para essa fase? Existe algum tipo de sensibilização, neste período?
8. Quais foram as dificuldades encontradas para a aplicação da Avaliação de Desempenho na UFMA?
9. Como se dá os resultados da avaliação de desempenho? Eles são divulgados de que forma?
10. E as ações práticas resultantes do resultado? Como é feita? Cite exemplos.
11. O modelo de avaliação de desempenho adotado pela instituição está correspondendo às necessidades da UFMA? Por que? Quais os pontos fortes e fracos da avaliação de desempenho na UFMA.
12. Como você avalia a avaliação de desempenho da UFMA em relação a outras IFES? O que pode melhorar?