

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
REGIONAL CATALÃO  
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
MESTRADO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

FABIANA ALVES DE ASSUNÇÃO MESQUITA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

CATALÃO - GO  
2016

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do material bibliográfico:**       **Dissertação**       **Tese**

**2. Identificação da Tese ou Dissertação**

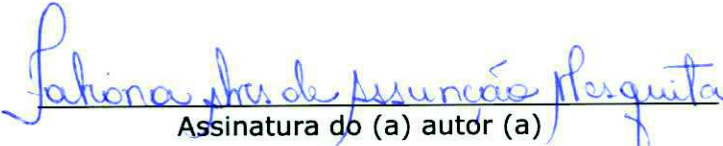
Nome completo do autor: Fabiana Alves de Assunção Mesquita

Título do trabalho: **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM       NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

  
Assinatura do (a) autor (a)

Data: 06 / 06 / 2016

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

FABIANA ALVES DE ASSUNÇÃO MESQUITA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, área de concentração Gestão Organizacional, linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva

CATALÃO - GO

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Assunção Mesquita, Fabiana Alves de  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES  
DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR  
[manuscrito] / Fabiana Alves de Assunção Mesquita. - 2016.  
XCIX, 99 f.: il.

Orientador: Prof. André vasconcelos da Silva.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2016.  
Bibliografia. Anexos. Apêndice.  
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão Pública. 3. Técnico Administrativo em Educação. 4. Percepção. I. Silva, André vasconcelos da, orient. II. Título.

CDU 005



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
REGIONAL CATALÃO



MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.

No dia seis (06) de junho de dois mil e dezesseis, às 14:00 horas, na sala 215, do CGEN- Centro de Gestão e Negócios, Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás, FABIANA ALVES DE ASSUNÇÃO MESQUITA, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em Sessão Pública o exame de defesa da dissertação intitulado **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**, para Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Lacordaire Kemel Pimenta Curi** (UFU – Universidade Federal de Uberlândia – Membro Convidado Externo) e **Dr. Marcos Bueno** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convidado Interno); **Dr. Emerson Gervásio de Almeida** (UFG – Universidade Federal de Goiás - Membro Suplente Externo) e **Dr. Paulo Alexandre de Castro** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Suplente Interno). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos o (a) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis, as correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (a) discente candidato (a) no final da sessão

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado projeto de mestrado válido, em condições de se desenvolver um trabalho de conclusão de mestrado.

A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação Secretariado PPGGO	
<p></p> <p><b>Dr. André Vasconcelos da Silva</b> Membro Presidente Universidade Federal de Goiás</p>	<p></p> <p><b>Prof. Dr. Vagner Rosalem</b> Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás em Gestão Organizacional-RC/UFG SIABE: 1553237 - Part. 0321</p>
<p></p> <p><b>Dr. Lacordaire Kemel Pimenta Curi</b> Membro Convidado Externo Universidade Federal de Uberlândia</p>	<p></p> <p><b>Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal</b> Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás</p>
<p></p> <p><b>Dr. Marcos Bueno</b> Membro Convidado Interno Universidade Federal de Goiás</p>	<p>Observações:</p> <p>Visto Secretaria </p> <p>EX. Defesa: nº.08/2016</p> <p>Catalão, 07/06/2016</p>
<p></p> <p><b>Fabiana Alves de Assunção Mesquita</b> Discente Candidato (a) Matrícula: 2012-1443</p>	

Dedico este trabalho ao meu esposo, Márcio André, e aos meus filhos, Carolina, Ester e Miguel, pelo amor, carinho, compreensão e apoio nesta etapa desafiadora de nossas vidas.

## AGRADECIMENTOS

- Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, por ter me dado sabedoria para discernir o caminho a percorrer e força para vencer as adversidades.
- Ao meu esposo, Márcio André, por compreender minha dedicação aos estudos, pelo incentivo e por jamais ter me deixado desistir nesta caminhada tão difícil.
- Aos meus pais, Maria Abadia (*in memoriam*) e José, por incentivarem e acreditarem que a educação e a cultura podem transformar a sociedade.
- Aos meus irmãos, Fábio e Tatiane Cristina, que também estiveram sempre na torcida e, com paciência, entenderam minha ausência.
- Ao Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva, orientador deste trabalho, pelos seus conselhos, apoio e, sobretudo, paciência e palavras de motivação nas horas mais difíceis.
- Ao Diretor do Departamento de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos da Universidade Federal de Goiás, Márcio Medeiros Oliveira, pela prontidão que sempre nos atendeu, pelo auxílio, disponibilização de documentos e informações.
- Ao Servidor Leandro Davi Guimarães, então Gestor da Coordenação de Avaliação e Carreira, da Universidade Federal de Goiás, por todo apoio concedido.
- Aos colegas de trabalho da Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação da Regional Catalão/UFG pela contribuição e palavras de incentivo.
- Às servidoras: Maria Silveiro (Biblioteca da Regional Goiânia) e Lillian Jordana Batista Franczak (Biblioteca da Regional Catalão) pela agilidade e presteza de sempre.

- Às colegas do mestrado pelo companheirismo, troca de experiências, apoio, palavras de incentivo e fé, em especial, a Carla, Fernanda, Elem e Roseane, com quem aprendi a não desistir dos sonhos.

- Aos bolsistas Jackeliny Dias, Renata Cristina, Pedro Ernesto, Heila Fernanda, Pedro Henrique e Lucas Silva pela dedicação, comprometimento e trabalho realizado, meu muito obrigada.

- Às colegas Keila Marques, Nayara de Souza e Maria Gabriela, "anjos" em minha vida.

- Às Professoras: Michelle Andrade, Roselma Lucchesse e Maria Helena de Paula, Gestoras da Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação da Regional Catalão, pelo incentivo, cooperação e carinho.

- Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização de mais esse sonho, o meu muito obrigada!

"O Senhor é meu pastor e nada me faltará."  
Salmos 23

## RESUMO

Mesquita, F. A. de A. (2016). *Avaliação de desempenho: Percepção dos Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brasil.

O objetivo deste estudo foi verificar a percepção dos servidores Técnico Administrativos (TAE's) lotados na Universidade Federal de Goiás quanto ao processo de avaliação de desempenho, instituído como um dos componentes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), preconizado através da Lei 11.091/05. Visando alcançar esta finalidade, foram traçados os seguintes objetivos específicos: realizar análise bibliométrica da literatura nacional sobre o tema; descrever e analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação realizado na Universidade Federal de Goiás; e comparar a influência de características pessoais e/ou profissionais na percepção dos servidores quanto ao atual processo de avaliação de desempenho utilizado. Este trabalho trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, para isso nos amparamos na teoria sobre: avaliação de desempenho, gestão, administração e setor público. A pesquisa foi realizada com 100 servidores da Universidade Federal de Goiás, por meio de um questionário composto de 46 questões em que foi utilizado a Escala Likert, de 1 a 5, considerando: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = nem concordo nem discordo, 4 = concordo, 5 = concordo totalmente. Os dados obtidos com a utilização dos questionários foram tabulados com o auxílio de planilha eletrônica, buscando identificar possíveis diferenças pessoais e profissionais que influenciam na percepção dos pesquisados sobre a avaliação de desempenho. Posto isto, foram feitas comparações entre amostras de tamanhos diferentes levando em consideração o tempo de serviço no cargo. A seguir, calculamos o desvio padrão de cada amostra, posteriormente, empregamos a fórmula do erro padrão da diferença, em que a influência relativa de cada desvio padrão pode ser ponderada em termos do respectivo tamanho da amostra. Ao realizar comparações levando em consideração o tempo de serviço no cargo, obtivemos valores negativos para os componentes analisados, por este motivo, concluímos que os resultados não sustentam a opinião de que o tempo no cargo influencia na percepção dos servidores pesquisados quanto à avaliação de desempenho utilizada na instituição. Por fim, apresentamos algumas recomendações que podem contribuir para o desenvolvimento de estudos envolvendo a avaliação de desempenho visando à obtenção de melhores resultados no contexto das IFES.

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

## ABSTRACT

Mesquita, F. A. de A. (2016). Performance evaluation: Perception of the servers of a Federal Institution of Higher Education. Doctoral dissertation, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brasil.

The aim of this study was to verify the perception of Administrative Technical servers (TAE's) crowded at the Federal University of Goiás on the performance evaluation process, instituted as a component of the Career Plan and Career Administrative Technician Education (PCCTAE) advocated by Law 11,091/05. In order to achieve this purpose, it was the following specific objectives set: perform bibliometric analysis of national literature on the subject; describe and analyze the process of Performance Assessment of Administrative Technical Education held at the Federal University of Goiás; and compare the influence of personal characteristics and / or professionals in the perception of the servers on the current performance evaluation process used. This work it is a case study of exploratory and descriptive nature, for it admitted him in the theory: performance evaluation, management, administration and the public sector. The survey was conducted with 100 employees of Federal University of Goiás, through a questionnaire composed of 46 questions that was used the Likert scale of 1 to 5, considering: 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree. The data obtained from the use of the questionnaires were tabulated with the help of spreadsheet in order to identify possible personal differences and professionals who influence the perception of respondents on the performance evaluation. That said, comparisons were made between different sample sizes taking into account the length of time in office. Next, we calculate the standard deviation of each sample, further, we use the standard error of the difference formula, in which the relative influence of each standard deviation can be considered in terms of their sample size. When performing comparisons taking into account the length of time in office, we obtained negative values for the analyzed components, therefore, conclude that the results do not support the view that the time in office influence the perception of servers screened for performance evaluation used in the institution. Finally, we present some recommendations that may contribute to the development of studies involving performance evaluation in order to obtain better results in the context of IFES.

**Keywords:** Performance Evaluation, Public Management, Administrative Technician Education, Perception

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01</b>	Evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	31
------------------	--	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b>	Docentes do quadro efetivo da UFG, por grau de formação	41
<b>Tabela 02</b>	Servidores Técnico Administrativos e suas escolaridade	42
<b>Tabela 03</b>	Periódicos e Anais mais representativos que compõem a amostra	45
<b>Tabela 04</b>	Autores mais prolíficos, instituições de vinculação da amostra	46
<b>Tabela 05</b>	Produção científica de avaliação de desempenho por abordagem metodológica e ano	46
<b>Tabela 06</b>	Quantidade de dissertações e teses por ano	52
<b>Tabela 07</b>	Até 05 anos no cargo	74
<b>Tabela 08</b>	de 06 a 10 anos no cargo	76
<b>Tabela 09</b>	de 11 a 20 anos no cargo	77
<b>Tabela 10</b>	mais que 21 anos no cargo	78

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b>	Produção científica de avaliação de desempenho por esfera organizacional	47
<b>Gráfico 02</b>	Produção científica de avaliação de desempenho por ano	48
<b>Gráfico 03</b>	Distribuição das idades dos servidores pesquisados	57
<b>Gráfico 04</b>	Grau de Escolaridade	58

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
1.2 Objetivos .....	18
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	18
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	18
1.3 Justificativa .....	19
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
1.1 Avaliação de Desempenho – Origem e Conceitos .....	21
1.2 A Política de Gestão de Pessoas nas IFES .....	23
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	37
2.1 Design da Pesquisa Bibliométrica .....	37
2.2 Enquadramento Metodológico .....	40
2.3 Contexto e Sujeitos da Pesquisa .....	41
2.4 Coleta de dados .....	42
2.5 Aspectos Éticos .....	43
3 DISCUSSÃO E RESULTADOS .....	44
3.1 Panorama das publicações sobre o tema .....	44
3.1.1 <i>Estudo 01 - Avaliação de Desempenho - estado da arte da produção científica no brasil: um estudo bibliométrico</i> .....	44
3.1.2 <i>Estudo 02 - Avaliação de desempenho - análise de teses e dissertações de 2011 a 2012</i> .....	51
3.1.3 <i>Estudo 03 - Percepção dos servidores da Universidade Federal de Goiás sobre o processo de avaliação de desempenho das atividades técnica administrativas</i> 56	
4 COMPARAÇÃO ENTRE AMOSTRAS DE TAMANHOS DIFERENTES .....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
REFERÊNCIAS .....	65
APÊNDICES .....	74
APÊNDICE A – Tabulação dos dados dos participantes da pesquisa .....	74
APÊNDICE B – Perfil do servidor participante da pesquisa .....	79
APÊNDICE C – Questionário de Percepção sobre o Processo de Avaliação de Desempenho .....	80
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	83
APÊNDICE E - Carta convite .....	86

<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO A – Parecer consubstanciado do CEP .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO B – Anexo I da Resolução Consuni Nº 01/2004.....</b>	<b>91</b>

## INTRODUÇÃO

Assim como a sociedade brasileira está passando por uma série de modificações em sua conjuntura político social e econômica devido a era da informação, a administração pública, doravante AP, também atravessa um momento de redefinição das suas estruturas. Segundo Guimarães (2000), a AP possui como desafio transformar as estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Este processo de modernização foi enfatizado a partir de 1995, com a criação de alguns órgãos e a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal. Partindo do pressuposto de que as estruturas organizacionais e as técnicas de gestão utilizadas não mais atendiam às necessidades e demandas dos cidadãos, surge a necessidade das organizações públicas buscarem novos modelos de gestão que atendam com qualidade e eficiência às demandas da sociedade.

Algumas das características do novo cenário da administração pública são: a maior exigência de responsabilidades dos servidores; a escassez de recursos e a pressão para melhorar a gestão financeira; e a consideração do público como cliente principal dos serviços prestados pelo Estado. Dessa forma, a avaliação e/ou o monitoramento do desempenho constituem partes indispensáveis da gestão moderna ao lado da fixação de metas, contratos e ajustes para controlar a prestação de serviços públicos. Informações adequadas sobre o funcionamento da administração pública podem ajudar os órgãos administrativos a desenvolverem suas políticas, administrarem seus custos de forma mais eficiente, aumentarem a efetividade e promoverem a transparência da gestão pública (Santos & Cardoso, 2001).

Para Grillo (1983), os programas de Avaliação de Desempenho, doravante AD, não apresentam os resultados desejados e previstos teoricamente, por isto, muito esforço ainda tem de ser desenvolvido nesta área de estudo. De acordo com Santo (1997), a AD é um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos servidores na instituição, buscando o desenvolvimento de ambas as partes (institucional e pessoal). Assim, este instrumento vai além da busca de melhores resultados “quantitativos” para a organização, podendo ser aplicado também para a verificação de falhas no sistema de trabalho, os fatores que levam à falta de motivação, as áreas que necessitam de capacitação, entre outros aspectos.

Nesta perspectiva, o fator primordial para a qualidade da gestão de qualquer

instituição é a capacidade de medir seus resultados. Santos e Cardoso (2001) informam que para as organizações públicas esta tarefa é complexa devido às especificidades de suas características. Dentre estas dificuldades, destaca-se a dificuldade de medir os produtos oferecidos pelo setor público. Marra e Melo (2005) afirmam que cabem aos gestores de planejamento das universidades públicas a responsabilidade pela adoção de práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizem o alcance dos objetivos organizacionais, atendimento à legislação que propiciem monitorarem e aperfeiçoarem seu contexto decisório.

Para Bergue (2007), a falta de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho. O autor ainda aponta que a avaliação, quando existente, não pode ser unilateral, mas sim, se tornar um meio de estabelecer uma relação mais ampla e integrada entre avaliador e avaliado.

Segundo Valmorbida (2012), a exigência da sociedade por transparência na gestão, melhorias no desempenho das instituições públicas e a falta de recursos financeiros têm feito com que os gestores públicos procurem novas práticas, técnicas e procedimentos internos que avaliem o desempenho, verifiquem a aplicação dos recursos disponíveis e demonstrem os resultados alcançados; proporcionando maior transparência nas ações realizadas.

Desta forma, percebe-se que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento útil para auxiliar estes gestores públicos e que cabe à área de gestão de pessoas proporcionar a interação entre o funcionário e a organização, assim como medir sua satisfação e produtividade. Desta forma, a avaliação de desempenho torna-se ferramenta essencial, pois não somente verifica a produtividade do funcionário em relação à organização, mas também interage com todo o universo institucional.

Neste contexto, o de modernização, nota-se que muitos desafios foram impostos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), principalmente pela implementação das avaliações das universidades efetuadas pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e da forte ampliação e aumento do número de vagas proporcionadas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

A discussão sobre a criação de um novo sistema de avaliação da educação superior

teve o seu início em abril de 2003, quando foi criada a Comissão Especial de Avaliação - CEA que, após realizar discussões com a comunidade acadêmica e com a sociedade civil organizada, produziu o documento intitulado "SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior" (Brasil, 2004).

O SINAES foi instituído através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e surge com a proposta de ser, realmente, um sistema integrador que proporcionasse informações e análises da totalidade da educação superior permitindo que políticas educativas fossem instaladas, tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes, quanto em âmbito institucional, articuladas pelas IES.

As ações do SINAES e do REUNI provocaram um grande aumento no fluxo de atendimento do número de alunos e docentes, o que veio a exigir maior qualidade nos serviços prestados à comunidade universitária (Baptista, 2012). A partir do momento que as IFES passam a atender os requisitos estabelecidos pelo SINAES, surge também a obrigação de apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um compromisso firmado entre as instituições e o Ministério da Educação (MEC) com o planejamento das ações de ensino, pesquisa e extensão a serem executadas no período de 2009 a 2013.

Neste ínterim, em 2008, o Governo Federal publica a Medida Provisória 431, posteriormente convertida na Lei 11.784/08 que alinha os procedimentos de avaliação de desempenho de servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE's) ao cumprimento de metas individuais e institucionais das organizações da administração pública federal.

Conforme aponta Baptista (2012), a avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que seja adequadamente adaptado às particularidades e à cultura pessoal e organizacional. Diante dessa conjuntura, utilizar o dispositivo de avaliação de desempenho como instrumento de gestão que proporcione aos gestores informações, no sentido de convergir um eventual sistema de metas individuais e de equipes de trabalho para o atendimento das necessidades institucionais, exigidas pelos programas de expansão e avaliação da educação superior, pode se tornar um diferencial competitivo para o alcance dos resultados desejados.

A avaliação de desempenho tem sido tema de diversos estudos no intuito de verificarem sua eficácia, efetividade (Santos, 2005; Lucena, 2011), alinhamento entre a política de gestão de pessoas praticada pelas IFES e a política de gestão de pessoas

instituída pelo governo federal (Filho, 2012), proposta de modelos e metodologias de mensuração do desempenho (Dantas, 2011; Borba, 2011), como as IFES se apropriam da ferramenta de avaliação de desempenho (Baptista, 2012), ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho (Balassiano & Salles, 2004), política de treinamento (Magalhães, 2010), gestão por competências (Pires, 2005; Oliveira, 2011).

A metodologia adotada será a modalidade de pesquisa quantitativa qualitativa, com base em estudo de caso e pesquisa bibliométrica. Este trabalho está disposto estruturalmente em capítulos, sendo: a introdução, na qual a estrutura da dissertação é apresentada, assim como os objetivos e a justificativa; o primeiro capítulo, onde se apresenta o referencial teórico utilizado como base epistemológica para o desenvolvimento da pesquisa, os procedimentos metodológicos, incluindo a escolha do tipo e da estratégia do trabalho, a descrição da população e da amostra pesquisada; no segundo capítulo descrevemos como se procedeu a coleta, o tratamento dos dados coletados e a limitação da pesquisa; o quarto capítulo traz a discussão, os resultados e o cronograma; fechamos, nas considerações finais, com sugestões para futuras pesquisas e as recomendações de ações a serem implantadas pela IFES pesquisada. Ao final, arrolamos as referências utilizadas, os apêndices e os anexos.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

Verificar a percepção dos servidores Técnico Administrativos (TAE's) lotados na Universidade Federal de Goiás e gestores quanto ao processo de avaliação de desempenho, instituído como um dos componentes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), preconizado através da Lei 11.091/05.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

Com o intuito de atingir o objetivo principal estabelecido, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- Realizar análise bibliométrica da literatura nacional sobre o tema;
- Descrever e analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação realizado na Universidade Federal de Goiás;

- Comparar a influência de características pessoais e/ou profissionais na percepção dos servidores quanto ao atual processo de avaliação de desempenho utilizado.

### **1.3 Justificativa**

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para geração de subsídios às demais atividades referentes à gestão organizacional e de pessoas e por esse motivo não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, devendo na sua elaboração estabelecer um compromisso direto com a estratégia de atuação do servidor e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho coerentes com os objetivos estratégicos organizacionais (Hipólito & Reis, 2002).

Deve possibilitar além da aferição do mérito do servidor como uma das formas de desenvolvimento na carreira, a identificação de problemas, das dificuldades e necessidades do setor/departamento/instituição quanto à alocação de vagas, dos cursos de capacitação e assim melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores e, conseqüentemente, agregar valor ao desempenho organizacional. No entanto, um dos maiores desafios na gestão de pessoas é conseguir definir a forma mais adequada de avaliação do desempenho a ser utilizada na organização.

Observa-se que as IFES estão sendo cada vez mais cobradas quanto a sua modernização frente às novas formas de gestão. Diante deste fato, algumas legislações vem demandar que essas instituições se adaptem ao atual contexto, como a política de gestão de pessoas fundamentada na Lei 11.091/05, que trouxe à luz a utilização de um sistema de avaliação funcional nas universidades e o Decreto-Lei nº 5.825/06, que ampliaram as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira e, por conseguinte, a sua inserção no desenvolvimento organizacional, entendido como crescimento do servidor enquanto sujeito no processo de trabalho e na carreira, através da participação no planejamento, avaliação institucional e de desempenho e da capacitação, necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais (Cefet/RJ, 2005).

Diante deste fato, o governo federal editou a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que define a AD como "o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor", que enuncia como objetivos da AD a promoção da

melhoria da qualificação dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal (Lei nº 11.784, 2008).

Diante do exposto e do fato de ter participado da Subcoordenação de Avaliação de Desempenho das Atividades Técnica Administrativas da UFG/Regional Catalão em 2012, surgiu o interesse em pesquisar sobre o tema. A relevância da pesquisa consiste em oferecer à IFES pesquisada parâmetros para um *feedback* sobre a avaliação de desempenho em relação ao que preconiza a legislação vigente, contribuindo para a sua adequação às diretrizes legais. Assim, propõe-se com esta pesquisa, responder a seguinte questão: Como os servidores percebem o processo de avaliação de desempenho das atividades técnica administrativas?

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.1 Avaliação de Desempenho – Origem e Conceitos

Conforme relatam Santos (2005) e Velasco (2009), avaliar o desempenho dos servidores da administração pública brasileira não é uma prática recente. Consoante também Odélius e Santos (2007), as primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho no âmbito do setor público brasileiro remontam a 1936, através da Lei nº 284/1936 "lei do reajustamento" (1936). Segundo Barbosa (1996) seria o início da administração moderna no serviço público brasileiro.

A partir deste momento diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados, baseados principalmente em mérito e em tempo de serviço e com diferentes finalidades, como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho. Observa-se, portanto, que mecanismos para implementação dos processos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos, ora vinculados à remuneração ora ao desenvolvimento na carreira do serviço público federal.

Inicialmente, com a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e seus decretos de regulamentação, em especial o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, introduziram-se as bases para o sistema atual de progressão funcional decorrente de avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito ou tempo de serviço no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que à época, abrangia a totalidade dos servidores públicos civis (Santos, 2008).

O Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, revogou o Decreto nº 80.602, de 1977, e regulamentou a progressão horizontal (mudança do servidor da referência em que se encontra para a superior, dentro da mesma classe) e a progressão vertical (mudança do servidor da referência em que se encontra para a superior, quando implicar mudança de classe, mantendo a obrigatoriedade da avaliação de desempenho funcional).

Martins *et al* (2010) afirmam que somente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, especificadamente desde a Emenda Constitucional 19 de 1998, que ocorreu a inserção da avaliação de desempenho em nível constitucional, além de estar prevista em legislações específicas de cargos, carreiras e planos de cargos do Poder Executivo nacional e cada vez mais no âmbito das demais unidades federativas. Mais do que uma forma pela qual os servidores obtêm a aprovação em estágio probatório, uma progressão funcional, uma promoção e o pagamento das gratificações de desempenho,

a avaliação de desempenho é um processo que pode viabilizar o aprimoramento profissional de pessoas e dos processos de trabalho das organizações públicas.

No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no que se refere aos recursos humanos na área pública, foi diagnosticado que a “legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado” e que também “dada à dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho [...] os administradores públicos ficaram destituídos de instrumentos para motivar seus funcionários, a não ser as gratificações por ocupação de cargos em comissão” (Plano diretor da reforma do aparelho do Estado, 1995, p. 27-28). Buscando reverter este quadro foi proposta uma nova política de recursos humanos que teve como uma de suas diretrizes “disseminar e aperfeiçoar os sistemas de avaliação de desempenho, associados a incentivos financeiros ou de ascensão nas carreiras” (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997, p. 14). O objetivo era propor um sistema de incentivo no qual os servidores recebessem a sua gratificação calculada com base no resultado na avaliação individual realizada por seu chefe imediato e da avaliação institucional.

Segundo Bresser Pereira (2005), o objetivo da reforma da administração pública é a sua transformação baseada na abordagem burocrática em uma administração pública gerencial (APG), também conhecida como “nova abordagem gerencial”, de forma a tornar o Estado mais coerente com o capitalismo contemporâneo.

Para o autor, a abordagem burocrática caracterizada pelo controle hierárquico, formalismo dos procedimentos, impessoalidade e racionalismo atenderam bem no tempo do Estado Liberal do século XVIII – um Estado pequeno, dedicado apenas à proteção dos direitos da propriedade, mas se tornou pouco eficiente com as novas demandas acrescidas ao Estado, que passou a ser provedor de saúde, educação, cultura, seguridade, infraestrutura, incentivos à ciência e proteção ao meio ambiente. Cardoso (2005) salienta que, no contexto atual, não basta uma burocracia autocentrada, eficiente na definição de meios para se atingir fins, mas de um Estado orientado para os valores da sociedade. Dessa forma, a abordagem gerencial pressupõe organizar o Estado com base em critérios de gestão capazes de reduzir custos, definir prioridades democraticamente e introduzir as noções de qualidade, produtividade, resultados e orientação para o cidadão, sem perder a característica específica da administração pública: o interesse público. Para o mesmo autor, deve-se pensar a reforma administrativa como um processo lento que envolve profunda

mudança de mentalidade. Algo que só será possível com o apoio e participação dos funcionários públicos.

## 1.2 A Política de Gestão de Pessoas nas IFES

Observa-se que a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. De acordo com Pires (2005), além das políticas de gestão, é necessária a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os 03 (três) recursos ou dimensões da competência.

Dutra (2008, p. 42) esclarece que,

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada de servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos e reavaliar as metas se necessário.

Conforme Carvalho *et al.* (2009) e Pires *et al.* (2005), os dispositivos legais na Gestão de Pessoas delimitam as diferentes fases da sua evolução. Seguindo uma cronologia sugerida por Carvalho *et al.* (2009), a evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal, compreende os seguintes marcos legais:

- 1936: Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP);
- 1960: Lei nº 3.780, Estabelece critérios para promoção na carreira;
- 1967: Decreto-Lei nº 200, Organização Federal e Reforma Administrativa - RA;
- 1970: Decreto-Lei nº 67.326, Criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC;
- 1970: Lei nº 5.645, Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União, das autarquias federais e dá outras providências;
- 1977: Decreto nº 80.602, Estabelece a progressão funcional mediante avaliação;
- 1980: Decreto nº 84.664, Institui critérios de avaliação para progressão e promoção;

- 1988: Constituição Federal - CF, principalmente, ingresso na Carreira Pública via Concurso;
- 1990: Lei nº 8.112, Regime Jurídico Único - RJU, para os servidores civis da União;
- 1990: Decreto-Lei nº 99.328, criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE;
- 1995: MP nº 1.548, Cria a gratificação de desempenho e produtividade;
- 1996: Medida Provisória nº 1.548, Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP);
- 1998: Emenda Constitucional nº 19, EC, principalmente, Escolas do Governo, Teto Remuneratório;
- 2004: Lei nº 10.861, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI;
- 2005: Lei nº 11.091, Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE;
- 2006: Decreto-Lei nº 5.707, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- 2006: Decreto-Lei nº 5.824, normatização do Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico Administrativos em Educação - NIQSTAE;
- 2006: Decreto-Lei nº 5.825, Plano de Desenvolvimento do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos;
- 2008: Lei nº 11.784, Reestrutura o Plano Geral de cargos e Carreiras do Poder Executivo - RPCCTAE e institui Gratificação de Desempenho através da Avaliação de Desempenho.
- 2010: Decreto nº 7.133, Estabelece critérios e procedimentos gerais de avaliação de desempenho;
- 2012: Lei nº 12.772, Altera remuneração do Plano de cargos Técnico Administrativos em Educação.

A Constituição Federal (CF) prevê quatro situações no serviço público para as quais estão previstas a AD para todo servidor público (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988),

- a) Perda de cargo público por servidores estatutários estáveis em razão da insuficiência funcional comprovada em avaliação periódica de

- desempenho, nos termos da lei complementar (Art. 41, § 1º, inciso II);
- b) Condição para aquisição de estabilidade no serviço público (Art. 41, § 4º);
  - c) Avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (Art. 37, § 8º, inciso II);
  - d) Avaliação de desempenho dos administradores de empresas públicas (Art. 173, inciso V).

A preocupação com a avaliação de desempenho dos servidores públicos pode ser observada na Emenda Constitucional 19/98, dentre os princípios constitucionais da administração pública, como o princípio da eficiência. Assim, a avaliação dos servidores, por meio de critérios previamente estabelecidos, configura-se como uma forma de concretização deste princípio.

Segundo Rosa (2001), o princípio da eficiência é aquele que embasa a ideia de que o agente público deve atuar conforme a modernização administrativa da gestão, visando o melhor aproveitamento dos recursos públicos e a otimização dos serviços prestados à sociedade. O autor acrescenta,

O último princípio expresso no *caput* do Art. 37 é o da eficiência, que também abarca dois entendimentos possíveis: tange ao agente público, que não pode atuar amadoristicamente, devendo buscar a consecução do melhor resultado possível, como também diz respeito à forma de organização da AP, que deve atentar para os padrões modernos de gestão ou administração, vencendo o peso burocrático, atualizando-se e modernizando-se. Com relação à exigência de eficiência, há duas normas expressas que a consagram no próprio texto constitucional: a avaliação periódica de desempenho a que está submetido o servidor; e a possibilidade de formalização de contratos de gestão, as organizações sociais e as agências executivas e outras formas de modernização (...) (Rosa, 2001, p. 15).

Desta forma, é possível notar que um órgão brasileiro age contra um princípio da Constituição Federal quando não desenvolve e/ou não permite a modernização administrativa de sua gestão, não visa o aperfeiçoamento constante de suas práticas e, por conseguinte, não avalia o desempenho funcional de seu servidor e de suas unidades gerenciais (Nogueira, 2008).

Apesar dos princípios colocados pela Constituição Federal, da demanda pela contínua modernização da gestão pública e do ambiente externo assinalar que a avaliação de desempenho possa ser uma ação benéfica à administração pública, a atual estrutura

deste setor, de modo genérico, oferece resistências à implantação deste instrumento. Neste contexto de oposição à adoção de um sistema de avaliação é possível depreender que, com a ausência desta, os servidores possam deixar de ser reconhecidos e aqueles servidores com mau desempenho deixam de ser revelados como tal, o que dificulta a aplicação de providências devidas (Nogueira, 2008).

Responsáveis por conduzir a Gestão de Recursos Humanos frente às reformas administrativas, as dinâmicas institucionais das organizações públicas transitam em torno de dois eixos: da melhoria dos serviços aos cidadãos e da valorização do servidor, uma vez os produtos e serviços são prestados sob sua responsabilidade (Sobral, 2008).

Segundo Santos (2005), a avaliação de desempenho no Brasil surge nos anos 70 vinculada ao sistema remuneratório e ao desenvolvimento de carreiras do setor público sem ter conseguido obter grande sucesso naquele momento, conforme indica o autor:

A Lei nº 5.645 de 1970 e seus decretos de regulamentação introduziram as bases para o sistema atual de progressão funcional, conduzida por critérios de mérito (desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, na época, contemplava a totalidade dos servidores públicos civis (Santos, 2005, p. 25).

A preocupação com a carreira do servidor está expressa nas diretrizes elencadas no Art. 3, Inciso VIII, IX, da Lei nº 8.112/90, das quais se destaca a capacitação e avaliação de desempenho, sendo esta o objetivo da presente pesquisa. Assim, expressa o Art. 3, Inciso VIII, IX:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

[...]

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e [...] (Lei nº 8.112/90, 1990).

Pela Medida Provisória nº 1.548, de 18 de dezembro de 1996, foi aprovada a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), convertida na Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, recuperando o conceito da Avaliação do Desempenho como base na remuneração, consolidando um modelo e um referencial que passou a ser seguido por

muitas carreiras que adotaram gratificações do mesmo tipo e correspondeu a uma "cesta de pontos", em que cada ponto corresponde a um percentual do vencimento-base (Baptista, 2012).

Instituída em fevereiro de 2002, a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica Administrativa (GDATA), destinava-se aos servidores da área administrativa da Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações públicas, tendo sua aplicação associada ao desempenho. Juntamente com a GDATA, seguiram-se outras gratificações variáveis em função do desempenho individual, coletivo e/ou institucional, denominadas Gratificações de Desempenho.

Percebe-se nas organizações públicas que a gestão de pessoas tem passado por uma série de mudanças, visto a grande necessidade de oferecer aos cidadãos serviços públicos com qualidade e eficiência. Sobre essas mudanças, destaca-se a implantação da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE). Esta lei estabeleceu novos paradigmas para a estruturação dos cargos dentro das IFES. A hierarquia deles foi organizada por critérios que contemplavam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessários, tais como responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades institucionais, ou seja, a lei valoriza as competências individuais interligadas às organizacionais (Lei 11.091, 2005).

Com o intuito de complementar a Lei 11.091/05, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) pelo Decreto nº 5.707/2006, no estabelecimento de diretrizes inovadoras ao desenvolvimento dos servidores públicos, enfatizando a necessidade de desenvolvimento de competências individuais para promover as competências institucionais, impulsionando o foco estratégico da gestão de pessoas nesse contexto. As finalidades da PNDP estão contempladas no Art. 1º, incisos I à V, do Decreto-Lei nº 5.707/06, como segue,

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

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadãos;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Decreto 5.707, 2006c).

Também em 2006, foi instituído o Decreto-Lei nº 5.824/06 que normatiza procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação. Este decreto faz referência ao percentual recebido pelo servidor, por meio da obtenção de certificado relativo à formação superior à exigida pelo cargo ocupado, sendo que os títulos acadêmicos que mantenham relação direta ao ambiente organizacional onde o servidor desempenha suas atividades ensejarão a fixação de maior percentual de incentivo do que aqueles que não tenham essa relação (Decreto nº 5.824, 2006). O Decreto-Lei nº 5.825/06 estabelece diretrizes na elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDICCTAES).

Todos estes Decretos-Leis tem o objetivo de normatizar a gestão de pessoas articulada por competências no ambiente das IFES que surgiu em decorrência da Lei nº 11.091/05 em consonância com a Lei nº 10.861/04 (SINAES), quando menciona o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFES.

Verifica-se que o Decreto-Lei nº 5.825/06 apresenta conceitos essenciais e estabelece a obrigatoriedade das IFES realizarem o dimensionamento das necessidades de pessoal, o programa de avaliação de desempenho, assim como o programa de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal. A implementação do dimensionamento visa identificar as necessidades institucionais de pessoal, por meio da definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição. A sua implementação demanda das IFES uma análise do quadro de pessoal, da estrutura organizacional, dos processos, das condições de trabalho e tecnológicas (Decreto 5.825, 2006b). Por sua vez, essa análise requer a adoção das ações relacionadas abaixo,

- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;
- V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;

- VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;
- VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;
- VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;
- IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e
- X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais (Decreto 5.825, 2006b).

Este Decreto, em seu Art. 5º, § 1º e § 2º, define que as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas (Decreto 5.825, 2006b).

Ainda referenciando o Art. 5º, destaca-se:

Art. 5º. O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da cada IFE, conforme definido no Art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005, e deverá contemplar:

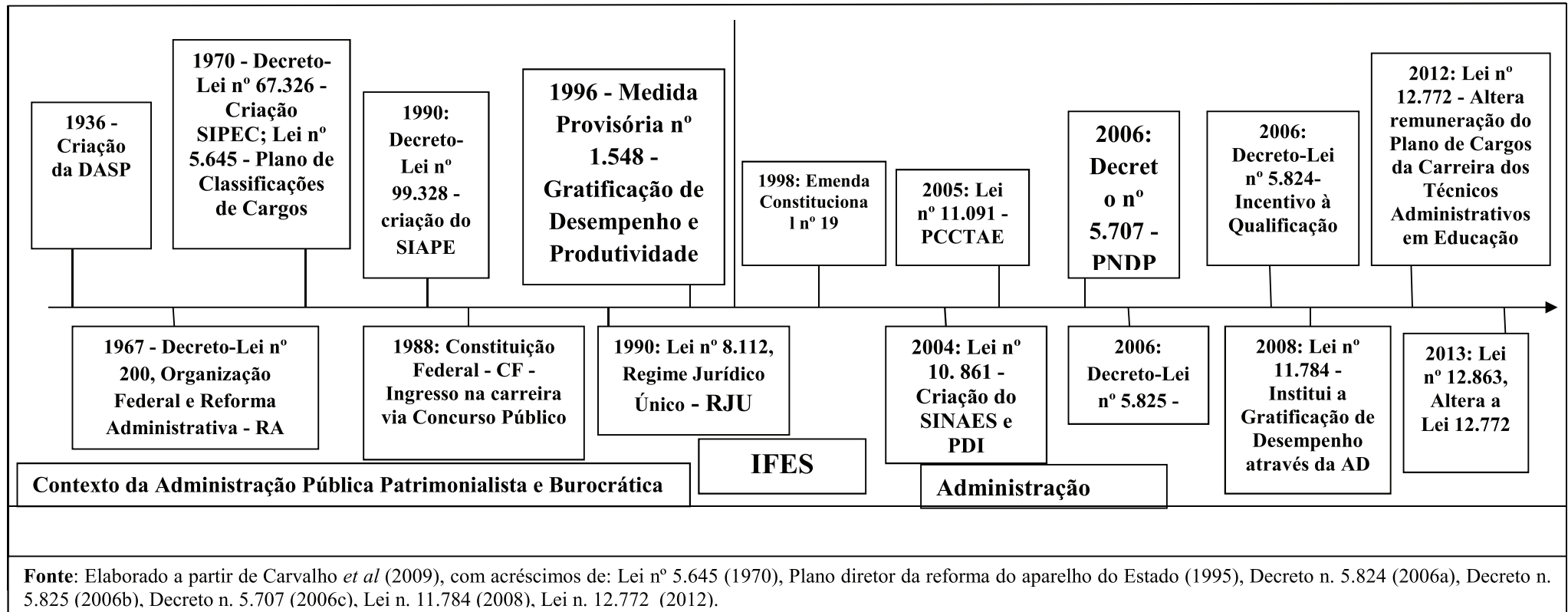
- I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho (Decreto 5.825, 2006b).

Com a instituição de Leis e Decretos-Leis para a regulamentação do PCCTAE, percebe-se a preocupação do governo com a carreira nas instituições de ensino, principalmente a partir da Medida Provisória 431, editada em 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que institui a sistemática de avaliação de desempenho para as demais carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Medida responsável pelo aumento dos percentuais relativos ao incentivo à qualificação e implementação das normas para a sistemática avaliação de desempenho, tendo como objetivo o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tomando como referência as metas globais e intermediárias.

A regulamentação da Lei nº 11.784/2008 veio em 22 de março de 2010, com a

publicação do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, o qual estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e para o pagamento de gratificações de desempenho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**Figura 01:** Evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal



De acordo com a Lei 11.091 (2005), o PCCTAE está estruturado em 05 (cinco) níveis de classificação (A, B, C, D e E), referentes aos níveis dos cargos, cada um com 04 (quatro) níveis de capacitação e 49 padrões de vencimento. Nesta perspectiva, os servidores em suas classes funcionais podem progredir nas suas carreiras de duas formas distintas:

a) Horizontalmente, em quatro níveis (padrões) através da Progressão por Capacitação Profissional, onde é possível a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses;

b) Verticalmente, em dezesseis níveis (padrões) através da Progressão por Mérito Profissional, onde a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Vale ressaltar que a Lei nº 11.091/05 sofreu alterações incrementais, apresentadas pela Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que altera a remuneração do Plano de cargos Técnico Administrativos em Educação.

Lucena (1992) já relatava que o grande desafio imposto às organizações é o de desenvolver a qualificação e o potencial de seus integrantes “[...] para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações [...]”, no âmbito da organização e da prestação dos serviços aos cidadãos.

Nessa perspectiva, acredita-se que o mecanismo capaz de atender as necessidades específicas dos órgãos estatais, assegurar a integridade e a otimização na prestação dos serviços públicos e aumentar as competências e o grau de comprometimento dos servidores no sentido de contribuir para a consecução dos objetivos nacionais de desenvolvimento e das políticas internas de recursos humanos das instituições públicas, traduz-se na utilização da avaliação de desempenho (Desa/Onu, 2006).

Martins *et al* (2010) destacam que no documento final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal promovida em 2009 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), consta um registro importante de

servidores, gestores em recursos humanos no setor público e entidades sindicais sobre os principais pontos críticos a serem superados quando da utilização da AD no setor público,

- a) A instituição do planejamento estratégico nos órgãos e entidades;
- b) A necessidade de definição de sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos;
- c) A vinculação da avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e das condições de trabalho;
- d) O desenvolvimento e o aprimoramento de lideranças internas, principalmente, com relação à capacitação dos gestores para o processo de avaliação de desempenho; e
- e) A criação de mecanismos efetivos de participação dos usuários internos ou externos das unidades de trabalho (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos, 2009, p. 24-25).

Na administração pública os objetivos da avaliação de desempenho (AD) consideram o preceito constitucional da estabilidade no serviço público, onde o servidor é analisado mediante processo formal de AD. Contudo, como esclarece Bergue (2007), os entes públicos, com vistas a complementar suas estruturas normativas, precisam instituir procedimentos formais de avaliação de desempenho, de forma a não cumprir puramente um requisito legal, mas alcançar o efetivo propósito de constituir importante instrumento de gestão de pessoas com vistas a qualificar o aparelho administrativo e contribuir para o melhoramento das ações governamentais. Para Santos e Cardoso (2001), a utilização da avaliação de desempenho implica, portanto, no aperfeiçoamento da gestão governamental, no aumento da eficácia, eficiência e efetividade das ações e na ampliação do controle social como resposta aos desafios que se colocam para a AP em todos os seus níveis.

Mediante as mudanças ocorridas com a EC nº 19, de 04 de junho de 1998, delineando uma estrutura e forma de gestão mais flexível, descentralizada e informatizada para atender as reais demandas da sociedade e exigências econômicas e tecnológicas do século XXI (Numberg, 1998), a administração pública, por meio dos órgãos responsáveis pelos recursos humanos dos entes da Federação passou a capacitar-se para desenvolver programas de AD, sensibilizando e preparando suas equipes de avaliadores e os avaliados.

Nesta perspectiva, segundo Teixeira e Santana (1994), a avaliação de desempenho deve ser priorizada como um novo modelo de gestão pública, por meio de iniciativas de redirecionamento do sistema na administração governamental, centradas no eixo da avaliação do serviço prestado - qualitativa e quantitativamente – pelos diversos setores e

unidades, pela elaboração e divulgação de sistemas de avaliação de indicadores de desempenho do serviço público, pela garantia de uma ampla divulgação e acompanhamento dos indicadores e seus valores e pela orientação às políticas de recursos humanos segundo os parâmetros da avaliação de desempenho.

Santos e Cardoso (2001) registram que uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento de uma gestão pública eficiente e comprometida com os resultados é a mensuração e a avaliação de desempenho institucional por meio de um conjunto de indicadores que lhe permita medir seus resultados. Um sistema de informação regular sobre gestão e desempenho abre a possibilidade de maior eficiência na alocação de recursos físicos, financeiros e humanos, incrementa a autonomia e a responsabilidade dos dirigentes que passam a contar com bases sustentáveis de informação para a tomada de decisão e, do ponto de vista central, ajuda a melhorar os sistemas de controle sobre os serviços públicos prestados à sociedade.

Entende-se que na gestão de recursos humanos (GRH) a avaliação de desempenho (AD) ocupa espaço relevante, pois, se bem explorada e utilizada, fornece informações para diversos subsistemas de administração de pessoas; influi na qualidade dos serviços prestados ao cidadão e na AD do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função quanto à melhor forma de aproveitar o seu potencial (Bergamini & Beraldo, 2007). No entanto, é necessário considerar o contexto em que a avaliação será realizada e uma série de outros aspectos que se inter-relacionam e que se influenciam mutuamente. Para tanto, é crucial a compreensão do conceito de desempenho.

Nesta perspectiva, ABBAD (1991) relata que o desempenho no trabalho é influenciado por diversos fatores, tais como: contexto extra organizacional (situação econômica do país, oferta de mão de obra e de emprego, legislação trabalhista); características organizacionais (clima e cultura organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de recursos humanos); ambiente de tarefas (características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal, qualidade da comunicação com as chefias); características do trabalhador (personalidade, habilidade, conhecimentos, atitudes, idade, sexo, estilo cognitivo).

Fatores externos à organização podem limitar a atuação dos avaliadores, por exemplo, quanto a propostas de desenvolvimento funcional e sugestões de progressão funcional,

É o caso dos psicólogos organizacionais e administradores de

organizações pertencentes ao Serviço Público Federal brasileiro, que se veem impedidos de elaborar políticas de incentivos e de desenvolvimento de carreira dos empregados, porque as políticas governamentais não permitem gratificar devidamente os funcionários com desempenho excelente ou satisfatório (Abbad, 1991, p. 160).

Abbad (1991) elenca uma série de problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho, dentre eles destaca-se: uso de fatores comportamentais para a avaliação, sem haver conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional; definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado; a falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores; uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários; não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho; falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento; conflitos entre servidores e chefias; resistências quanto à avaliação; falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados; falta de divulgação do sistema de AD; falta de preparo de avaliadores e avaliados, dentre outros.

Apesar de todas as dificuldades e problemas relacionados ao processo de avaliação de desempenho, o seu uso pode gerar informações relevantes para as decisões relativas à gestão de pessoas, tais como: identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento; *feedback* do desempenho; identificação de pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do servidor e definição de planos de ação.

Diante do exposto, percebe-se que a partir da década de 80, a avaliação de desempenho passou a ter um grande enfoque nos serviços públicos, integrando os projetos de mudança e melhoria, no âmbito na Nova Gestão Pública introduzida pelos governos de diversos países, inclusive pelo Brasil. De forma genérica, pode-se dizer que o setor público, no Brasil, vem experimentando um processo contínuo de reformulação e redefinição de seu ambiente e de suas práticas.

Nesta perspectiva, destacam-se: a) o incentivo às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; b) o apoio ao servidor público em iniciativas de capacitação, voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; c) a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação

interna ou externa ao seu local de trabalho; d) o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira; e) e a complementaridade entre o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho, as quais constituem diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos, 2009).

Conforme Leme (2011), a ampliação de competências vai além do famoso CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude, dado pelas perspectivas técnicas (Conhecimentos e Habilidades) e pelas perspectivas comportamentais (Atitudes). O CHA não é suficiente, é necessário agregar a perspectiva, resultados que são as metas que devem ser alcançadas. Estas metas devem estar alinhadas ao Planejamento Estratégico. A última perspectiva a ser considerada é a complexidade que são as atribuições que o servidor deve executar o papel que ele deve cumprir no setor/departamento que está lotado.

Nota-se que gestão por competências são as ações que o gestor fará para o desenvolvimento de sua equipe, para que os gap's (necessidades de treinamentos, desenvolvimento e capacitação) sejam reduzidos. O setor de recursos humanos tem papel fundamental de apoiar, sistematizar e oferecer instrumentos para que isso ocorra na instituição. Desta forma, a gestão por competências fornecerá ao RH exatamente as necessidades de treinamento, tanto técnica como comportamental dos servidores, o que facilitará a capacitação e, conseqüentemente, teremos uma redução nos gastos com treinamento e capacitação.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se ao detalhamento da metodologia adotada na presente pesquisa, quanto: ao enquadramento metodológico; aos procedimentos para seleção do material que informa o referencial teórico; aos procedimentos para realização da análise bibliométrica; e os elementos que deram suporte técnico-científico para o desenvolvimento teórico e prático através da coleta, tratamento e análise dos dados.

### 2.1 Design da Pesquisa Bibliométrica

Quanto ao delineamento da pesquisa, foi utilizado primeiramente a pesquisa bibliográfica, com o intuito de estudar no âmbito das organizações públicas, mais especificamente as instituições de ensino, a evolução das políticas de gestão de pessoas e as práticas para valorização do servidor público, através de 02 (dois) estudos de caráter bibliométrico, em que realizou-se a análise de artigos científicos e de Teses e Dissertações referente à avaliação de desempenho.

Na sequência, utilizou-se da pesquisa documental, onde foram analisadas leis, normas, estatutos, resoluções, enfim, toda a legislação que fundamenta o desenvolvimento da carreira do servidor público federal das IFES. Conforme definição de Marconi e Lakatos (1996), "[...] é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse". Por último, no terceiro estudo, realizou-se o estudo de caso que, na percepção de Yin (2001, p. 21),

[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Para embasar a pesquisa, o Estudo de Caso conta com o método do questionário estruturado para verificar o perfil do servidor participante da pesquisa (Apêndice B) e a percepção dos referidos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho (Apêndice C). O processo de busca das publicações para realização dos estudos bibliométricos, que formaram o referencial teórico da presente pesquisa, foi estruturado em 6 fases, sendo: definição dos descritores; escolha da base dados; seleção dos textos;

tabulação em planilha eletrônica; alinhamento pela leitura do título, resumo e descritores; e por fim, exclusão dos textos em duplicidade. Dessa forma, buscou-se investigar e analisar como a avaliação de desempenho tem sido abordada nas referidas publicações.

No Brasil, o levantamento, análise e discussão de periódicos tem se constituído num delineamento metodológico produtivo para que se obtenha conhecimento nas áreas que compõem as ciências administrativas, como a de Gestão de Pessoas, conforme apontam os trabalhos de Roesch *et al* (1997).

No primeiro estudo, foi realizada a seleção dos Periódicos e Anais a serem utilizados como fontes de coleta de dados, sendo escolhido o Portal de Periódicos Capes e os Anais do EnANPAD. Adiante, realizamos a escolha da palavra-chave que foi utilizada na busca bibliográfica, sendo ela: Avaliação de Desempenho; foi realizada, então, a busca com base no período e na palavra-chave estabelecida via sítio Capes e ANPAD; elaborou-se o refinamento dos artigos encontrados, pois devido à abrangência de alguns resultados não correspondiam ao escopo desse estudo; foi necessário também fazer a exclusão de artigos da amostra, não disponíveis por motivos autorais e/ou que não correspondiam à área de gestão de pessoas; ao fim, foi feito um preenchimento de planilha eletrônica com as informações referente ao título, autoria, instituição, periódico, ano de publicação, objetivo, método, resultado, tipo de pesquisa.

Desta forma, este primeiro estudo assumiu um caráter de análise documental, uma vez que a seleção da amostra se justificou pelo fato de os periódicos serem uma importante fonte de disseminação de conhecimento da área em questão. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das terminologias empregadas para identificar a avaliação de desempenho (AD), conforme localizado no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos.

Na sequência, foi realizada leitura de cada um dos resumos e, nas situações em que as informações pesquisadas não estavam disponibilizadas de forma clara, procedeu-se à leitura de outras seções. Após a leitura, os dados foram tabulados através do preenchimento de planilha eletrônica. O levantamento envolveu a identificação do: título, autoria, instituição de origem dos autores, periódico, ano de publicação, objetivo, método, resultado, discussão, tipologia da pesquisa (teórica, empírica, estudo de caso).

Adiante, buscou-se analisar a produção científica sobre avaliação de desempenho (AD) por meio de uma orientação qualitativa, realizando uma análise detalhada e focada no conteúdo dos artigos, objetivando: a) verificar como a AD tem sido abordada nas referidas publicações; b) identificar a quantidade de artigos por abordagem metodológica; c)

caracterizar a incidência de publicações por esfera organizacional considerando a pública e a privada; d) identificar as Instituições de Ensino que detém o maior volume de publicações sobre o tema pesquisado; e) identificar a quantidade de artigos publicados por autor; e f) verificar quais os principais autores citados.

Foram identificados 6.325 textos, entre artigos, resenhas, teses e dissertações sobre avaliação de desempenho no Portal de Periódicos Capes e 66 artigos na base de dados da ANPAD. Devido a dimensão da população, optou-se por um novo refinamento, em que neste primeiro momento, somente os artigos foram analisados e, após a leitura de título e resumo dos mesmos, verificou-se que apenas 89 possuíam enfoque na área de gestão de pessoas, distribuídos em 23 periódicos e 8 Anais.

Para a realização do segundo estudo, na primeira etapa, foi realizada a definição dos descritores a serem utilizados na pesquisa. Foram definidos: Avaliação, Desempenho e Gestão pública; Avaliação, Desempenho e Administração pública; e Avaliação, Desempenho e Setor público. Após a identificação e as combinações das palavras, definiu-se o local para efetuar a busca da literatura a ser pesquisada. Para essa busca foi utilizado o Banco de Teses do Portal de Periódicos da Capes.

Cabe salientar que o objetivo da busca era conseguir localizar publicações que abordasse o tema dessa pesquisa, a saber, a avaliação de desempenho no setor público. Na sequência, a base de dados foi acessada para seleção dos textos que contivessem no título, nas palavras-chave e/ou no resumo as combinações dos descritores, foram encontrados: na Avaliação, Desempenho e Gestão Pública - 176 registros; Avaliação, Desempenho e Administração Pública - 102 registros; Avaliação, Desempenho e Setor Público - 205 registros. Perfazendo um total de 483 publicações, as quais foram tabuladas através do preenchimento de planilha eletrônica. Durante a tabulação dos textos, foram identificados os que estavam em duplicidade, e eliminados, restando 170 publicações. Em seguida, verificou-se que 39 textos estavam bloqueados por motivo de direitos autorais. Após, realizou-se a leitura dos títulos e resumos do material selecionado para verificação do alinhamento com o assunto da pesquisa. Identificou-se que 120 publicações não estavam alinhadas com o tema, por este motivo foram eliminadas, sobrando no banco, um total de 11 publicações: 10 dissertações e 01 tese, que contemplam o período de 2011 a 2012.

A seleção da literatura ocorreu de forma sistematizada, sendo portfólio bibliográfico, composto pela análise bibliométrica das dissertações e teses selecionadas. O levantamento envolveu a identificação do: título, autoria, orientador, instituição de origem dos autores, ano, objetivo, organização pesquisada, método, resultado, discussão, dimensão

pesquisada (organizacional, individual, mercado), como a avaliação de desempenho é abordada (processo, método, ferramenta), tipologia da pesquisa (teórica, empírica), abordagem metodológica (quantitativa, qualitativa), descritores, área temática, quantidade de referências nacionais e internacionais.

Posteriormente, buscou-se analisar a produção científica sobre AD por meio de uma orientação qualitativa, realizando uma análise detalhada e focada no conteúdo dos textos, objetivando verificar como a AD tem sido abordada nestas publicações.

Cabe ressaltar também as limitações para a realização do segundo estudo: a) foram pesquisados apenas as dissertações e teses disponibilizadas na base de dados da CAPES; b) os textos em língua estrangeira não fizeram parte da amostra; c) foram excluídos os textos não disponíveis por motivos autorais; d) foram excluídos os textos com problemas de acesso aos textos devido à falha no carregamento da página eletrônica; e) a busca do descritor restringiu-se ao título, resumo e palavras-chave.

## **2.2 Enquadramento Metodológico**

Conforme a classificação de Marconi e Lakatos (1996) essa pesquisa é classificada quanto à natureza do objetivo como uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva, pois seu objetivo principal é verificar a percepção dos servidores lotados na Universidade Federal de Goiás (UFG) quanto ao processo de avaliação de desempenho, instituído como um dos componentes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), preconizado através da Lei 11.091/05.

Segundo Gil (1996), as pesquisas de base descritiva buscam descrever as características de determinadas populações, registrar, analisar e interpretar a natureza atual da realidade, com vistas ao aprimoramento de ideias. Exploratória, pois irá gerar conhecimento na pesquisadora sobre a temática investigada, mas, principalmente, promover a reflexão do assunto investigado junto aos sujeitos da pesquisa em questão.

A pesquisa tem abordagem qualitativa e quantitativa do problema, tendo em vista que além de refletir sobre o contexto pesquisado, serão utilizados dados quantitativos para sua mensuração (Richardson, 1999). Um dos procedimentos técnicos a serem utilizados será a Pesquisa de Campo (Gil, 1999). Os dados primários serão coletados por meio de um questionário estruturado encaminhado via correio eletrônico aos sujeitos da pesquisa.

### 2.3 Contexto e Sujeitos da Pesquisa

O contexto da pesquisa é a Universidade Federal de Goiás (UFG), criada em 14 de dezembro de 1960, promulgada na Lei Nº 3.834-C. A partir desta data, Goiás passou a formar seus próprios quadros profissionais e a não depender de mão de obra qualificada vinda de outras regiões do país. Para os jovens goianos isso significou oportunidade de formação profissional e intelectual em uma instituição pública, gratuita e de qualidade. Foi um marco para a história de Estado (Revista UFG/Dezembro 2010/Ano XII nº 9).

A UFG possui várias instâncias e procedimentos de organização e gestão, tendo em vista o processo de tomada de decisões. Sua estrutura organizacional é composta por organismos deliberativos e não deliberativos que participam no processo decisório da instituição e pode ser representada, sinteticamente, da seguinte forma: Administração central, Assessorias e Comissões Especiais; Assembleia Universitária e Conselho de Integração Universidade-Sociedade; Pró-Reitorias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Tecnológica, Extensão e Cultura, Administração e Finanças, Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos, Assuntos da Comunidade Universitária); Órgãos Administrativos e Suplementares; Órgãos Complementares e 04 Regionais Fora de Sede, sendo: Regional Cidade Ocidental, Regional Goiás, Regional Jataí e Regional Catalão. Para o desenvolvimento de suas atividades acadêmicas e administrativas, a UFG dispõe, até o momento (2016), de um quadro composto por 2.416 professores e de 2.429 servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) (Prodirh/UFG, 2016).

**Tabela 01:** Docentes do quadro efetivo da UFG, por grau de formação

#### Corpo de docentes efetivos da UFG.

FONTE: SIAPE/Janeiro de 2015.

<b>Professores efetivos por Titulação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Graduação	26	1,08%
Especialização	56	2,32%
Mestrado	542	22,43%
Doutorado	1792	74,17%
<b>Total</b>	<b>2416</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Extraído de PRODIRH/UFG (2016).

**Tabela 02:** Servidores Técnico Administrativos e suas escolaridade**Trabalhadores técnico-administrativos e suas escolaridade - fevereiro de 2016**

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>porcentagem</b>
ALFABETIZADO SEM CURSOS REGULARES	2	0,08%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	4	0,16%
ENSINO FUNDAMENTAL	76	3,13%
ENSINO MEDIO	617	25,40%
GRADUACAO	383	15,77%
ESPECIALIZACAO	840	34,58%
MESTRADO	431	17,74%
DOUTORADO	76	3,13%
<b>Total</b>	<b>2429</b>	

**Fonte: SIAPE - janeiro de 2016**

**Fonte:** Extraído de PRODIRH/UFGUGF (2016).

Ressalta-se, portanto, que os sujeitos alvo da pesquisa são os servidores técnicos administrativos e gestores. As informações disponibilizadas no *site* da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) mostram que até esta data (2016), a IFES estudada contava com 2.416 docentes e 2.429 servidores técnico administrativos. Assim, a definição do número de sujeitos pesquisados levou em consideração a acessibilidade e o interesse em participar da pesquisa.

Como critério de inclusão, destaca-se que somente os servidores que participaram das duas últimas avaliações de desempenho realizadas na Universidade Federal de Goiás e que ainda permanecem atuando no mesmo encargo, participaram da pesquisa. Como critérios de exclusão, levaram-se em consideração os servidores que ainda não tinham participado do processo de avaliação de desempenho, estavam de férias, afastados ou licenciados por qualquer motivo e os aposentados. Os servidores técnicos administrativos e os gestores foram formalmente convidados a participarem da pesquisa através de uma carta convite (Apêndice E) enviada via correio eletrônico.

## **2.4 Coleta de dados**

Do instrumento de coleta de dados, fizeram parte a pesquisa documental e bibliométrica, o questionário referente ao perfil sócio-profissional dos participantes (Apêndice B), questionário estruturado (Apêndice C). Estes questionários foram adaptados

do trabalho de Santos (2005) e contém 46 (quarenta e seis) questões distribuídas em uma escala do tipo Likert, que varia de 1 a 5, sendo que o 1 se refere a "discordo totalmente" e o 5 se refere a "concordo totalmente". Essa escala foi escolhida por ter sido observada a sua relevância e aceitação junto às pesquisas que formam a base epistemológica deste trabalho.

## **2.5 Aspectos Éticos**

Para ter acesso aos sujeitos da pesquisa, bem como as informações, inicialmente, foi explicado o objetivo da pesquisa e a metodologia através de uma Carta Convite encaminhada via correio eletrônico, com o intuito de incentivar os servidores a participarem do estudo. Após, solicitou-se aos Pró-Reitores e Diretores das Regionais autorização para realização da pesquisa e acesso aos documentos institucionais referentes à avaliação de desempenho através do Termo de Anuência do Comitê de Ética em Pesquisa/UFG.

Em seguida, o projeto foi submetido à análise e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa/UFG. Com o parecer consubstanciado nº 765.168 aprovando e com a anuência da instituição, os participantes da pesquisa foram esclarecidos do objetivo deste estudo, do caráter sigiloso das respostas fornecidas e, claro, da possibilidade de desistência do participante em qualquer momento, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice D.

### **3 DISCUSSÃO E RESULTADOS**

#### **3.1 Panorama das publicações sobre o tema**

##### ***3.1.1 Estudo 01 - Avaliação de Desempenho - estado da arte da produção científica no brasil: um estudo bibliométrico***

Neste capítulo foram explorados os aspectos da análise bibliométrica realizada, cujo objetivo foi mapear a produção científica referente à avaliação de desempenho no que concerne à gestão de pessoas através de artigos publicados nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração no período de 1997 a 2013.

Segundo Pizzani *et al* (2008), a realização de estudos bibliométricos na perspectiva da avaliação da produção científica justifica-se pela importância de levantar a referida produção da área, compilando a bibliografia existente nas bases, identificar as principais temáticas abordadas e realizar uma revisão crítica para proporcionar a disseminação do conhecimento à comunidade.

Dessa forma, por meio do descritor “Avaliação de Desempenho”, buscou-se mapear os artigos publicados nas bases de dados dos Periódicos da CAPES e Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no período de 1997 a 2013.

O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência da terminologia “Avaliação de Desempenho” no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos. Foram excluídos da amostra os artigos que não estavam disponíveis por motivos autorais e que não correspondiam à área de gestão de pessoas. Dessa forma, foram selecionados 89 (oitenta e nove) artigos.

Os dados foram tabulados através do preenchimento de planilha eletrônica. O levantamento envolveu a identificação dos seguintes dados: autoria, instituição de origem dos autores, periódicos/eventos, ano de publicação, objetivo e método da pesquisa. Outra classificação realizada foi sobre a esfera organizacional analisada: pública, privada e não identificável. As informações sobre os autores e sua instituição de vinculação foram buscadas junto a Plataforma Lattes do Ministério da Educação. Os artigos também foram classificados quanto à abordagem metodológica em: teóricos, empíricos ou estudos de caso.

Os 89 (oitenta e nove) artigos selecionados foram publicados em 23 (vinte e três)

periódicos e 08 (oito) anais diferentes. Na Tabela 3 é apresentada a quantidade de artigos por evento e/ou periódico, sendo considerada apenas os locais onde a quantidade de publicação foi igual ou superior a 02 (dois) artigos.

**Tabela 03:** Periódicos e anais mais representativos que compõem a amostra.

<b>Ord.</b>	<b>Principais Periódicos e Anais que compõem a amostra</b>	<b>Nº de artigos</b>
01	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)	33
02	Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG)	09
03	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGPR)	04
04	Revista Brasileira de Enfermagem	03
05	Revista Ciência e Saúde Coletiva	03
06	Revista da Escola de Enfermagem da USP	02
07	Revista Ensaio	02
08	Revista Gestão e Produção	02
09	Revista Latino Americana de Enfermagem	02
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>

**Fonte:** A própria autora.

Pode-se perceber, através da Tabela 3, que 37% (33/89) dos artigos analisados foram publicados no evento ENANPAD. Além da quantidade de artigos por evento/periódico, evidencia-se os autores com maior publicação dentre os artigos analisados.

Conforme Tabela 4, a autora que mais publicou foi a Sandra Rolim Ensslin da UFSC, com 6 (seis) artigos, seguida por Leonardo Ensslin também da UFSC, com 5 (cinco) publicações, Hamilton Luiz Corrêa da UFSM, Ademar Dutra da UFSC e Vera Lúcia Mira Gonçalves da Escola de Enfermagem da USP, os três com 4 (quatro) artigos. Em se tratando de instituição, pode-se constatar que a UFSC tem a maior representatividade de autores com publicação sobre avaliação de desempenho dentro da amostra analisada.

**Tabela 04:** Autores mais prolíficos, instituições de vinculação da amostra

Ranking	Autores	Nº de artigos	Instituição
1º	Sandra Rolim Ensslin	6	Universidade Federal de Santa Catarina
2º	Leonardo Ensslin	5	Universidade Federal de Santa Catarina
3º	Hamilton Luiz Corrêa	4	Universidade Federal de Santa Maria
3º	Ademar Dutra	4	Universidade Federal de Santa Catarina
3º	Vera Lúcia Mira Gonçalves	4	Escola de Enfermagem da USP

Fonte: A própria autora.

A amostra de periódicos selecionados para este estudo indica a existência de uma variedade, nos autores, que escrevem sobre a avaliação de desempenho, o que pode denotar diversidade de visões sobre a temática e a dificuldade de se estabelecer uma construção teórica mais consistente a respeito do tema, considerando o contexto do setor público.

Por meio da tabela 5, visualiza-se a relação da amostra pelo ano e método usado. O estudo de caso foi a abordagem mais utilizada, a partir de técnicas de coletas de dados, como entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Em alguns casos foram aplicadas técnicas quantitativas, com a utilização de questionários, agregando mecanismos qualitativos na interpretação dos dados coletados. Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo empírico com abordagem exploratória descritiva aliada à análise de conteúdo, predomina na amostra estudada.

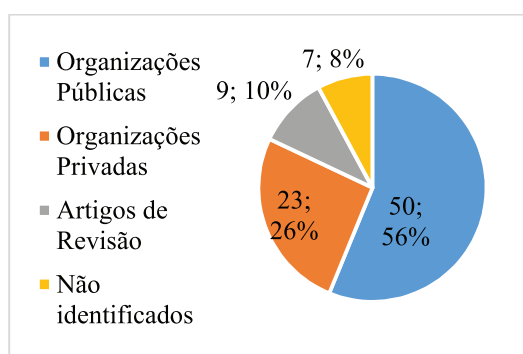
**Tabela 05:** Produção científica de avaliação de desempenho por abordagem metodológica e ano

Abordagem /Período	97	99	00	01	02	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	Total
Teórico				1	2			1	1	1			1	1	3	12
Empírico		2	1	1	1	4	1	4	7	5	5	7	10	2	1	51
Ensaio													1			01
Pesquisa Ação									1		1					02
Pesquisa de Campo									2	2	1			1		06
Estudo de Caso	1		1	1	2	2		1	3	5	5	3	2	1	4	31

Fonte: A própria autora.

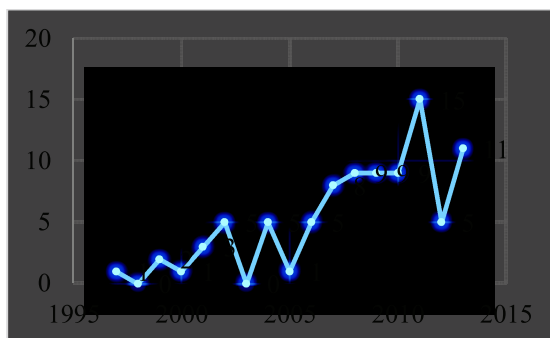
Quanto à esfera organizacional, a esfera pública é objeto de estudo de 50 artigos que compõem a amostra, seguido pelos estudos que versam sobre a esfera privada com 23 artigos, sendo: 09 correspondentes aos estudos de revisão bibliográfica e 07 não identificados. Tais dados são melhores visualizados no Gráfico 1. A predominância de publicações que analisam o setor público se deve em grande parte às influências da nova administração pública, abordagem que vem sendo adotada neste setor. Tal predominância de publicações referente a esfera pública justifica-se devido as inúmeras mudanças que vem ocorrendo na sociedade e que, de acordo com Guimarães (2000), o desafio que se coloca para a nova administração pública (AP) é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Sendo assim, busca-se esforços para melhorar o desempenho de tais organizações.

**Gráfico 01:** Produção científica de avaliação de desempenho por esfera organizacional



**Fonte:** A própria autora.

A amostra de artigos selecionada indica que a produção científica brasileira voltada para a avaliação de desempenho se manteve oscilando no transcorrer dos anos analisados. Na Figura 2 pode-se perceber como essa variação ocorre. Apesar da oscilação, pode-se perceber um crescimento na quantidade de publicações a partir de 2006, tendo o ano de 2011 atingido o pico de 15 artigos publicados.

**Gráfico 02:** Produção científica de avaliação de desempenho por ano.

Fonte: A própria autora.

Quanto aos objetivos dos artigos, a maioria busca analisar, descrever e identificar como ocorrem os processos de avaliação de desempenho em uma determinada instituição, com intuito de verificar sua efetividade e a percepção dos funcionários sobre o método adotado. Existem também alguns que procuraram verificar o alinhamento da avaliação de desempenho com as estratégias organizacionais, bem como demonstrar a resistência cultural que o processo de avaliação enfrenta dentro das organizações.

Os artigos analisados também enfatizam o despreparo dos gestores na realização da avaliação de desempenho, assim como a inaptidão em utilizar os resultados para proporcionar o desenvolvimento dos servidores. Outro aspecto identificado é o uso da avaliação de desempenho em conjunto com outros instrumentos gerenciais, como a gestão por competências e o *Balanced Scorecard*.

Constata-se que os artigos analisados obtiveram como resultados o fato de que a avaliação de desempenho vem sendo usada como ferramenta para a mensuração fragmentada dos resultados, impossibilitando uma concepção mais ampla de gestão do desempenho. Dessa forma, existe uma falta de alinhamento entre a avaliação de desempenho com as estratégias organizacionais.

Levando em consideração a fala de Bergamini (1988), a AD deveria funcionar como uma oportunidade de entendimento entre as pessoas, por meio da atualização e revisão constante do seu próprio comportamento. Deste modo, observa-se que depende menos de métodos revolucionários e de instrumentos técnicos sofisticados e mais de um ambiente espontâneo, aberto e confiante. Para Bergamini e Beraldo (1988), a AD tem como objetivo, além de conhecer os insumos humanos disponíveis na organização, fornecer aos indivíduos a noção da importância de sua atuação para a instituição e, na medida em que fornece subsídios para atender suas necessidades e desejos, estimula comportamentos positivos no sentido de produzir os resultados esperados pela organização.

Lucena (1992) afirma que as instituições precisam ter o cuidado de visualizar com clareza, a fim de não confundir e desvirtuar o sentido e os resultados do processo de AD, a ideia de que o desempenho humano condiciona-se a partir da definição do que é esperado pela organização, com relação aos resultados produzidos e alcançados pelos funcionários, e do equacionamento dos requisitos necessários a um bom desempenho, ou seja, conjunto de habilidades, competências e atitudes que o indivíduo precisa ter para assumir determinado cargo.

Robbins (1998) destaca o desconforto que muitos gestores sentem em processos de *feedback* e diz que isto pode estar no fato de terem que confrontar um desempenho negativo e, muitas vezes, a postura defensiva do avaliado. Assim, ressalta-se a importância de um ambiente construtivo e a existência de supervisores bem treinados. Bergamini (1988) salienta que o fundamental objetivo do treinamento de avaliadores deve ser o desenvolvimento da atitude do bom avaliador, o que pode implicar no desenvolvimento de características de personalidade adequadas à função.

Pereira (1999) define que a atividade de avaliar o desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas e que constitui um processo complexo que incorpora além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, o requisito essencial para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Brandão e Guimarães (2001) relatam que a AD passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. Para os autores, atualmente, os mecanismos utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho procuram desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades.

Importante ressaltar que o processo de AD requer, conforme Hipólito e Reis (2002), alguns cuidados especiais, de modo a evitar a ansiedade excessiva e viabilizar as mudanças comportamentais desejadas e o efetivo uso dos resultados para subsidiar ações corretas, são elas: utilização de critérios claros, negociados e legitimados com o grupo; ampla comunicação dos objetivos, etapas e impactos do processo; capacitação dos avaliadores e avaliados no tocante à importância de cada um dos instrumentos de avaliação e à compreensão das ações deles recorrentes; apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento da organização e do trabalhador, de modo a desmitificar a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição; e adoção de uma sistemática que fique restrita à dimensão unilateral (chefe – subordinado), estimulando a auto

avaliação e a avaliação em múltiplas fontes.

Segundo Narducci *et al* (2006), durante a Administração Clássica, no início do século XX, Taylor já utilizava escalas para avaliar o desempenho dos funcionários, buscando a racionalização do trabalho. Avaliar o desempenho, para Taylor, resumia-se em controlar os tempos e movimentos dos funcionários em suas atividades visando alcançar a produtividade máxima. Entretanto, quando as organizações perceberam que precisavam ir além do controle, as formas de avaliar o desempenho foram sendo aperfeiçoadas.

Para Bergue (2007), avaliar o desempenho transcende a perspectiva tradicional e passa a alçar o status de imperativo social diferenciado. A monitoração da atuação individual não faz sentido se desvinculado do desempenho de processos executados pelos administradores públicos, do resultado final gerado por eles e dos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, o processo de *feedback* é crucial como instrumento de avaliação e de desenvolvimento do indivíduo. Rios e Santanna (2008) afirmam que o processo de *feedback* também pode motivar a criação de um ambiente favorável a relacionamentos, troca de experiências e desenvolvimento organizacional e pessoal.

Nesta perspectiva, a AD deve possibilitar além da aferição do mérito do servidor como uma das formas de desenvolvimento na carreira, a identificação de problemas, dificuldades e das necessidades do setor/departamento/instituição quanto à alocação de vagas, cursos de capacitação e, assim, melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores e, conseqüentemente, agregar valor ao desempenho organizacional. No entanto, um dos maiores desafios na gestão de pessoas é conseguir definir a forma mais adequada de AD a ser utilizada na organização.

Segundo Santos e Feuerschutte (2009), nos últimos anos, a administração pública vem se preocupando em aprimorar ferramentas para alcançar melhor desempenho organizacional e qualidade nos serviços públicos prestados. A avaliação de desempenho destaca-se como um dos processos mais complexos da gestão de pessoas, enquanto recurso voltado ao aprimoramento das práticas de gerenciamento do setor público.

Para Martins *et al* (2010), o processo de avaliação sofreu severas críticas nas décadas de 80 e 90, tendo sua utilização reduzida. Tais críticas estavam baseadas, em síntese, na não observância dos múltiplos aspectos pelos quais cada trabalhador deve ser avaliado, no caráter meramente burocrático e *pro forma* que o processo pode assumir e das distorções perceptivas dos avaliadores e avaliados que interferem na avaliação. Ao final dos anos 1990, a AD voltou a ser tema de interesse em razão da necessidade das

organizações manterem-se adaptadas ao atual contexto socioeconômico de alta competitividade e de baixa previsibilidade dos negócios e atividades.

Conforme aponta Torres (2013), é possível observar que a AD é um instrumento imprescindível na área de gestão de recursos humanos (GRH) uma vez que serve, por um lado, para legitimar os instrumentos de avaliação utilizados e, por outro, para determinar o contributo individual e coletivo, assinalando problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

Em suma, a análise dos artigos permitiu constatar que a avaliação de desempenho deve ser realizada com base em critérios claros e objetivos. É preciso ser conduzida de forma imparcial, participativa e democrática, em que os avaliadores e avaliados estejam devidamente instruídos e capacitados. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser abordada como um instrumento que venha contribuir para a melhoria do desempenho do servidor e da instituição e não apenas para cumprir a legislação vigente. Portanto, verifica-se a necessidade e a importância de que outros estudos sejam realizados visando proporcionar uma discussão mais ampla e aprofundada sobre as peculiaridades da gestão de pessoas e suas interfaces no setor público.

### ***3.1.2 Estudo 02 - Avaliação de desempenho - análise de teses e dissertações de 2011 a 2012***

Para a realização deste segundo estudo, foi feita uma abordagem objetivando identificar o número de publicações que contemplavam o tema avaliação de desempenho a partir do Banco de Teses do Portal de Periódicos da Capes. Foram definidos como descritores: Avaliação; Desempenho; Gestão pública; Administração pública; Setor público. A partir da pesquisa realizada, encontrou-se 11 (onze) publicações, sendo 10 (dez) dissertações e 01 tese, as quais também formam a base epistemológica da presente pesquisa, conforme Tabela abaixo,

**Tabela 06:** Quantidade de Dissertações e Teses por ano

Base de Dados	2011		2012	
	Dissertações	Teses	Dissertações	Teses
Banco de Teses e Dissertações da Capes	03	01	07	-
Total	04		07	

Fonte: A própria autora.

Uma contribuição significativa advém do trabalho de Pires (2011) que analisou como o estágio probatório se inseriu nas reformas empreendidas na gestão de pessoas para a seleção meritocrática dos servidores em prol da profissionalização do serviço público no Brasil. A pesquisa foi dividida em 02 (duas) etapas, sendo a primeira etapa de coleta de dados na Unidade Central de Recursos Humanos (UCRH) da Secretaria de Gestão Pública de São Paulo e a segunda etapa ocorreu em 03 (três) outras secretarias, sendo de Educação, Administração Penitenciária e da Fazenda. Quanto ao método foi utilizado entrevista semiestruturada.

A autora evidenciou que o estágio probatório se fez presente e foi reforçado pelas normas gerais relacionadas aos servidores públicos, mas nunca houve um movimento para torná-lo como uma avaliação efetiva, o que o manteve as margens das discussões da seleção por mérito, que enfatiza a importância do concurso público e o desvaloriza pela extensão do direito à estabilidade a todos os funcionários, independentemente do ingresso por concurso ou de um processo de avaliação efetivo.

Magalhães (2011) procurou determinar quais são as características da governança das organizações públicas da Administração Direta, consideradas dentro do nível da União. A organização pesquisada foi o Tribunal de Contas da União. A autora verificou que a incorporação da avaliação e monitoramento à gestão e à tomada de decisões, além de agregar qualidade à gerência e ao desempenho com base em informações e análise de dados, fortalece a expansão de uma cultura de transparência e *accountability* na administração pública e que a assimetria de informações dificulta a avaliação dos resultados e a mensuração dos esforços para atingi-los, o que limita o controle externo à governança.

Kerber (2011) avaliou o nível de aderência dos relatórios de auditoria de Avaliação da Gestão publicados pela Diretoria de Contas da Marinha, relativos aos exercícios de 2008 e 2009, às normas do Tribunal de Contas da União e da própria Marinha, bem como, ao referencial teórico específico ao tema, a partir de uma pesquisa descritiva, documental e

estudo de caso, com abordagem qualitativa. Segundo o autor, os relatórios de auditoria publicados pela Marinha, apesar de obedecer as normas estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União, não abrange todas as características constantes na bibliografia estudada.

Andrade (2011), a partir de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa com aplicação de entrevista semiestruturada, realizou um estudo de caso buscando identificar as contribuições da Avaliação dos Cursos de Graduação para a melhoria da qualidade dos cursos de Licenciatura em Salvador. No decorrer da discussão, a autora menciona as fragilidades do processo de avaliação, como curto período de tempo para realização da visita *in loco*, falta de qualificação dos avaliadores, redundância dos aspectos avaliados, bem como o aproveitamento das experiências anteriores e o acompanhamento processual e sistemático da avaliação. Para a autora, os resultados apontam para uma valorização da avaliação como instrumento de gestão universitária.

Silveira (2012) procurou conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do Hospital Universitário do Rio Grande do Sul acerca da sistemática da avaliação dos servidores públicos vivenciada na instituição. Para tanto, a autora fez uso de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, através de entrevista semiestruturada com 70 (setenta) trabalhadores para elaboração de uma análise textual discursiva.

A autora constatou que a AD pode ser influenciada pelo período de estágio probatório e pela sua vulnerabilidade na instituição, com possibilidade de conquistar a estabilidade ou perdê-la. Após o período probatório, alguns trabalhadores modificam seu comportamento. Este fato pode está relacionado com a cultura organizacional e pelo descontentamento na realização da AD em razão da falta de retorno da AD.

Filho (2012) analisou o alinhamento entre a Política de Gestão de Pessoas praticada pelas IFES, para os subsistemas de Capacitação, Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho Funcional e a Política de Gestão de Pessoas instituída pelo Governo Federal. O autor analisou 03 (três) IFES localizadas nas capitais da Região Sul do país, a saber: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de casos múltiplos. Foi utilizada a abordagem qualitativa através de entrevista semiestruturada, com análise de discurso.

Segundo o autor, os resultados mostram que a ausência de planejamento estratégico, mapeamento de competências, dificuldades de implantação e implementação dos programas de avaliação, além da dificuldade de um maior alinhamento destes

programas entre si e, conseqüentemente, com as diretrizes definidas pelo governo Federal tem prejudicado a implementação integral da política de gestão de pessoas definida pela legislação vigente nas IFES. Existe lacuna de conhecimento sobre o assunto a ser suprida. Ainda há muito a ser feito para que a proposta dos dispositivos legais em vigor se incorpore ao cotidiano das instituições. A principal lacuna, na verdade, está na distância entre o conceito e a prática, já que as instituições ainda necessitam de um roteiro instrutivo para seguir.

Gouveia (2012) analisou as implicações do programa Choque de Gestão realizado em Minas Gerais pelo governador Aécio Neves, no período de 2003-2010, no que se refere a Avaliação de Desempenho Individual dos professores da educação básica do Estado de MG, e o discurso oficial da melhoria da qualidade da educação. O objeto de estudo da referida pesquisa foi as escolas estaduais de educação básica da cidade de Uberlândia/MG.

O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, participante e interpretativo-dialógico. Foi feito levantamento bibliográfico, levantamento documental, realizado entrevistas e aplicado questionários em 5 escolas de MG, totalizando 21 entrevistados. De acordo com a autora, os resultados evidenciam que o Estado passa por uma reconfiguração de seu papel, ou seja, o Estado passa a ser mais regular, avaliador e gestor do processo político-administrativo-social e menos provedor.

Fajardo (2012) avaliou o nível de aderência dos relatórios de auditoria de avaliação da gestão publicados pela Diretoria de Contas da Marinha, relativos aos exercícios de 2008 e 2009, às normas do Tribunal de Contas da União e da própria marinha, bem como, ao referencial teórico específico ao tema. O autor realizou entrevista não estruturada com um auditor e aplicação de questionário à 22 auditores internos, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Foi detectado que a nova metodologia de tomada de contas determinada pelo TCU é influenciada pela governança corporativa. Desta forma, criou-se um roteiro de indicadores de desempenho visando à análise estratégica e qualitativa das atividades de gestão, o qual foi considerado válido e pode ser utilizado nas auditorias de avaliação de gestão.

Baptista (2012) propôs um plano de ação educacional com objetivo de investigar como as instituições federais de ensino superior se apropriam da ferramenta de avaliação de desempenho de servidores, instituída como um dos componentes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, preconizado através da Lei 11.091/05.

Através de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, e da experiência

vivenciada, o autor verificou que existem várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho. O autor complementa que apesar da regulamentação dos critérios e diretrizes para implementação e operacionalização das avaliações de desempenho, não existe uma metodologia de avaliação padronizada definida, ficando a critério de cada IFES escolherem e implementarem a sua maneira.

Rezende (2012), objetivando analisar os ensaios de avaliação de desempenho docente desenvolvidos nas escolas públicas estaduais da 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação do Ceará, propôs um plano de ação educacional através de uma pesquisa bibliográfica documental com abordagem qualitativa. A autora evidenciou nesse plano que nas ações e práticas desenvolvidas pelos técnicos e gestores da Regional, estava faltando monitoramento e acompanhamento das ações pedagógicas de forma mais atuante em relação ao suporte pedagógico oferecido pela secretaria de educação, regional e pelas escolas.

Após análise dos dados, a autora verificou, ainda, a necessidade de melhor otimizar recursos pedagógicos e financeiros para desenvolver as atividades pedagógicas da escola, além do redimensionamento do tempo e das orientações para tornar o planejamento dos professores mais eficaz.

Valmobirda (2012) construiu um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão e as tomadas de decisões da Diretoria de Planejamento e Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, usando a Metodologia Multicrédito de Apoio à Decisão Construtivista. Através de uma pesquisa bibliométrica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo a autora, o conhecimento gerado na construção do modelo permitiu ao decisor identificar as particularidades da gestão da referida diretoria, como atendimento as necessidades do ensino, pesquisa e extensão, legislação, transparência, gestão orçamentária e de pessoas.

Os resultados da análise bibliométrica deste estudo revelam que a Fundação Getúlio Vargas, a Universidade Federal de Juiz de Fora e a Universidade Federal de Santa Catarina são as instituições que concentram maior número de publicações, sendo 02 (duas) cada uma. No tocante ao tipo de pesquisa, foi possível verificar que o estudo de caso com abordagem qualitativa/quantitativa detém a preferência entre os pesquisadores da área. Destaca-se também que a dimensão organizacional prevalece nas pesquisas realizadas, demonstrando que as metodologias de avaliação de desempenho passaram a ter extrema

importância no cotidiano das organizações, principalmente devido as mudanças que ocorreram quanto aos aspectos da competitividade de mercado, globalização e tecnologia.

### ***3.1.3 Estudo 03 - Percepção dos servidores da Universidade Federal de Goiás sobre o processo de avaliação de desempenho das atividades técnica administrativas***

A avaliação de desempenho das atividades técnicas e administrativas da UFG é coordenada pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos. As normas e critérios para AD foram fixadas pela Resolução CONSUNI n. 01/2004, em seu Art. 2º diz que,

A Avaliação de Desempenho - AD é entendida como um processo contínuo, pedagógico, educativo e construtivo, onde as informações obtidas possibilitam uma reflexão do trabalho e de seu ambiente.

O objetivo geral da AD está exposto no Art. 3º:

A AD tem como objetivo geral aprimorar o desempenho das atividades técnicas e administrativas, visando contínuo aperfeiçoamento da gestão dos talentos humanos e melhoria dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pela UFG.

Conforme determina em seu Art. 6º, a AD deve ocorrer de dois em dois anos, sempre nos meses de setembro a novembro. Determina, ainda, no seu Art. 7º, os seguintes procedimentos preparatórios,

- I. elaboração ou revisão do planejamento coletivo das Unidades ou Órgãos, com definição de atribuições e metas;
- II. definição, pelas Unidades ou Órgãos, de suas equipes de avaliação;
- III. designação, pelo diretor, de um representante titular e um suplente na Unidade/Órgão para coordenar e acompanhar os trabalhos de Ad, podendo, caso necessário, designar dois ou mais representantes titulares ou suplentes.

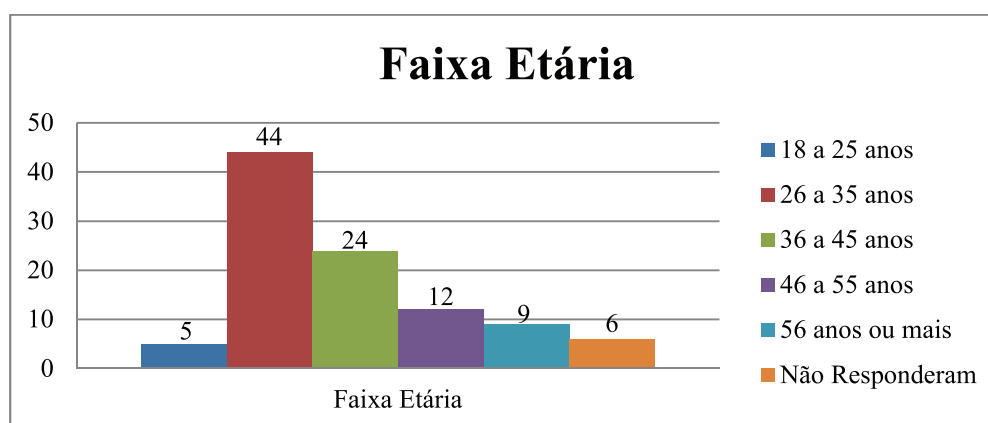
Nos artigos 12 ao 16 são definidos os procedimentos para pontuação da AD. O processo de avaliação consiste de 04 (quatro) formulários, conforme Anexo B, sendo: I - **auto-avaliação**; II - **avaliação da equipe**, em que cada membro da equipe, inclusive o gestor, avalia a equipe como um todo; III - **avaliação individual na equipe**, cada membro será avaliado pelos demais, sem a identificação do avaliador, exceto do gestor que deverá

identificar sua avaliação; IV – **descrição dos aspectos positivos e aspectos que devem ser melhorados**. Estes 03 (três) primeiros formulários são compostos por 15 (quinze) atributos cada um e levam em consideração uma escala de 1 a 10 pontos: a) participação ou conhecimento do planejamento; b) clareza das metas/tarefas; c) iniciativa; d) criatividade; e) eficiência; f) eficácia; g) assiduidade; h) compromisso; i) zelo com materiais e equipamentos; j) conduta disciplinar; k) espírito de equipe; l) responsabilidade com informações; m) comunicação; n) auto desenvolvimento; e o) competência técnica. O último formulário é utilizado para efeito de avaliação qualitativa da Unidade/Órgão.

O sistema de avaliação de desempenho da UFG (SAD) foi desenvolvido para atender às necessidades da instituição em relação à AD, as atividades técnicas e atividades administrativas. Ele é um sistema no qual todas as informações são disponibilizadas e informadas via *web*. Seu acesso é realizado via Portal UFGNet.

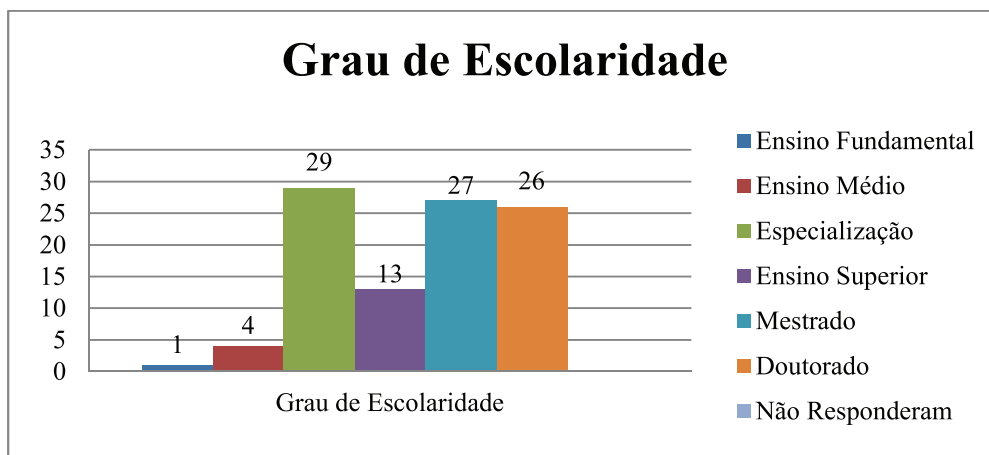
Na perspectiva de verificar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Goiás sobre o processo de avaliação de desempenho das atividades técnicas e administrativas, foi enviado via correio eletrônico o questionário estruturado, conforme apêndice A e B. A amostra contou com a participação de 100 servidores públicos, dos quais 54% são do sexo feminino. A idade dos servidores pesquisados variou de 18 a 66 anos, sendo que 06 não informaram, conforme gráfico 03.

**Gráfico 03** - Distribuição das idades dos servidores pesquisados



**Fonte:** a própria autora.

A formação acadêmica predominante é a pós-graduação *lato sensu* na modalidade especialização, com 29 casos, seguida da pós-graduação *stricto sensu* na modalidade mestrado e doutorado com 27 e 26 casos, respectivamente, conforme apresentado no gráfico 04.

**Gráfico 04 - Grau de Escolaridade**

**Fonte:** a própria autora.

Dos 100 servidores pesquisados, 53 estão lotados na Regional Goiânia, seguidos de 37 na Regional Catalão, 09 na Regional Jataí e 01 na Regional Goiás.

Quanto ao tempo no cargo que ocupa, há 47 servidores que tem até 05 anos de cargo efetivo, 30 entre 06 a 10 anos no cargo, 08 de 11 a 20 anos e 11 já estão há mais de 21 anos no cargo. Quatro servidores não informaram o tempo de serviço no cargo.

#### 4 COMPARAÇÃO ENTRE AMOSTRAS DE TAMANHOS DIFERENTES

Com base no trabalho de Santos (2005), buscamos identificar possíveis diferenças pessoais e profissionais que influenciam a percepção dos pesquisados sobre a avaliação de desempenho. Posto isto, foram feitas comparações entre amostras de tamanhos diferentes, neste caso, as comparações foram feitas levando em consideração o tempo de serviço no cargo. Assim, dividimos os sujeitos em 04 grupos, sendo: até 5 anos no cargo; de 6 a 10 anos; de 11 a 20 anos; e maior que 21 anos no cargo. Após, baseado no trabalho de Santos (2005) verificamos se os itens do questionário aplicado estavam associados a um dos componentes principais, utilizando de critérios de representatividade junto às variáveis (fatores) originadas.

Desta forma, foi possível constatar que 28 itens - 3, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 e 45 - apresentam aspectos relacionados à utilidade, valorização e consequências da avaliação de desempenho. Conforme Santos (2005), este primeiro componente descreve um ambiente favorável à implementação de uma AD efetiva e foi denominado de **Requisitos e Resultados de uma Avaliação de Desempenho Efetiva (RRADE)**. Por sua vez, os itens 7, 11, 15, 16 e 37, apresentam características vinculadas ao preparo, à ação e as prioridades gerenciais, denominado por Santos (2005) de **Preparo, Ação e Prioridades Gerenciais (PAPG)**.

Agregando os itens que representam sensações experimentadas pelos servidores no processo de avaliação de desempenho (estresse, desgaste, desestímulo e estar sob controle), o terceiro componente (itens 31, 32 e 34) recebeu o nome de **Impacto sobre o Indivíduo e seu Comportamento no Trabalho (IICT)**. O quarto componente (itens 2,5, 17 e 36) diz respeito aos aspectos de relacionamento entre avaliadores e avaliados, influenciados pela cultura da administração pública ou por problemas legais que prejudicam a qualidade e a efetividade da avaliação de desempenho. Este componente foi chamado por Santos (2005) de **Influência do Relacionamento e da Cultura na Avaliação de Desempenho (IRCAD)**.

Após a separação dos sujeitos em grupos, levando em consideração o tempo no cargo, também realizou-se a separação dos 46 itens em quatro componentes (RRADE, PAPG, IICT e IRCAD), conforme descrito acima, efetuou-se o cálculo das médias de respostas. A seguir, calculamos o desvio padrão de cada amostra, posteriormente, empregamos a fórmula do erro padrão da diferença em que a influência relativa de cada desvio padrão pode ser ponderada em termos do respectivo tamanho da amostra.

Seguidamente, transformamos a diferença entre as médias em unidades de erro padrão e, então, encontramos o número de graus de liberdade.

Desta forma, verificou-se que para rejeitarmos a hipótese nula ao nível de 0,05, com 38 graus de liberdade, a diferença entre as médias calculadas deveria ser igual a 2,042 ou maior. Em todas as comparações realizadas, levando em consideração o tempo de serviço no cargo, obtivemos valores negativos para os quatro componentes (RRADE, PAPG, IICT e IRCAD), sendo assim, concluímos que os nossos resultados não sustentam a opinião de que o tempo no cargo influencia a percepção dos servidores pesquisados quanto à avaliação de desempenho utilizada na instituição em questão. As análises efetuadas para verificar possíveis diferenças estão apresentadas nas Tabelas 07 a 10, conforme anexos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a percepção dos servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho em uma IFES foi realizada através do Estudo de Caso, tomando como base a pesquisa documental, bibliométrica e o método de questionário estruturado. Destaca-se que a pesquisa proporcionou maior compreensão sobre o processo de avaliação de desempenho realizado na instituição e abordou a relação existente entre cultura organizacional e as características de funcionamento da instituição em estudo.

Através da presente pesquisa constatou-se que após 10 anos da publicação da legislação que regulamentou a avaliação de desempenho atrelada a carreira dos servidores técnico administrativos da IFES, ainda existem várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange a regulamentação, políticas institucionais, gestão de recursos humanos e dos servidores em suas equipes de trabalho.

As Leis 11.091/2005, 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010 regulamentaram e estabeleceram critérios e diretrizes para implementação e operacionalização das avaliações de desempenho, no entanto, não existiu uma metodologia de avaliação padronizada definida, ficando a critério das IFES escolherem e implementarem a sua maneira. Percebe-se a necessidade da instituição efetuar seus planejamentos de curto, médio e longo prazo, visando se capacitar institucionalmente para alcançar seus objetivos. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma das ferramentas utilizadas pela instituição para tal fim, entretanto, nem sempre o PDI corresponde a realidade dessas organizações, muitas vezes ele é somente um instrumento para atendimento burocrático e suas informações nem sempre estão coerentes com o planejamento e as necessidades institucionais.

Depreende-se a necessidade de incorporar o PDI às práticas institucionais, tornando-o um instrumento democrático e participativo, amplamente discutido e divulgado. Para isso, existe a necessidade de se fazer uma revisão anual de suas ações pelos Departamentos de Desenvolvimento Institucional da IFES ou órgãos equivalente, acompanhadas pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA).

Ressalta-se também a importância da difusão da cultura da avaliação institucional, por parte da administração superior, fornecendo condições para o desenvolvimento dos instrumentos de gestão, oferecendo recursos humanos, financeiros e materiais para viabilizá-los. Faz-se necessário a participação dos dirigentes da instituição em qualquer implementação de ações no nível estratégico, pois a compreensão de sua importância para o sucesso de todos e como é inserido na estrutura não só é fundamental para a própria

organização, como facilita seu trabalho e interação com as áreas operacionais. Sem o envolvimento efetivo e comprometimento desses profissionais (dirigentes), dificilmente as ações estratégicas alcançam o sucesso pretendido.

Neste sentido e levando em consideração o trabalho de Baptista (2012), sugerimos algumas ações a serem tomadas pela administração superior das IFES que se cumpridas, contribuirão para tornar a avaliação de desempenho um componente de gestão alinhada ao PDI das instituições, quais sejam:

- Fortalecimento das Coordenações de Avaliação e Carreira, Provimento e Movimentação, Capacitação e Desenvolvimento;
- Fortalecimento das Comissões Próprias de Avaliação;
- Fortalecimento de recursos humanos, financeiros e infraestrutura para as áreas de RH e gestão de pessoas;
- Fomento e fortalecimento da cultura de avaliação institucional na IFES.

Além das ações citadas, Baptista (2012) também recomenda que as áreas de gestão de pessoas e recursos humanos da IFES adotem algumas ações no sentido de proporcionar condições para que os gestores das unidades e os servidores em suas equipes de trabalho consigam desenvolver suas competências e habilidades no sentido de enfrentarem esse novo contexto de expansão e avaliação da educação superior, são eles:

- Calendário anual com atividades de capacitação e qualificação voltadas para o desenvolvimento das competências;
- Desenvolvimento e disponibilização de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos, em que os servidores recebem o *feedback* da sua chefia imediata, colegas de trabalho, fornecendo diferentes condições de melhoria de seu desempenho;
- Desenvolvimento e disponibilização de ferramentas de tecnologia da informação para gestão do desempenho dos técnicos administrativos em atividades organizacionais;
- Proporcionar que os gestores e servidores da área de RH e gestão de pessoas possam desenvolver competências no sentido de criar um grupo técnico consultivo que atuará na melhoria dos processos e desenvolvimento organizacional.

Neste contexto, é de fundamental importância que os gestores das unidades acadêmicas e administrativas da instituição adotem algumas ações no sentido de capacitar e qualificar o servidor, seja ele docente ou técnico administrativo, para atender as

demandas de venham a surgir. Dentre as ações propostas por Baptista (2012), estão:

- Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade - Planejamento Estratégico alinhado ao PDI;
- Levantamento junto ao RH as necessidades de desenvolvimento de competências de equipes de trabalho;
- Fornecer condições materiais e de infraestrutura para o desenvolvimento das metas da Unidade;
- Monitorar continuamente as metas individuais e das equipes de trabalho da Unidade.

Depreende-se então que é necessário que haja comprometimento de todos os atores envolvidos na execução das tarefas indispensáveis para o cumprimento dos objetivos propostos. Além disso, os servidores técnicos administrativos devem participar continuamente de cursos de capacitação e qualificação para desenvolvimento de suas competências e participar da elaboração do plano de desenvolvimento de sua Unidade, contribuindo desta forma para o alcance das metas preconizadas no PDI da instituição e pactuadas na Unidade. Diante do exposto, percebe-se que a melhoria da qualidade dos serviços prestados depende do aperfeiçoamento de seus processos internos e do desenvolvimento organizacional da IFES.

A presente pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto da avaliação de desempenho no serviço público, visto que poderá ser utilizada como complemento para outros trabalhos científicos que já exploram o tema e servir, ainda, para que outros pesquisadores a utilizem e passem a avançar a partir dela.

O estudo realizado apresentou limitações em relação ao tamanho da amostra, tendo em vista que o contato com os servidores via correio eletrônico não foi abundantemente profícuo, sendo necessário, então, a aplicação do questionário em forma física. Ressalta-se o fato de que o número de servidores técnicos administrativos está muito aquém do ideal, o que pode proporcionar sobrecarga de trabalho, contribuindo desta forma para que os servidores não disponibilizasse tempo para responder o instrumento de coleta de dados.

Durante o desenvolvimento da pesquisa observamos que há outras inúmeras possibilidades de se explorar o tema, por se tratar de um mestrado profissional, cujo objetivo é desenvolver trabalhos aplicados que possam ser utilizados por outros profissionais e instituições.

Aponta-se, a título de sugestão, como caminho alternativo para o desenvolvimento

de novas pesquisas, a investigação a nível de comparação com outras instituições, buscando verificar as resoluções que regulamentam em cada uma delas, a implantação dos programas de avaliação de desempenho para técnico administrativos, juntamente com suas respectivas ferramentas avaliativas. Correlacionando os métodos avaliativos e os sistemas de gestão de pessoas.

Recomenda-se a investigação no intuito de analisar qualitativamente e quantitativamente a percepção dos gestores e usuários do programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico administrativos, aplicando questionários ao Reitor, Pró-reitores, Chefes de Unidades, Coordenadores administrativos das Unidades, representantes do Sindicato e servidores técnicos administrativos. Desta forma, seria possível verificar a percepção dos diversos atores do sistema de gestão universitária e dos servidores acerca dos procedimentos de avaliação adotados nessa instituição, de modo a verificar a necessidade de ajustes e correções.

Outra possibilidade para abordar o tema seria a comparação entre os dados, por exemplo, a análise de correlação entre os itens que formam os componentes (RRADE, PAPG, IICT e IRCAD). Indica-se também a regressão múltipla, com o objetivo de verificar a influência exercida sobre o componente RRADE, pelos demais componentes, PAPG, IICT e IRCAD, e pelos dados demográficos.

Inúmeras outras abordagens poderão ser efetuadas, a temática desta dissertação é um amplo campo para estudos e necessita intensamente de novos aportes para consolidar suas bases. Acredita-se que o estudo realizado possa fornecer dados para os gestores organizacionais desenvolverem políticas, ações, programas de capacitação adequados à realidade da instituição, possibilitando a introdução de mecanismos de fortalecimento e profissionalização da gestão pública e buscando criar condições para identificação dos conhecimentos e o capital intelectual existente na organização, na retenção de talentos, na redução de custos, agregação de valor aos serviços prestados à sociedade e melhora da tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

Abbad, G. S. (1991). *Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, Brasil.

Araújo, L. C. G. de. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

Balassiano, M. & Salles, D. M. R. (2014, setembro). Ambigüidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. *Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD*. Recuperado em 20 de fevereiro, 2014, de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GRT/2004\\_GRT2267.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT2267.pdf).

Baptista, A. de L. X. (2012). *Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no âmbito de uma instituição Federal de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado Profissional, Gestão e Avaliação da Educação Pública, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Recuperado em 26 de maio, 2014, de [www.mestrado.caedufjf.net/wp.../02/dissertacao-2010-andre-xando.pdf](http://www.mestrado.caedufjf.net/wp.../02/dissertacao-2010-andre-xando.pdf).

Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 120 (3), 58-102. Recuperado em 20 de fevereiro, 2014, de <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396/402>.

Bergamini, C. W. & Beraldo, D. G. R. (2007). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4a ed). São Paulo: Atlas.

Bergue, S. T. (2007). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (2a ed.). Caxias do Sul: Educs.

Borba, J. T. de. (2011). *Uma Metodologia Dea para Avaliar a Eficiência Técnica do Ensino de Programas de Pós-Graduação: Uma Aplicação aos Programas das Engenharias III da Capes*. Tese de doutorado, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado em 20 de junho, 2014, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95356>.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. d A. (2001). Gestão por competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15.

Bresser Pereira, L. C. (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 07-40. Recuperado em 14 de junho, 2014, de <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>.

Bresser Pereira, L. C. (2005). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In Bresser Pereira, L. C. & Spink, P. (Orgs.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*(7a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Câmara da Reforma do Estado. (1995). *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília. 1995. Recuperado em 24 de novembro, 2014, de <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>.

Candeias, M. do R. (2010). *Avaliação de Desempenho: fatores críticos no processo de avaliação de uma instituição de ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Gestão de Recursos Humanos, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado em 14 de maio, 2014, de [www.bancodeteses.capes.gov.br](http://www.bancodeteses.capes.gov.br).

Cardoso, F. H. Reforma do Estado. (2005). In Bresser Pereira, L. C. & SPINK, Peter. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial* (7a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Carvalho, A. I. de, Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., Salgado, R. & Côrtes, S. da C. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP. Recuperado em 01 de julho, 2014, de <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/398>.

Centro Federal de Educação Tecnológica. (2005) *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2005/2009*. Rio de Janeiro: CEFET/RJ. Recuperado em 28 de julho, 2014, de [http://portal.cefet-rj.br/files/desenvolvimento/pdi/pdi\\_2005\\_2009.pdf](http://portal.cefet-rj.br/files/desenvolvimento/pdi/pdi_2005_2009.pdf).

Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1983). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: Macgraw-hill.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Brasília. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituiu%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituiu%C3%A7ao.htm).

Dantas, A. S. (2011). *Proposta de um Modelo de Medição e Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão - Um Estudo de Caso num Órgão Público*. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Recuperado em 28 de junho, 2014, de <http://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15008>.

*Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006*. (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. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de [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).

*Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006*. (2006). Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5824.htm).

*Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006.* (2006). Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm).

Departamento de assuntos econômicos e sociais da Onu (DESA). (2006). A Gestão de Pessoas como um recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, 57(3), 389-426.

Dutra, J. S. (2008). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (1a ed.). São Paulo: Atlas.

Fajardo, J. de M. (2012). *Auditoria de Avaliação de Gestão: O Uso de Indicadores de Desempenho nos Processos de Gestão das Unidades Jurisdicionadas da Marinha do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense. Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado em 28 de junho, 2014, de <http://www.periodicos.capes.gov.br>.

Filho, A. de O. (2012). *Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma Análise dos Subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de desempenho*. Dissertação de mestrado profissional, Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado em 28 de junho, 2014, de <http://www.periodicos.capes.gov.br>.

Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gouveia, C. D. A. da S. (2012). *Implicações do Choque de Gestão e Reformas em Minas Gerais: A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Docentes da Rede Estadual de Ensino de Uberlândia no Período 2003/2010*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. Recuperado em 28 de junho, 2014, de <http://www.periodicos.capes.gov.br>.

Greenwood, E. (1973). *Métodos principais de investigación social empirica*. In *Metodologia de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós.

Grillo, A. N. (1983). *Recursos Humanos: novos rumos para a administração pública*. Florianópolis: Ed. da UFSC.

Guimaraes, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de administração Pública*, 34(3), 125-140.

Hipólito, J. A. M., Reis, G. G. (2012). *A avaliação como instrumento de gestão*. In Fleury, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na organização* (5a ed.). São Paulo: Gente.

*Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.* (2004). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Brasília. Recuperado em 26 de novembro, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm).

*Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.* (2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de

Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculada são Ministério da Educação. Brasília. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20042006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/111091.htm).

*Lei n. 11.233, de 28 de dezembro de 2012.* (2012). Institui o Plano Especial de cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; [...], e dá outras providências. Brasília. Recuperado em 14 de junho, 2014, de [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11233.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11233.htm).

*Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008.* Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; [...] e dá outras providências. Brasília.

*Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012.* (2012). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira e de Cargos do Magistério Federal... Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico Administrativos em Educação; [...] e dá outras providências. Brasília. Recuperado em 12 de janeiro, 2011, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm).

*Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936.* (1936). Leis do Brasil - Atos do Poder Legislativo. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1936. Recuperado em 25 de outubro, 2011, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>.

*Lei n. 3.834 - C, de 14 de dezembro de 1960.* (1960). Cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. Brasília. 1960. Recuperado em 20 de junho, 2014, de [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm).

*Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970.* (1970). Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União, e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília. 1970. Recuperado em 20 de junho, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm).

*Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.* (1990). Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília. 1990. Recuperado em 26 de novembro, 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm).

*Lei n. 9.625, de 7 de abril de 1998.* (1998). Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. Brasília.

Leme, R. A. (2011). *Gestão por Competências no Setor Público. Jornada Virtual de Gestão por Competências.* Recuperado em 14 de dezembro, 2014, de [www.rh.com.br/jornadavirtualdegestaoporcompetencias](http://www.rh.com.br/jornadavirtualdegestaoporcompetencias).

Lucena, M. D. da S. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.

Lucena, W. G. L. (2011). *Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicação de Modelos no Ministério da Ciência e Tecnologia*. Tese de Doutorado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciência Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Recuperado em 14 de junho, 2014, de [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10613/1/2011\\_WennerGlaucioLopesLucena.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10613/1/2011_WennerGlaucioLopesLucena.pdf). Acesso em: jun. 2014.

Magalhães, E. M. de, Oliveira, A. R. de, CUNHA, N. R. da S., LIMA, A. A. T. de F. de C., CAMPOS, D. C. da S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Rap*, 44(1), 55-86. Recuperado em 28 de julho, 2014, de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>.

Magalhaes, Renata Silva Pugas. (2011). *Governança em Organizações Públicas - desafios para entender os fatores críticos de sucesso: O caso do Tribunal de Contas da União*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em 28 de junho, 2014, de <http://www.periodicos.capes.gov.br>.

Marconi, M, de A., Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Marra, A. V., Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma Instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 9(3), 9-31. Recuperado em 01 de agosto, 2014, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n3/v9n3a02.pdf>.

Martins, B. V.; MARQUES, J. R.; VIEIRA, L. J. M.; GARAY, A. B. S. (2010, Vitória/ES). *Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009. Anais do EnANPAD*. Recuperado em 28 de abril, 2014, de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2010/2010\\_ENAPG311.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG311.pdf).

Martins, L. C. (2008), *Como implantar a avaliação de desempenho*. Recuperado em 28 de dezembro, 2014, de <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/5082/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html>.

Matias-Pereira, J. *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Atlas. *Medida Provisória n. 1.548, de 18 de dezembro de 1996*. (1996). Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, e dá outras providências. Brasília.

*Medida Provisória n° 431, editada em 14 de maio de 2008*. (2008). Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE. Brasília.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. (1997). *A Nova Política de Recursos Humanos*. (11), (Caderno MARE da Reforma do Estado). Brasília.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos.

(2009). *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. Recuperado em 12 de janeiro, 2014, de [http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf).

Motta-Roth, D. & Hendges, G. R. (2010). *Produção Textual na Universidade*. São Paulo: Parábola Editora. Recuperado em 03 de junho, 2014, de <http://www.parabolaeditorial.com.br/releaseproducao.htm>.

Neto, A. S., Gomes, R. M. (2003). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(1), 1-24. Recuperado em 12 de setembro, 2013, de <http://revistas.facecla.com.br>.

Nogueira, J. M. M. (2008, Rio de Janeiro). A Avaliação de Desempenho do Servidor Público Brasileiro: uma análise da Lei nº 14.694 de 30/07/2003, do Estado de Minas Gerais. *Anais do EnANPAD*, Recuperado em 10 de junho, 2014, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A846.pdf>.

Nunberg, B. (1998). *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*. Brasília: ENAP. (Cadernos ENAP, n. 14).

Odelius, C. C., Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista e Economia & Gestão da PUC Minas*, 7(15), 10-30. Recuperado em 12 de setembro, 2014, de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>.

Oliveira, M. M. (2011). *Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil*. Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado em 07 de janeiro, 2014, de [http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_499.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_499.pdf).

Pereira, C. A. (1999). Avaliação de Resultados e Desempenhos. In Catelli, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas (pp. 188-259).

Pires, A. di C. G. (2011). *Estágio Probatório e Reformas na Gestão Pública: Um Estudo de Caso da Avaliação no início de Carreira no Estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, SP, Brasil. Recuperado em 07 de junho, 2014, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8226/62090100004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Pires, A. K. et al. (2005, Brasília). Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação. *Anais do ENAP*. 99 p. Recuperado em 28 de julho, 2014, de <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com>.

Pizzani, L., Silva, R. C., Hayashi, M. C. P. I. (2008). Bases de dados e bibliometria: a

presença da Educação Especial na base Medline. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 4(1), 68-85.

*Resolução CONSUNI, n. 01/2004*. Fixa as normas e critérios para avaliação de desempenho das atividades desenvolvidas por Servidores Técnico-administrativos e Docentes em função Administrativa, da Universidade Federal de Goiás. Goiânia. 2004. Recuperado em 05 de outubro, 2014, de [https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Resolucao\\_CONSUNI\\_2004\\_0001.pdf](https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Resolucao_CONSUNI_2004_0001.pdf).

*Resolução CONSUNI, n. 19/2005*. Transforma o Campus Avançado de Catalão, criado pela Resolução CEPEC nº 189 de 17 de fevereiro de 1983 em Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás e dá outras providências. Recuperado em 01 de agosto, 2014, de [http://sistemas.ufg.br/consultas\\_publicas/resolucoes/arquivos/Resolucao\\_CONSUNI\\_2005\\_0019.pdf](http://sistemas.ufg.br/consultas_publicas/resolucoes/arquivos/Resolucao_CONSUNI_2005_0019.pdf).

Rezende, A. G. M. (2012). *Avaliação do Desempenho Docente Como Ferramenta de Gestão Para Melhorar a Prática Pedagógica dos Professores e os Resultados de Aprendizagem dos Alunos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, Brasil. Recuperado em 07 de junho, 2014, de <http://www.mestrado.caedufjf.net/avaliacao-do-desempenho-docente-como-ferramenta-de-gestao-para-melhorar-a-pratica-pedagogica-dos-professores-e-os-resultados-de-aprendizagem-dos-alunos/>.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas* (3a.ed). São Paulo: Atlas.

Rios, I. V. & Santana, A. S. (2008). *Integração entre Metodologias de Avaliação de Desempenho Organizacional e Individual: Um Estudo em Instituição Financeira*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado em 07 de junho, 2014, de [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_RiosIV\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RiosIV_1.pdf).

Robbins, S. P. (1998). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Roesch, S., Antunes, E., Silva, L. V. (1997, Rio das Pedras). *Tendências da pesquisa em Recursos Humanos e Organizações: uma análise das dissertações de mestrado*. In Anais do Encontro da associação nacional pós-graduação e pesquisa em administração. Recuperado em 07 de junho, 2014, de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1997/RH/1997\\_RH1.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1997/RH/1997_RH1.pdf).

Rosa, M. F. E. (2004). *Direito Administrativo* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Santo, A. do E. (1997). *Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos*. Londrina: Midiogral.

Santos, L. A., Cardoso, R. L. S. (2001). *Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil – Problemas e Perspectivas* (Monografia vencedora do XV concurso de Ensaio). In *VI Congresso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de La Administración Pública*. Recuperado em 10 de setembro, 2014, de <http://siare.clad.org/fulltext/0041201.pdf>.

Santos, L. S. & Feuerschutte, S. G. (2009, Curitiba). A percepção do Servidor Técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o Processo de Avaliação de Desempenho. *Anais do II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Recuperado em 19 de setembro, 2014, de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2009/2009\\_ENGPR292.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR292.pdf).

Santos, L. A. & Cardoso, R. L. S. (2002). Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais. *Anais do VII Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD*. Recuperado em 19 de setembro, 2014, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044001.pdf>.

Santos, P. R. G. (2005). *Avaliação de Desempenho no contexto da Administração Pública Direta: Aspectos Determinantes de sua efetividade*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasil. Recuperado em 19 de setembro, 2014, de <http://pt.scribd.com/doc/28743657/Avaliacao-de-Desempenho-Individual-no-Contexto-da-Administracao-Publica-Federal-Direta-brasileira>.

Silveira, J. T. da. (2012). *Percepção dos Trabalhadores da Enfermagem acerca da Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, RGS, Brasil. Recuperado em 07 de junho, 2014, de <http://www.argo.furg.br/bdtd/0000010310.pdf>.

Sobral, J. (2008). Já vai tarde. In *Melhor gestão de pessoas*, (251), São Paulo: Segmento.

Teixeira, H. J. & Santana, S. M. (1994). Elementos para um novo modelo de gestão pública. In Teixeira, H. J. & Santana, S. M. (Coord.). *Remodelando a gestão pública*. São Paulo: E. Blucher.

Torres, J. L. M. (2012). Comparação entre diferentes sistemas de avaliação de desempenho. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações/Ramo de Gestão de Empresas, Associação de Politécnicos do norte Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal. Recuperado em 05 de maio, 2014, de [recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1979/1/DM\\_JoseTorres\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1979/1/DM_JoseTorres_2013.pdf).

Universidade Federal de Goiás. (2010). *Revista UFG/Dezembro 2010/Ano XII nº 9*. Recuperado em 01 de junho, 2014, de [http://www.proec.ufg.br/revista\\_ufg/Revista%20UFG%20%20Dezembro%202010/Files/editorial.pdf](http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/Revista%20UFG%20%20Dezembro%202010/Files/editorial.pdf).

Universidade Federal de Goiás. Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. *Programa de Gestão Estratégica*. Recuperado em 05 de outubro, 2014, de [https://prodirh.ufg.br/up/64/o/PDI\\_Atualizado\\_dez2013B.pdf](https://prodirh.ufg.br/up/64/o/PDI_Atualizado_dez2013B.pdf).

Universidade Federal de Goiás. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. (2010). *Plano de Desenvolvimento Institucional – 2011-2015*. Recuperado em 05 de outubro, 2014, de [http://www.ufg.br/page.php?menu\\_id=332&pos=esq](http://www.ufg.br/page.php?menu_id=332&pos=esq).

Universidade Federal de Goiás. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. (2013). *UFG em números – 2011/Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos; Coord. Pedro Rodrigues Cruz, Caio Sotero Rosa. Goiânia: UFG/PRODIRH. Recuperado em 01 de junho, 2013, de [http://prodirh.ufg.br/up/64/o/original\\_UFG\\_EM\\_NUMEROS\\_2011.pdf](http://prodirh.ufg.br/up/64/o/original_UFG_EM_NUMEROS_2011.pdf).*

Valmorbida, S. M. I. (2012). *Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Diretoria de Planejamento e Administração de uma Universidade Pública Federal: Uma Perspectiva Multicritério*. Mestrado Acadêmico em Contabilidade Instituição de Ensino, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado em 01 de junho, 2014, de <http://www.periodicos.capes.gov.br>.

Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a.ed.). Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Tabulação dos dados dos participantes da pesquisa

**Tabela 07 - Até 05 anos no cargo**

Desvio padrão				Erro padrão da diferença	Diferença média amostral em unidades de erro padrão da diferença	Números de graus de liberdade
RRADE	PAPG	IICT	IRCAD			
6,376	0,47	-0,54	0,94	33,76	-0,10	38
6,670	1,24	-5,34	-8,00	36,66	-0,18	
6,875	-1,58	-3,80	-3,00	37,13	-0,16	
4,633	1,02	-13,69	-9,56	34,30	-0,27	
4,650	-9,52	-9,07	-5,25	36,15	-0,21	
6,980	-5,94	-0,54	-6,56	39,30	-0,17	
5,921	0,78	-2,49	-9,56	31,80	-0,22	
6,753	-3,08	-3,80	-6,56	37,02	-0,18	
6,198	0,78	0,11	-11,25	33,01	-0,19	
6,132	0,47	-5,54	-5,25	33,87	-0,20	
6,994	-0,95	-1,40	-9,56	37,25	-0,18	
6,936	-1,58	-7,09	-8,00	38,93	-0,21	
6,989	-2,29	0,11	-6,56	37,37	-0,15	
6,967	-3,08	-5,34	-9,56	38,73	-0,21	
6,819	0,08	-3,80	-2,06	36,66	-0,13	
6,270	-3,96	-0,54	-9,56	34,46	-0,18	
6,994	0,08	-7,09	-9,56	39,09	-0,19	
6,955	-1,58	-5,34	-5,25	38,13	-0,18	
6,677	-3,08	-3,80	-6,56	36,63	-0,18	
6,967	0,08	-3,80	-8,00	37,51	-0,18	
6,270	-3,08	-11,27	-9,56	39,21	-0,21	
6,939	-3,96	-1,40	-8,00	37,91	-0,18	
6,710	0,08	-2,49	-8,00	35,83	-0,19	
3,562	-12,31	-1,40	-1,25	33,42	-0,15	
6,999	-0,39	-1,40	-9,56	37,22	-0,17	
6,635	-1,58	-2,49	-15,00	35,84	-0,20	
6,628	0,47	-0,54	-9,56	35,21	-0,18	
6,198	1,17	-2,49	-2,06	33,16	-0,15	
6,198	0,47	-2,49	0,00	33,07	-0,15	
6,917	-3,08	0,73	-11,25	37,41	-0,17	

6,988	-2,29	-5,34	-8,00	38,52	-0,20
6,819	-2,29	-5,34	-11,25	37,74	-0,21
6,939	-3,08	-0,54	-3,00	37,36	-0,14
5,768	-0,39	-1,40	-2,06	30,61	-0,19
6,936	-0,95	-1,40	-4,06	36,84	-0,16
6,710	0,08	-1,40	-0,56	35,57	-0,13
6,747	-0,39	-9,07	-4,06	39,02	-0,19
6,989	1,02	0,53	-3,00	37,05	-0,09
4,847	1,02	0,73	-3,00	25,77	-0,17
5,052	1,24	0,11	0,00	26,85	-0,13
6,969	-1,58	-5,34	-5,25	38,20	-0,18
6,378	-2,29	0,11	-5,25	34,15	-0,18
6,939	-1,58	-1,40	-13,06	37,17	-0,19
6,995	-1,58	-3,80	-5,25	37,78	-0,17
5,150	0,78	0,11	-3,00	27,30	-0,19
5,533	-4,91	-5,34	-6,56	32,65	-0,21
6,980	-1,58	-2,49	-6,56	37,39	-0,17

**Fonte:** a própria autora

**Tabela 08** - de 06 a 10 anos no cargo

Desvio padrão				Erro padrão da diferença	Diferença média amostral em unidades de erro padrão da diferença	Números de graus de liberdade
RRADE	PAPG	IICT	IRCAD			
5,92	1,24	-2,49	-15,00	32,08	-0,22	38
6,96	-3,96	-3,80	-6,56	38,46	-0,19	
6,67	1,02	0,53	-2,06	35,36	-0,10	
4,74	1,24	0,53	-1,25	25,23	-0,15	
7,00	0,08	-9,07	-11,25	40,37	-0,20	
5,99	1,24	-3,80	-0,56	32,49	-0,15	
6,06	0,78	-7,09	-9,56	34,52	-0,23	
6,78	1,17	-5,34	-6,56	37,19	-0,17	
4,85	1,24	-3,80	-8,00	26,72	-0,26	
5,99	1,17	0,53	-6,56	31,88	-0,15	
5,99	0,78	-3,80	-6,56	32,48	-0,21	
6,71	-0,39	-3,80	-11,25	36,27	-0,21	
5,99	1,17	-7,09	-3,00	34,10	-0,19	
6,90	-1,58	-2,49	-5,25	36,94	-0,16	
6,99	-3,08	-2,49	-6,56	37,90	-0,19	
6,82	-3,08	-2,49	-11,25	37,14	-0,20	
7,00	-0,39	-2,49	-6,56	37,31	-0,16	
6,87	-0,39	-2,49	-6,56	36,66	-0,18	
6,92	0,08	-1,40	-4,06	36,68	-0,15	
6,81	1,24	-9,07	-11,25	39,57	-0,19	
6,97	-0,95	-3,80	-1,25	37,49	-0,15	
7,00	-3,96	-3,80	-6,56	38,68	-0,19	
4,95	1,24	-3,80	-3,00	27,14	-0,21	
6,58	-0,39	-0,54	-9,56	34,96	-0,19	
6,84	-3,96	-5,34	-5,25	38,42	-0,21	
6,49	-1,58	0,11	-5,25	34,52	-0,17	
6,92	-3,96	-5,34	-4,06	38,77	-0,20	
6,98	-1,58	-7,09	-13,06	39,28	-0,22	
6,72	-3,96	-1,40	-2,06	36,69	-0,14	

**Fonte:** a própria autora

**Tabela 09** - de 11 a 20 anos no cargo

Desvio padrão				Erro padrão da diferença	Diferença média amostral em unidades de erro padrão da diferença	Números de graus de liberdade
RRADE	PAPG	IICT	IRCAD			
						38
6,97	-3,96	-9,07	-8,00	41,11	-0,21	
5,15	1,02	-1,40	-2,06	27,43	-0,20	
6,98	-5,94	-1,40	-11,25	39,46	-0,21	
6,44	-8,25	-2,49	-3,00	38,99	-0,17	
6,84	-2,29	-2,49	-8,00	36,89	-0,20	
6,96	-0,95	0,73	-15,00	37,17	-0,15	
6,87	-3,08	-16,34	-5,25	46,60	-0,20	
6,87	-3,96	-7,09	-4,06	39,40	-0,19	

**Fonte:** a própria autora

**Tabela 10** - mais que 21 anos no cargo

Desvio padrão				Erro padrão da diferença	Diferença média amostral em unidades de erro padrão da diferença	Números de graus de liberdade
RRADE	PAPG	IICT	IRCAD			
6,54	-0,39	0,11	-3	34,58	-0,15	38
6,99	1,17	-1,40	-11,25	37,33	-0,15	
6,06	-0,95	0,53	-3	32,16	-0,16	
6,98	0,08	-0,54	-9,56	37,05	-0,15	
6,43	0,78	-3,80	-3	34,71	-0,17	
6,26	-1,58	-1,40	-11,25	33,57	-0,23	
5,05	-3,96	-7,09	0,44	30,70	-0,25	
3,27	0,47	0,00	1	17,29	-0,13	
6,68	-7,06	-2,49	-1,25	38,91	-0,15	
5,43	1,17	0,11	-5,25	28,87	-0,18	
4,41	1,24	-7,09	-2,06	26,48	-0,24	

**Fonte:** a própria autora

**APÊNDICE B** – Perfil do servidor participante da pesquisa

Público-Alvo: Técnico-Administrativos e Gestores

## PERFIL SÓCIO-PROFISSIONAL

Com a finalidade de identificarmos o perfil do servidor participante da pesquisa, por gentileza, responda as questões abaixo:

<b>Parte 1 - Perfil Sócio-Profissional</b>	
<b>01 - Idade:</b>	<b>02 - Formação:</b>
03 - Grau de escolaridade: ( ) fundamental incompleto; ( ) fundamental completo; ( ) ensino médio completo; ( ) superior completo; ( ) especialização; ( ) mestrado; ( ) doutorado	
04 - Estado Civil : ( ) Solteiro; ( ) Casado; ( ) Desquitado/ divorciado; ( ) Viúvo;	
05 - Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino	
<b>06 - Regional de lotação:</b>	<b>08 - Órgão de lotação:</b>
<b>09 - Nível de Classificação:</b>	
<b>10 - Cargo que ocupa:</b>	
<b>11 - Tempo de serviço no cargo:</b>	<b>12 - Tempo de serviço na função:</b>
13 - Possui filhos? ( ) Sim ( ) Não Se sim, quantos? _____	

## APÊNDICE C – Questionário de Percepção sobre o Processo de Avaliação de Desempenho.

### Instruções:

O questionário que se apresenta teve como finalidade dar a conhecer a percepção dos servidores avaliados e seus avaliadores referente ao processo de avaliação de desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação utilizado na UFG. Os dados coletados através do questionário foram, exclusivamente, destinados a tratamento científico no âmbito da minha dissertação de mestrado, por este motivo, não houve identificação em qualquer momento dos participantes, bem como todas as respostas que foram tratadas de forma anônima e imparcial. Não existem respostas certas ou erradas, buscou-se verificar a opinião franca e honesta relativa à avaliação de desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação.

Utilizou-se a Escala Likert, de 1 a 5, considerando 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= nem concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente. Os entrevistados especificaram seu nível de concordância, utilizando-se de frases afirmativas ou negativas.

Ord	Questões	Nível				
		1	2	3	4	5
01	O incentivo financeiro é relevante para motivar o servidor a trabalhar melhor	1	2	3	4	5
02	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho mais precisa	1	2	3	4	5
03	O sistema de avaliação de desempenho atual é valorizado pelos gestores desta organização	1	2	3	4	5
04	As práticas de avaliação de desempenho na administração pública refletem um viés paternalista (relação gestor x servidor)	1	2	3	4	5
05	Descompromisso com os resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	1	2	3	4	5
06	Nesta instituição os resultados das avaliações de desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional...	1	2	3	4	5
07	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho	1	2	3	4	5
08	O <i>feedback</i> que tenho recebido (no caso dos avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliados) em minhas avaliações tem nos proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	1	2	3	4	5

09	A existência do sistema atual de avaliação de desempenho proporciona crescimento profissional dentro da instituição	1	2	3	4	5
10	O pouco tempo disponível para dedicação referente aos assuntos da avaliação de desempenho é um fator limitante para que seja realizada de forma mais efetiva	1	2	3	4	5
11	Os gestores desta instituição consideram a avaliação de desempenho uma das ações gerenciais prioritárias	1	2	3	4	5
12	Os critérios de avaliação de desempenho adotados nesta instituição permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho do avaliado	1	2	3	4	5
13	Os dados fornecidos pelas avaliações tem sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões	1	2	3	4	5
14	Os gestores desta instituição incentivam os avaliadores a aprimorarem constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de <i>feedback</i>	1	2	3	4	5
15	Os gestores desta instituição estão preparados para conduzirem o processo de avaliação de desempenho	1	2	3	4	5
16	Os gestores desta instituição reconhecem e assumem a função de gestor de pessoas como própria de seu cargo	1	2	3	4	5
17	A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	1	2	3	4	5
18	O sistema de avaliação de desempenho atual contribui para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação	1	2	3	4	5
19	A avaliação de desempenho tem sido utilizada como importante instrumento de gestão	1	2	3	4	5
20	O reconhecimento do mérito profissional é um dos principais produtos da avaliação de desempenho	1	2	3	4	5
21	Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gestores nesta instituição	1	2	3	4	5
22	O sistema de avaliação de desempenho propicia a valorização das atividades de trabalho e dos resultados	1	2	3	4	5
23	O <i>feedback</i> que tenho recebido/fornecido com a avaliação de desempenho me permite saber como fazer melhor o meu trabalho	1	2	3	4	5
24	A existência de um sistema de avaliação de desempenho permite a melhoria das condições necessárias à realização dos trabalhos	1	2	3	4	5
25	As avaliações de desempenho efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados	1	2	3	4	5
26	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de avaliação de desempenho pode proporcionar	1	2	3	4	5
27	O sistema de avaliação de desempenho permite ao avaliado saber quais são os compromissos e ações que significam um desempenho adequado	1	2	3	4	5
28	A utilização da avaliação de desempenho contribui para melhoria dos resultados desta instituição	1	2	3	4	5
29	Em minha instituição a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	1	2	3	4	5

30	O sistema de avaliação de desempenho leva a instituição a utilizar melhor a capacidade de produção	1	2	3	4	5
31	O sistema de avaliação de desempenho atual é utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	1	2	3	4	5
32	A utilização da avaliação para fins de gratificação tende a causar situações de estresse nos servidores	1	2	3	4	5
33	Em minha instituição existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	1	2	3	4	5
34	A adoção do atual sistema de avaliação de desempenho nesta instituição causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	1	2	3	4	5
35	Para que um sistema de avaliação de desempenho tenha mais credibilidade é fundamental que os gestores também sejam avaliados	1	2	3	4	5
36	Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho	1	2	3	4	5
37	Em minha instituição os gestores conhecem bem o trabalho de seus subordinados	1	2	3	4	5
38	A utilização do atual sistema de avaliação de desempenho permite a melhoria da qualidade do trabalho	1	2	3	4	5
39	O uso do a atual sistema de avaliação de desempenho favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados	1	2	3	4	5
40	O atual sistema de avaliação de desempenho é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável	1	2	3	4	5
41	O sistema de avaliação de desempenho é valorizado pelos avaliados	1	2	3	4	5
42	O sistema de avaliação de desempenho atual serve apenas para definir o valor da gratificação para ao servidor	1	2	3	4	5
43	Nesta instituição existe coerência entre nível de esforço e a gratificação paga	1	2	3	4	5
44	É positiva a vinculação da avaliação de desempenho à remuneração	1	2	3	4	5
45	Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de avaliação de desempenho atual pode proporcionar	1	2	3	4	5
46	A existência de critérios formalmente definidos permite efetuar uma avaliação de desempenho mais precisa	1	2	3	4	5

## APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Meu nome é Fabiana Alves de Assunção Mesquita, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é Gestão Organizacional.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Caso você não aceite, não será penalizado(a) de forma alguma.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Fabiana Alves de Assunção Mesquita, nos telefones: (64) 8144-8893 ou (64) 9922-2211, podendo fazer ligação a cobrar caso precise. Em casos de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1075 ou 3521-1076. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma.

### INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A PESQUISA

O título desta pesquisa é **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Percepções de Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Como objetivo geral, pretendemos verificar a percepção dos servidores Técnico Administrativos lotados na Universidade Federal de Goiás e seus respectivos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho instituído como um dos componentes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), preconizado através da Lei 11.091/05. Quanto aos objetivos específicos pretendemos a) Realizar análise bibliométrica da literatura nacional sobre o tema; b) Descrever e analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação realizado na Universidade Federal de Goiás; c) Identificar, organizar as percepções dos servidores Técnicos Administrativos e seus respectivos gestores quanto ao atual processo de avaliação de desempenho utilizado;

Para a realização desta pesquisa, os servidores Técnicos Administrativos em Educação e seus respectivos gestores (os quais participaram das duas últimas avaliações de desempenho), responderão a um questionário estruturado encaminhado via e-mail. Os

servidores tanto Técnico Administrativos como gestores que participam como agentes principais na elaboração do processo de avaliação, participarão de entrevista semiestruturada, cujo objetivo é compreender melhor o processo de avaliação de desempenho das atividades técnicas administrativas, sendo os dados levantados, usados somente para a dissertação do mestrado. Como critérios de exclusão levar-se em consideração os servidores que estiverem de férias, afastados ou licenciados por qualquer motivo e os aposentados. Os servidores Técnicos Administrativos e seus gestores serão formalmente convidados a participarem da pesquisa através de uma carta convite enviada via correio eletrônico.

É importante destacar que todos os nomes dos entrevistados não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão apresentados em congressos, na Universidade Federal de Goiás (cópia em CD da dissertação) e ainda uma exposição dos resultados para os entrevistados, caso manifestem interesse em conhecer o trabalho final.

Com a sua participação na pesquisa, não haverá desconforto algum em responder as questões e em expor suas opiniões, você poderá recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado. Quanto aos benefícios, será de grande importância sua participação, pois é através dela que chegaremos aos resultados esperados, como entender melhor o processo de avaliação de desempenho realizado na instituição e verificar qual a percepção dos servidores avaliados e seus avaliadores. Desta forma, a pesquisa fornecerá informações para os gestores desenvolverem ações, políticas, programas de capacitação adequados à realidade da instituição. Caso ocorra algum dano por causa da participação na pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora e com o Comitê de Ética, conforme contatos presentes no respectivo TCLE para saber sobre seus direitos. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação na pesquisa, bem como, também não haverá nenhuma despesa.

Nome e Assinatura do pesquisador \_\_\_\_\_

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, RG/ CPF/ n.º de prontuário/ n.º de matrícula \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa “O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, como sujeito. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora Fabiana Alves de Assunção Mesquita sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento, se for o caso).

Local e data: \_\_\_\_\_

Nome e Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE E - Carta convite**

Aos Pró-Reitores de:

Graduação; Pós-Graduação; Pesquisa e Inovação Tecnológica; Extensão e Cultura; Administração e Finanças; Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos; Assuntos da Comunidade Universitária da Universidade Federal de Goiás.

**Assunto: Convite - Participação em pesquisa sobre "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Percepções de Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior"**

Prezados (as),

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão e desenvolvo um projeto de pesquisa que tem por objetivo analisar a percepção de servidores públicos em relação ao Processo de Avaliação de Desempenho das Atividades Técnicas e Administrativas na instituição. Tal projeto é orientado pelo Professor Dr. André Vasconcelos da Silva e tem por finalidade subsidiar minha dissertação de mestrado, cujo tema a ser desenvolvido abordará a "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Percepções de Servidores Técnico Administrativos e Gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior".

Informamos que pretendemos divulgar o perfil e o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade do(s) participantes(s) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins dessa pesquisa. A participação dos servidores das respectivas Pró-reitorias, portanto, não causará prejuízo profissional algum, ao contrário, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de avaliação de desempenho realizado na instituição e verificar qual a percepção dos servidores avaliados e seus gestores. Os dados coletados serão exclusivamente destinados a tratamento científico no âmbito da minha dissertação de mestrado. Todas as respostas serão tratadas de forma anônima e imparcial. Como critérios de exclusão levar-se em consideração os servidores que ainda não participaram do processo de avaliação, estiverem de férias, afastados ou licenciados por qualquer motivo e os aposentados. É importante destacar que todos os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

Se as referidas Pró-Reitorias concordam em participar agradecemos a colaboração e solicitamos que o gestor(a), responsável pela respectiva Pró-Reitoria, assine o Termo de Anuência anexo a esta Carta Convite. Mediante o exposto, agradecemos e colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos através do e-mail: [fabiufig@gmail.com](mailto:fabiufig@gmail.com) e/ou fone (64) 8144-8893.

Atenciosamente,

Fabiana Alves de Assunção Mesquita  
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional  
PPGGO/UFG/Regional Catalão  
Telefone: (64) 8144-8893

Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional  
PPGGO/UFG/Regional Catalão  
Telefone: (64) 8146-0011

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Percepção de Servidores Técnicos Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior

**Pesquisador:** Fabiana Alves de Assunção Mesquita

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 32589714.3.0000.5083

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Goiás - UFG

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 765.168

**Data da Relatoria:** 25/08/2014

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de um atendimento de pendências. O presente projeto de pesquisa (Dissertação de Mestrado) se propõe a descrever e analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação da UFG, no âmbito da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos – PRODIRH e na Regional Catalão, e também verificar a percepção dos referidos servidores e seus respectivos gestores quanto ao processo de Avaliação de Desempenho utilizado.

**Objetivo da Pesquisa:**

Identificar as ferramentas de gestão utilizadas no processo de Avaliação de Desempenho utilizado na Universidade Federal de Goiás; Averiguar a percepção dos servidores (gestores e técnicos) quanto ao atual processo de avaliação de desempenho utilizado na Universidade Federal de Goiás; Descrever os parâmetros avaliativos, como são interpretados; Propor melhorias no atual processo de AD e/ou tentar desenvolver um novo instrumento avaliativo.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos: a pesquisadora afiança que não haverá desconforto da parte dos participantes e que, caso ocorra, eles serão orientados a retirar o consentimento da participação.

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131

**Bairro:** Campus Samambaia

**CEP:** 74.001-970

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3521-1215

**Fax:** (62)3521-1163

**E-mail:** cep.prppg.ufg@gmail.com

Continuação do Parecer: 765.168

Benefícios: a pesquisa fornecerá informações para os gestores desenvolverem ações, políticas, programas de capacitação adequados à realidade da instituição.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Metodologia: análise documental, questionário estruturado direcionado a uma amostra de servidores e por meio de entrevistas semi-estruturadas com atores chaves envolvidos no processo. Sujeitos da pesquisa: total de 150, sendo 90 servidores técnicos administrativos e 60 gestores. Critérios de inclusão: servidores técnicos administrativos que participaram das duas últimas avaliações de desempenho realizadas na Universidade Federal de Goiás e que ainda permanecem atuando na mesma. Critérios de exclusão: servidores que estiverem de férias, afastados ou licenciados por qualquer motivo e os aposentados. Orçamento: R\$1.142,00 - por conta da pesquisadora. Coleta de dados: 1º de outubro.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Constam: anuência do diretor da Regional Catalão, termos de compromisso do Diretor e da pesquisadora, TCLE, carta-convite à PRODIRH de Catalão. O questionário se encontra ao final do Projeto.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A pesquisadora atendeu as duas pendências anteriormente elencadas:

1. Foi enviada uma declaração atestando que a pesquisa ainda não começou.
2. O cronograma foi alterado. A coleta de dados iniciará-se em 1º de outubro.

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Enviar relatórios parcial e final

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131

**Bairro:** Campus Samambaia

**CEP:** 74.001-970

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3521-1215

**Fax:** (62)3521-1163

**E-mail:** cep.prppg.ufg@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIÁS - UFG



Continuação do Parecer: 765.168

GOIANIA, 26 de Agosto de 2014

---

**Assinado por:**  
**João Batista de Souza**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131

**Bairro:** Campus Samambaia

**CEP:** 74.001-970

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3521-1215

**Fax:** (62)3521-1163

**E-mail:** cep.prppg.ufg@gmail.com



14	AUTO-DESENVOLVIMENTO – interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com a instituição.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
15	COMPETÊNCIA TÉCNICA – conhecimento atualizado e habilidade técnica para o desenvolvimento das metas/tarefas.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

CONFIRMA

EM RELAÇÃO À SUA AUTO-AVALIAÇÃO

Espaço para  
Livre expressão

CONFIRMA



14	AUTO-DESENVOLVIMENTO – interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com a instituição.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
15	COMPETÊNCIA TÉCNICA – conhecimento atualizado e habilidade técnica para o desenvolvimento das metas/tarefas.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

CONFIRMA

EM RELAÇÃO À SUA EQUIPE (Apenas para Unidades ou Órgãos com mais de uma equipe)

Aspectos  
Positivos

Aspectos que  
Devem ser  
melhorados

CONFIRMA

ANEXO III – DA RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 01/2004

FORMULÁRIO III

**AVALIAÇÃO DE CADA MEMBRO DA EQUIPE  
(NÃO IDENTIFICADA PELO AVALIADOR, EXCETO PELO GESTOR)**

CÓDIGO DA EQUIPE:

MATRÍCULA SIAPE/AVALIADO:

MATRÍCULA SIAPE/AVALIADOR/GESTOR:

Nº	ATRIBUTOS/CARACTERÍSTICAS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
01	PARTICIPAÇÃO OU CONHECIMENTO DO PLANEJAMENTO – participação na construção do planejamento ou conhecimento do mesmo.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
02	CLAREZA DAS METAS/TAREFAS – conhecimento das metas/tarefas atribuídas no planejamento e da importância de executá-las com responsabilidade.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
03	INICIATIVA – agir em situações que requeiram prontidão, apresentando soluções adequadas ao desenvolvimento do trabalho.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
04	CRIATIVIDADE – capacidade de perceber, idealizar e propor novas alternativas para problemas, e reformular ou criar métodos e processos novos.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
05	EFICIÊNCIA – realizar as metas/tarefas definidas no planejamento, com qualidade: de forma correta, com menor custo e no tempo estabelecido.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
06	EFICÁCIA – realizar metas/tarefas que contribuam com os resultados previstos, necessários ao desenvolvimento e cumprimento da missão da Instituição.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
07	ASSIDUIDADE – comparecimento e permanência no local de trabalho no intervalo de horário pré-determinado, de forma pontual.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
08	COMPROMISSO – atitude objetiva do “querer fazer”, manifestada através dos resultados concretos obtidos, necessários ao cumprimento da missão da Instituição.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
09	ZELO COM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS – cuidado com materiais e equipamentos, em relação à sua manutenção, bom uso, economia e conservação.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
10	CONDUTA DISCIPLINAR – respeito à instituição, às pessoas e cumprimento de normas e instruções.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
11	ESPÍRITO DE EQUIPE - capacidade de desenvolver trabalhos em equipe mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, percebendo que cada um tem uma contribuição a oferecer para o cumprimento das metas.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
12	RESPONSABILIDADE COM INFORMAÇÕES – conhecimento dos conteúdos relacionados ao trabalho, de forma a favorecer o repasse de informações com prontidão, precisão, responsabilidade e ética.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

13	COMUNICAÇÃO – expressão de conteúdos de forma clara e objetiva, de modo a favorecer o entendimento das mensagens transmitidas. Abertura para o recebimento de mensagens com atenção e cuidado.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
14	AUTO-DESENVOLVIMENTO – interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com a instituição.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
15	COMPETÊNCIA TÉCNICA – conhecimento atualizado e habilidade técnica para o desenvolvimento das metas/tarefas.	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

CONFIRMA

ANEXO IV DA RESOLUÇÃO CONSUNI N ° 01/2004

FORMULÁRIO IV

AVALIAÇÃO DA UNIDADE/ÓRGÃO

EM RELAÇÃO À SUA UNIDADE/ÓRGÃO

Aspectos  
Positivos

Aspectos que  
Devem ser  
melhorados

CONFIRMA

. . .