

ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFISSIONAL TÉCNICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DA UNEMAT SOB A PERSPECTIVA DE AVALIADOS E AVALIADORES

(ANALYSIS OF UNEMAT'S PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR HIGHER EDUCATION TECHNICAL PROFESSIONALS UNDER THE PERSPECTIVE OF ASSESSED AND EVALUATORS)

Silvania da Silva Ferri¹

Sueli Maria de Araújo Cavalcante²

Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo³

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES) na Universidade Estadual de Mato Grosso (UNEMAT), sob a perspectiva de avaliadores e avaliados. Apresentou aspectos teóricos sobre a gestão de pessoas nas organizações, destacando o processo de avaliação de desempenho e a referência de alguns modelos. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, e estudo de caso, cujas fontes foram a pesquisa documental e de campo. O instrumento de coleta de dados foi o questionário que foi encaminhado a 198 servidores -PTES e docentes - lotados na unidade administrativa - Reitoria da UNEMAT. A análise consistiu na categorização das informações para a compreensão da problemática utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016). Como resultados, tanto os avaliadores quanto avaliados, concordam que os critérios de comportamento no trabalho, qualidade no trabalho, iniciativa, eficiência e responsabilidade, não contemplam o grau de especificidade e responsabilidade que a função exige, principalmente por utilizar um formulário de avaliação de desempenho padrão para todos os servidores PTES, não contemplando critérios necessários para a avaliação de gestores. Foram observadas preocupações com o baixo número de servidores PTES na instituição, falta de impessoalidade nas avaliações, ausência de capacitação para o processo avaliativo e falta de *feedback*. Além disso, os resultados indicam que os participantes desconhecem qualquer ação desenvolvida na Instituição que esteja relacionada ao aperfeiçoamento no desempenho do servidor e conseqüente desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. UNEMAT.

¹ Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Servidora técnica-administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso - UNEMAT. E-mail: silvaniaferri@unemat.br

² Doutora em Educação - Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora Titular da Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora Permanente do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poleduc) - UFC. E-mail suelicavalcante@ufc.br

³ Pós-Doutora em Educação - Universidade Estadual do Ceará (UECE), Doutora em Educação - UFC. Professora Adjunta da UECE e Professora Colaboradora do Mestrado Profissional (Poleduc) - UFC. E-mail helena.marinho@uece.br

ABSTRACT

This research aimed to analyze the Performance Assessment process of Higher Education Technical Professionals (PTES) at the State University of Mato Grosso (UNEMAT), from the perspective of evaluators and evaluated. It presented theoretical aspects about people management in organizations, highlighting the performance evaluation process and the reference of some models. This is a descriptive research with a qualitative approach, and a case study, whose sources were documentary and field research. The data collection instrument was the questionnaire that was sent to 198 servants -PTES and professors - allocated in the administrative unit - Rectory of UNEMAT. The analysis consisted of categorization of information to understand the problem using the Content Analysis technique, according to Bardin (2016). As a result, both evaluators and evaluated, agree that the criteria of behavior at work, quality at work, initiative, efficiency and responsibility, do not contemplate the degree of specificity and responsibility that the function requires, mainly for using a performance evaluation form standard for all PTES servers, not including criteria necessary for evaluating managers. Concerns were observed with the low number of PTES servers in the institution, lack of impersonality in the evaluations, lack of training for the evaluation process and lack of feedback. In addition, the results indicate that the participants are unaware of any action developed in the Institution that is related to improving the performance of the server and consequent organizational development.

Keywords: Performance evaluation. People management. UNEMAT.

1 INTRODUÇÃO

Pela constante imposição do mercado globalizado e competitivo, as organizações procuram alinhar o desempenho humano com o organizacional, a fim de se fortalecerem. Foi a partir século XX, na Escola da Administração Científica, que se começou a valorizar o trabalho do homem dentro da organização, ao invés da máquina, dando origem assim, a Avaliação de Desempenho (PARRINHA; BARBOSA, 2011). Essa prática vem sendo cada vez mais utilizada nas organizações para auxiliar as tomadas de decisões dos administradores, prometendo contribuir com o desenvolvimento e o sucesso da instituição e de seus colaboradores.

A Administração Pública tem sido cobrada, constantemente, em relação a sua eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados a fim de que aconteça o processo de modernização do Estado (BARRETO, 2018). As Instituições de Ensino Superior (IES) fazem parte desse contexto, exercendo papel fundamental na difusão do conhecimento através do ensino, da pesquisa e extensão, promovendo a qualificação de seus servidores, docentes e técnico-administrativos, melhorando o atendimento à sociedade, já que esses profissionais são fundamentais no funcionamento da instituição.

Na Universidade Estadual de Mato Grosso (UNEMAT), a Diretoria Administrativa de Gestão de Pessoas (DAGP) é a unidade responsável em planejar, administrar, supervisionar e executar os trabalhos pertinentes às Políticas de Gestão e Desenvolvimento Humano na Instituição. Com isso, realiza o processo de avaliação de desempenho dos Profissionais Técnico da Educação Superior (PTES), de acordo com o disposto na Lei Complementar nº 80/2000 que dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis (MATO GROSSO, 2000), e o Decreto nº 3.006/2004 que disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical (MATO GROSSO, 2004). Contemplado também, no plano de carreira, Lei Complementar nº 321 de 30 de junho de 2008 e Lei Complementar nº 501 de 07 de agosto de 2013, que além de garantir a avaliação especial ao servidor nomeado em estágio probatório, também é utilizada para a progressão funcional do servidor efetivo e prevê os objetivos para o Programa de Avaliação de Desempenho.

Aliado a isso, observa-se a política de incentivo à qualificação dos PTES da UNEMAT, regulamentada pelas Resoluções nº 065/2011 e 081/2016 ambas homologadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONEPE); que consideram a capacitação e a qualificação de seu pessoal técnico-administrativo como meta prioritária. Fato também observado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2017-2021) que prevê a ampliação e valorização do quadro dos profissionais técnicos (UNEMAT, 2018).

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos PTES na UNEMAT, sob a perspectiva de avaliados e avaliadores.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As organizações, tanto do setor privado quanto do setor público, fazem a gestão dos seus recursos humanos (BARRETO, 2018). A diferença reside no fato de que no setor privado, os funcionários são incentivados e mobilizados para o cumprimento dos objetivos da organização, enquanto que no setor público, os servidores devem estar qualificados para atender as necessidades da coletividade, ou seja, a sociedade.

Schikmann (2010) faz referência às organizações públicas brasileiras que incumbem à Gestão de Pessoas em atender questões emergenciais e deixar para segundo plano as atividades estratégicas estabelecidas no planejamento da organização. Resquício de,

possivelmente, uma formação histórica em que os elementos tradicionais de legalidade e formalidade se combinam com o patrimonialismo determinando a formação de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (AYAN, 2017). Com isso, a Gestão de Pessoas tem o papel de conciliar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais e por meio da avaliação de desempenho obter os resultados necessários para a consolidação de novas estratégias para a organização.

Portanto, a avaliação de desempenho deve ser encarada como uma ferramenta de extrema importância para o sucesso na gestão de pessoas, uma vez que possibilita analisar os funcionários de uma organização com base nos resultados obtidos pelo seu trabalho. A Gestão de Pessoas envolve trabalhar com diferentes indivíduos que são capazes de realizar atividades que fazem parte do processo da empresa (BARRETO, 2018). Dessa forma, a organização que almeja alcançar a excelência em sua gestão precisa estabelecer estratégia de Gestão de Pessoas que torne a relação entre o indivíduo e a organização mais produtiva e menos conflituosa possível (WILLERDING *et al.*, 2016). Para isso, torna-se necessário entender como os colaboradores estão exercendo suas atividades.

Teiga (2012) cita alguns objetivos e ganhos de um processo de avaliação de desempenho: i) medir o potencial humano; ii) oportunizar o desenvolvimento dos membros da organização; iii) obter dados confiáveis para tomada de decisão; iv) justificar promoções conforme Plano de Carreira; v) obter informações que auxiliem no planejamento da gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho não é uma prática recente na Administração Pública, e tem adquirido uma importância significativa entre as políticas públicas na atualidade. Como instrumento de gestão, permite aos órgãos da administração traçar políticas mais eficientes.

É importante destacar a Lei nº 3.780/1960 (BRASIL, 1960) que estabeleceu critérios ao desempenho profissional de seus servidores, com intenção de promoção na carreira. Mas o método demonstrou ser ineficaz devido ser avaliado somente o comportamento do servidor. Pouco tempo depois, o Decreto Federal nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977) estabeleceu que a progressão funcional e mérito seria de responsabilidade da chefia onde em que o servidor desenvolvia sua função administrativa. Mas, o método de avaliação não possuía qualquer critério específico, ficando à mercê e sentimento de cada avaliador (COSTA, 2018).

No início dos anos de 1980, o Governo Federal revogou o Decreto nº 80.602/77 por meio do Decreto nº 84.669/1980 que regulamentava o instituto da progressão funcional e dava outras providências. Este novo Decreto, apresentava os critérios de avaliação dos servidores, através um uma ficha avaliativa pré-estabelecida no Art. 12, sendo uma estrutura de 5 (cinco)

tópicos: qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina, além de antiguidade.

Ayan (2017) destaca que durante todo esse período os programas de avaliação de desempenho implantados na administração pública tinham apenas o objetivo de promoção dos servidores. Para Odélius (2000) os resultados alcançados por estas regulamentações são questionáveis, por não ser possível visualizar o desenvolvimento e implementação da avaliação de fato.

Com isso, somente a partir da Constituição Federal - CF de 1988 e a Emenda Constitucional nº 19/1998, que foram estabelecidos novos critérios de avaliação, tais como a avaliação de desempenho especial com o objetivo de aquisição de estabilidade do servidor público e a avaliação de desempenho permanente, a qual pode ensejar na perda do cargo do servidor público mesmo estável (BRASIL, 1998).

Com a publicação da Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, as universidades federais tiveram que atender às medidas estabelecidas pelo Governo Federal, baseando-se na gestão pela competência, ou seja; a avaliação de desempenho baseada no plano de desenvolvimento institucional. Em 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, fica instituída a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando os dispositivos da Lei nº 8.112/1990.

E, por fim, com a publicação da Lei nº 11.784/2008, ficaram estabelecidas as diretrizes gerais do sistema de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os objetivos de promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas.

Mas, somente em 2010 que houve a regulamentação dos critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho pelo Decreto nº 7.133/2010.

Em análise às últimas inovações acrescentadas ao texto constitucional, pode-se observar que consistiu, apenas, na padronização dos procedimentos orientadores da sistemática de avaliação de desempenho do setor público, dando liberdade às instituições em elaborar seu próprio sistema de avaliação.

4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Entre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados nas organizações destacam-se os seguintes: Escala Gráfica; Escolha Forçada; Pesquisa de Campo; Autoavaliação; Avaliação por Objetivos; e Avaliação 360 graus. Por outro lado, novos conceitos foram incorporados dando origem à avaliação de desempenho por competências, considerada mais adequada ao contexto da contemporaneidade (MARQUES, 2017).

a) Escala Gráfica

Método de avaliação mais adotado pelas organizações por sua simplicidade na aplicação e entendimento, e pode ser aplicada a um grande número de avaliados ao mesmo tempo. Consiste em um formulário de avaliação de dupla entrada, sendo que, no sentido horizontal, são descritos os fatores/competências que cruzados com os graus/conceitos dispostos no sentido vertical, proporcionam a verificação de resultados que servirão para avaliar as pessoas. Essas classificações poderão ser convertidas em pontos e representadas em escala numérica, o elaborador tem a liberdade de inserir quantos critérios que julgar necessário. A Figura 1 apresenta um exemplo de formulário de avaliação utilizando o método escala gráfica.

Figura 1 - Formulário de avaliação - Escala Gráfica

NOME DA EMPRESA					
FUNCIONÁRIO:					
DEPARTAMENTO:			CARGO:		
DATA DA AVALIAÇÃO:					
DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO				
	5	4	3	2	1
Desempenho de tarefas					
Pontualidade					
Assiduidade					
Criatividade					
Redução de Custos					
TOTAL					
INDICADORES DE DESEMPENHO 5=Ótimo 4=Bom 3=Regular 2=Ruim 1=Péssimo Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.					

Fonte: Chiavenato (2008)

Como se pode observar no formulário representado pela Figura 1, o avaliador julga e indica o grau de desempenho do avaliado em uma escala numérica que representa os graus de conceitos variando de “ótimo” a “péssimo”. A somatória dos graus representará a nota do avaliado que poderá ser comparada com a nota dos demais.

Por outro lado, esse modelo apresenta a desvantagem por não se ajustar às características de todos os avaliados, essa inflexibilidade faz com que o líder precise ajustar-se à redação da ficha de avaliação; além da dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, pela falta de *feedback* do resultado, dada pela subjetividade existente no processo (PONTES, 2016).

b) Escolha Forçada

O método de avaliação por escolha forçada foi desenvolvido durante a II Guerra Mundial, pelas Forças Armadas, com objetivo de construir uma ferramenta capaz de anular a subjetividade e neutralizar a coação dos avaliadores e possíveis interferências não desejadas (MARQUES, 2017). O método consiste em avaliar o desempenho do indivíduo por meio de frases descritivas ou afirmações padrões previamente estabelecidas, assim o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever o comportamento do avaliado no ambiente de trabalho. A Figura 2 apresenta um exemplo de formulário de avaliação utilizando o método Formulário de Avaliação - Escolha Forçada.

Figura 2 - Formulário de Avaliação - Escolha Forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____					
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher.					
	+	-		+	-
Apresenta produção elevada			Dificuldade em lidar com pessoas		
Comportamento dinâmico			Tem bastante iniciativa		
Tem dificuldade com números			Gosta de reclamar		
É muito sociável			Tem medo de pedir ajuda		
	+	-		+	-
Tem espírito de equipe			Tem potencial desenvolvimento		
Gosta de ordem			Toma decisões com critério		
Não suporta pressão			É lento e demorado		
Aceita críticas construtivas			Conhece o seu trabalho		

Fonte: Chiavenato (2008)

A avaliação de desempenho por escolha forçada, representada na Figura 2 consiste em fazer com que o avaliador escolha uma ou mais frases que melhor definem o desempenho do avaliado em cada bloco, o sinal de “+” é indicado para a frase que mais se aproxima e “-” para a frase que menos se aproxima do perfil do avaliado. A desvantagem em sua aplicação está na necessidade de ser elaborado por um profissional especializado, devido à complexidade na formulação das frases

c) Pesquisa de Campo

Tem como característica apoiar-se em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialista, com a intenção de captar informações sobre o desempenho do avaliado (SOUZA, 2009). O método é realizado por meio de reuniões e segue quatro etapas: i) entrevista de avaliação inicial; ii) entrevista de análise complementar; iii) planejamento das providências; e iv) acompanhamento posterior dos resultados, representadas na Figura 3.

Figura 3 - Formulário de Avaliação - Pesquisa de Campo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: <input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
Análise Complementar	4. Que motivos podem justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
Planejamento	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
Acompanhamento	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futura recomenda ao funcionário?
	13. Indique em ordem prioritária dois substitutos para o funcionário.
Acompanhamento	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é características do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2008)

A Figura 3 representa um formulário de avaliação de desempenho por pesquisa de campo conduzida por um técnico especializado que entrará em contato com o chefe ou líder da equipe e solicitará a avaliação geral do avaliado dentre os critérios: “mais que satisfatório”; “satisfatório” ou “insatisfatório”. Posterior a isso, será a análise, em comum acordo (técnico e chefia), com base nas respostas das questões que englobam o item “avaliação inicial”. Na fase de “planejamento” será traçado o plano de ação para o empregado, caso a avaliação tenha valor negativo sem possibilidade de recuperação, será recomendado o desligamento deste da empresa. Finalmente, a fase de “acompanhamento” é compreendida entre o momento que a chefia providenciará uma reunião com o avaliado para comunicação da avaliação, demonstração do plano de ação e conclusão geral da avaliação, momento em que a chefia passará a fazer o acompanhamento do funcionário, aconselhando-o sempre que precisar.

A partir dos resultados obtidos na avaliação é possível que o avaliado e avaliador estabeleça metas futuras para o desenvolvimento do indivíduo na organização. A desvantagem está na necessidade de realizar diversas reuniões até que esteja concluída a avaliação e alto custo e morosidade de seu procedimento (PONTES, 2016).

d) Autoavaliação

Considerada a análise do próprio avaliado quanto aos pontos fortes e fracos para a verificação de seu desempenho. Dessa maneira aumenta a participação do avaliado no processo de avaliação, gerando reflexão sobre o seu desempenho. Ao analisar e mensurar qual foi seu desempenho, é possível determinar quais são as necessidades profissionais e assim desenvolver e melhorar os resultados pessoais (RIBEIRO, 2018). A Figura 4 apresenta um exemplo de formulário de autoavaliação.

Figura 4 - Formulário de Autoavaliação

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR TÉCNICO				
Identificação do Avaliado				
Nome: _____				
Matrícula: _____		Cargo: _____		Lotação: _____
Atribua uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas				
	1	2	3	4
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom
				5
				Ótimo
<input type="checkbox"/>	COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS			NOTA
	DESCRİÇÃO			
	Relacionamento Interpessoal	Procuro manter um bom relacionamento interpessoal com meus colegas e com pessoas que são atendidas em algum tipo de serviço na UFES.		
	Responsabilidade	Assumo com determinação os compromissos de meu trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.		
	Qualidade e Produtividade	Executo minhas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos procedimentos, normas e padrões necessários na sua realização.		
	Conhecimento do Trabalho	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e padrões necessários para exercer minhas atividades.		
	Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reajo positivamente as mudanças facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na minha rotina de trabalho.		
	Administração do Tempo	Possuo capacidade de planejar e cumprir as rotinas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.		
	Comunicação	Comunico-me de forma clara e lógica obtendo bons resultados em meu trabalho.		
	Uso adequado Equipamentos e Materiais	Utilizo adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, zelando pela sua conservação e economia.		
	Atualização	Busco adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com minha área de trabalho e com a instituição.		
	Colaboração	Demonstro interesse em contribuir com meus colegas de trabalho para o alcance dos objetivos do meu setor.		
	NOTA DA AUTOAVALIAÇÃO			

Fonte: Formulário de avaliação UFES (2010)

O formulário de autoavaliação (Figura 4), visa analisar o desempenho do avaliado, por ele mesmo, em relação aos relacionamentos interpessoais, qualidade, produtividade e responsabilidade com o trabalho, a forma que utiliza os equipamentos do trabalho e como é sua busca por atualizações e colaboração com a equipe de trabalho, atribuindo valores numéricos que resultarão na média final do servidor avaliado.

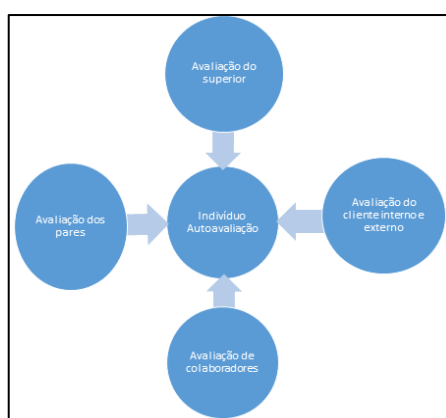
O instrumento de autoavaliação solicita que o avaliado atribua uma nota de 1 a 5, considerando o seu desempenho em cada uma das competências descritas no formulário. Os conceitos das notas variam de 1 (péssimo) a 5 (ótimo) e ao final será definida uma nota final. A autoavaliação é complementada com a avaliação do gestor que ao conduzir a entrevista facilita a troca de observações conduzindo a um final de processo avaliativo mais consistente (PONTES, 2016).

e) Avaliação 360 graus

Este método de avaliação, também chamada de *feedback* com múltiplas fontes,

caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com as pessoas diretamente afetadas pelos resultados obtidos (integrantes da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc.). Com essa metodologia é possível que o trabalhador saiba de seu desempenho, através de observações feitas sobre as habilidades, conhecimentos e estilo do indivíduo (GONÇALVES, 2018). Sua execução tende a ser de forma circular (Figura 5) para que todos aqueles que de alguma forma mantêm contato com o avaliado, participe da avaliação.

Figura5 - Representação da avaliação de desempenho de 360 graus



Fonte: Adaptação de Chiavenato (2008)

Este tipo de avaliação é indicado, em especial, como ferramenta de minimização da subjetividade, por envolver diferentes fontes de *feedback* (TREFF, 2016). No entendimento de Souza (2009, p. 89) a “avaliação 360 graus apenas tornar-se-á uma ferramenta eficaz, se estiver integrada às demais práticas da gestão de pessoas na organização, como atração, remuneração, promoção e desenvolvimento”. Em estudos realizados por Gonçalves (2018), a avaliação 360 graus se destaca como a mais utilizada, por fornecer mais informações a respeito do desempenho do avaliado. A desvantagem observada consiste na complexidade operacional das informações até o resultado final.

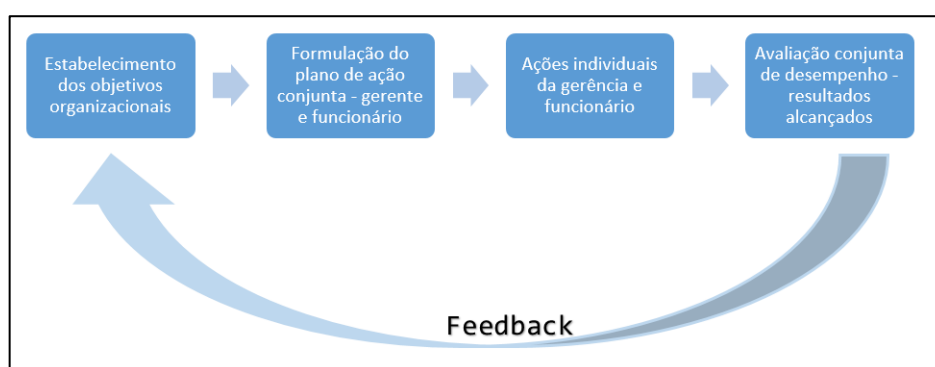
f) Avaliação por Objetivos

A avaliação por objetivos baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização. A proposta é de que a definição dos objetivos e o atingimento das metas tenham a participação de todos os

trabalhadores e gestores da organização. De acordo com Pontes (2016) esse método precisa que cada indivíduo seja ouvido, reconhecido e respeitado, para que se mantenha motivado e comprometido com as metas de trabalho.

A característica da metodologia está centrada no futuro da organização e de seus trabalhadores, ao estabelecer recursos necessários que permitam o acompanhamento dos objetivos, possível ajuste de prazo e feedback (Figura 6).

Figura 6 - Avaliação de desempenho por objetivos



Fonte: Adaptação de Chiavenato (2008)

Observa-se na Figura 6 que a avaliação de desempenho por objetivos inicia com o processo de estabelecimento de objetivos organizacionais, e com base nesses resultados elabora-se o plano de ação conjunto (gerência e funcionários) e a partir desse plano ocorrem ações individuais no dia-a-dia realizados pela gerência e funcionários. A avaliação consiste na verificação dos objetivos alcançados, uma conversa “*feedback*” e o estabelecimento de novos objetivos. Enquanto desvantagem da metodologia, está no tempo demandado que é maior do que os outros tipos de métodos.

g) Avaliação por Competência

O termo competência faz referência aos elementos fundamentais conhecidos por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA. E, em termos mais diretos a palavra “competência” significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função (BRASIL, 2019). Para Fleury e Fleury (2001, p. 188) competência significa: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo”.

A avaliação por competências é considerada um instrumento para avaliar o desempenho do indivíduo, de maneira que relaciona as competências consideradas ideais para o desempenho de sua função com o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Nesta mesma linha, Tavares e Tavares (2017) considera a Avaliação por Competência um instrumento dentro do sistema de gestão por competências, ou seja, sua utilização prescinde da implantação da gestão por competências. Oliveira (2018) destaca que a gestão por competências, surgiu da necessidade de alinhar e direcionar o desempenho das pessoas com as metas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Assim, a Gestão por Competências estabelece um processo contínuo, ao formular as estratégias, estabelecer os indicadores de desempenho e as competências necessárias para atingi-los e finalmente a realização da avaliação (TAVARES e TAVARES, 2017). Dessa maneira, a avaliação pode identificar os *gaps* (lacunas) entre os comportamentos observados no avaliado e aqueles descritos como essenciais da função, de maneira a direcionar ações de treinamento e desenvolvimento (MARTINS, 2018).

Tem como desvantagem os indicadores de desempenho que se não forem bem definidos, a metodologia estará sujeita ao mesmo grau de subjetividade da escala gráfica; e a metodologia não terá ligação direta com os resultados desejados pela organização (PONTES 2016).

Importante destacar que cada um dos métodos avaliativos elencados aqui, deve ser utilizado de acordo com as necessidades de cada instituição, a fim de obter os resultados mais satisfatórios.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem qualitativa e estudo de caso. O lócus da pesquisa é a Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. A população ou universo da pesquisa é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, normalmente se referindo ao total de indivíduos de um determinado lugar (GIL, 2019). Neste trabalho, a população foi formada por 198 servidores PTES e Docentes efetivos lotados na Unidade Administrativa – Reitoria, sendo que destes, 56 PTES e 37 docentes estavam em cargo de gestão.

A amostra da pesquisa foi definida como não probabilística e intencional. Prodanov e Freitas (2013) destacam que a amostra não probabilística é composta de forma intencional, por selecionar um subgrupo da população que com base em informações prévias, possa ser representativo de toda a população. Com isso, os critérios de seleção dos PTES e docentes para a amostra da pesquisa foram: 198 (cento e noventa e oito) servidores efetivos, lotados na Unidade Administrativa Central - Reitoria e com disponibilidade em participar da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de questionário enviado no formato eletrônico aos 105 (cento e cinco) PTES, na condição de avaliados e avaliadores, lotados na Unidade Administrativa Central – Reitoria.

O estudo foi devidamente autorizado pelo Comitê de Ética mediante emissão de parecer favorável à realização da pesquisa na data de 14/11/2019 sob o número de parecer: 3.705.818.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram obtidos a partir das 48 respostas, sendo 26 PTES, na situação de avaliados e 22 gestores, na situação de avaliadores. Mediante a caracterização dos participantes PTES, pode-se observar que dentre os 26 PTES que responderam ao questionário, 12 participantes (46,15%) são do gênero feminino e 14 participantes (53,84%) são do gênero masculino, conforme demonstrado na Tabela 1. Em relação a faixa etária 42,30% dos avaliados estão entre 31 e 40 anos, além de possuírem menos de 10 anos de serviço na UNEMAT, o que evidencia que passarão ainda por várias avaliações de desempenho durante sua permanência da UNEMAT.

Para a Instituição é importante conhecer a faixa etária e o tempo em que os servidores permanecerão em atividade, pois assim é possível elaborar um planejamento de recursos humanos. Na visão de Pontes (2016), é através do planejamento de recursos humanos que a administração se prepara para ter as pessoas certas, nos lugares certos, para que sejam cumpridos tanto os objetivos individuais quanto os institucionais.

Tabela 1 - Informações Demográficas dos Participantes da Pesquisa

Variável	Categoria	Avaliadores (PTES e docentes)		Avaliados (P T E S)	
		N	%	N	%
Gênero	Masculino	15	68,2%	14	53,84%
	Feminino	7	31,8%	12	46,15%
Faixa etária	18 - 30	11	50%	4	15,38%
	31 - 40	5	22,75%	11	42,30%
	41 - 50	5	22,75%	9	30,76%
	51 - 60	-	-	2	7,69%
	Acima de 60	1	4,5%		
Tempo de efetividade	1 - 5	2	9,0%	3	11,53%
	6 - 10	5	22,75%	11	42,30%
	11 - 15	10	45,5%	6	23,07%
	16 - 20	3	13,6%	3	11,53%
	21 - 25	2	9,0%	3	11,53%
Escolaridade	Ensino Superior	3	13,6%	6	23,07%
	Especialização	12	54,5%	13	50,0%
	Mestrado	3	13,6%	7	26,92%
	Doutorado	4	18,2%	-	-
Número de participantes		22	100	26	100

Fonte: dados da pesquisa (2020).

De posse das respostas dos participantes da pesquisa, foi realizada uma leitura prévia a fim de tomar conhecimento de todo o material, e posteriormente, foram definidas as categorias de análise. São elas:

Categoria 1: Percepção dos gestores ou servidores PTES sobre os critérios de avaliação de desempenho;

Categoria 2: Concordância com os procedimentos para avaliação de desempenho;

Categoria 3: Compromisso dos avaliadores ou avaliados com o processo avaliativo;

Categoria 4: Percepção sobre o resultado da avaliação como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe de trabalho;

Categoria 5: *Feedback* dos resultados da avaliação de desempenho;

A seguir, são apresentados os resultados de análise de cada categoria nas perspectivas de gestores como avaliadores e PTES como avaliados.

4.4 Perspectivas dos Gestores no Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES na UNEMAT

As categorias de análise de conteúdo definidas passaram a ser discutidas conforme as considerações dos avaliadores (gestores docentes e PTES) e avaliados (servidores PTES).

Para resguardar o sigilo das informações dadas pelos participantes da pesquisa, atribuiu-se códigos formados por letras e números para cada participante conforme seu segmento, passando a identificá-los, como por exemplo: gestor docente 1 [G-D1], gestor PTES 1[G-PTES 1] e servidor PTES 1 [PTES 1]. Os gestores que fizeram parte da pesquisa afirmaram conhecer o processo de avaliação de desempenho dos servidores PTES e que já participaram do processo avaliativo.

Categoria 1 - Percepção dos Gestores sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES

O processo avaliativo é realizado anualmente e dá-se início a partir da distribuição dos formulários impressos, no mês de novembro, que serão preenchidos e devolvidos pelos avaliadores à Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho para organização e publicação.

Quanto à análise das respostas obtidas sobre os critérios de avaliação, pode-se observar que a compreensão que o gestor tem a respeito do processo avaliativo é extremamente relevante para que se alcance a finalidade do instrumento avaliativo. Vez que, a partir de sua compreensão é possível apontar atitudes que impactam em resultados positivos ou negativos para a Instituição, tais como: os critérios não consideram as reais atribuições do servidor, estão centrados na avaliação para progressão na carreira, como observado nas respostas:

A legislação que rege o processo de avaliação é relativamente antiga e poderia ser atualizada com melhorias. A UNEMAT possui garantia legal para criar seu próprio instrumento de avaliação, mas ainda não o fez. Os critérios utilizados são válidos, mas incompletos, visto que existem atividades específicas, como por exemplo a participação em conselhos e comissões especiais que não são contempladas na avaliação. [G-PTES 3]

A avaliação deve ser direcionada por critérios que enalteçam qualidades, tais como: pro- atividade, criatividade e lucidez quanto à importância da função que o servidor desempenha para a universidade e a repercussão disso na sociedade. [G-PTES 9]

As inferências em destaque mostram que os critérios utilizados na avaliação não atendem mais às atividades realizadas, pois as atribuições do servidor evoluíram, o nível de especialidade e responsabilidade é maior. Pode-se observar nas Normativas da Instituição a participação imprescindível do servidor PTES nos Conselhos Consultivos e Deliberativos e estas atividades não são consideradas dentre os critérios avaliativos.

Os critérios são muito subjetivos e outros quantitativos demais. [G-D 2]

Os critérios estão centrados no avaliado para a progressão na carreira. Não prevê a avaliação do conhecimento adquirido, produzido e acumulado sobre o trabalho que exerce.[G-D 3]

Nos estudos de Almeida (2018) é possível identificar a mesma problemática ao observar os diversos relatos dos servidores técnico-administrativos do IFES - *campus* Vila Velha em que consideram o formulário muito subjetivo, as questões proporcionam apenas julgamentos, levando o avaliador a dizer se está apto ou não.

Os servidores consideram que o instrumento não visa conhecer o que de fato gerou o problema, mas apenas classificá-lo de bom ou ruim o que retrata uma avaliação com finalidade de apenas quantificar (ALMEIDA, 2018).

Categoria 2 - Concordância com os Procedimentos para a Avaliação de Desempenho

No que se refere aos procedimentos para avaliação, constatou-se que os gestores são conhecedores do processo e concordam com tais procedimentos, porém, apontam um problema que tem ocorrido nas últimas avaliações, que é o fato da avaliação ser realizada por colegas servidores que não tem contato diário, como pode ser observados comentários seguintes:

O problema trata da distribuição das fichas de avaliação, pois muitas vezes avaliamos e somos avaliados por colegas que não tem um elo funcional, seja de cadeia hierárquica, seja de demanda dos serviços que prestamos. [G-PTES3]

Acredito que o processo na maioria das vezes fica comprometido, uma vez que em muitos casos se avalia colegas servidores com os quais não se tem um contato diário. [G-PTES 11]

O processo avaliativo descrito no Decreto nº 3.006/2004 prevê que a avaliação do servidor deve ser realizada por 3 (três) servidores selecionados dentre aqueles que atuam diretamente com o servidor avaliado (MATO GROSSO, 2004). No caso da avaliação de um servidor que é único no setor, este, terá somente o seu superior hierárquico para realizar a avaliação, as demais avaliações acabarão sendo realizadas por colegas que estejam mais próximos de seu setor, mas estes não terão o pleno conhecimento das especificações necessárias para tal avaliação, obtendo uma avaliação totalmente prejudicada.

Almeida (2018) destaca a mesma problemática em seu estudo, ao observar que os pesquisados consideram que as pessoas de outros setores não estão relacionadas diretamente com o trabalho do avaliado, assim, não possuem conhecimento suficiente para realizar uma

avaliação.

A UNEMAT vem passando por um período em que o número de servidores PTES está reduzido, pela falta de novos concursos de seleção. Existem setores que servidores acabam assumindo mais de uma função para que não haja prejuízo das atividades, e em outros casos, o servidor passa a ser o único responsável por aquelas atribuições.

Categoria 3 - Compromisso dos Avaliadores com o Processo Avaliativo

A análise dessa categoria possibilita perceber que há compromisso dos gestores em avaliar o desenvolvimento das atividades no dia-dia, resultando em um processo avaliativo de forma responsável.

Estou presente no dia-a-dia e acompanho suas atividades. [G-D 5]

Minha formação acadêmica permite compreender as relações de trabalho, o desenvolvimento das atividades e tomada de decisão, bem como ter uma visão holística da organização, e maturidade profissional para não utilizar de aspectos pessoais na atribuição de notas. [G-PTES 3]

Entendimento semelhante pode-se observar no trabalho de ANDRADE (2017, p. 132) ao analisar a percepção dos gestores do IFPB, quanto ao processo de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos e suas implicações na aprendizagem organizacional, ao mencionarem o “compromisso em realizar a avaliação com seriedade, honestidade e consciência, a fim de trazer benefícios para a instituição”.

Importante destacar de como é difícil a tarefa de realizar a avaliação de diversos setores com funções diferentes. Pode-se verificar a problemática da falta de servidores PTES na Instituição e problemas com espaço físico.

Avaliamos colegas que não participam da rotina de trabalho e até mesmo nunca trabalhamos juntos. [G-PTES 16]

Temos que avaliar outros colegas que não são do setor de sua gestão. [G-PTES 7]

Trabalhamos na mesma sala, mas em funções diferenciadas, não posso dizer o quanto meu colega é eficiente no desenvolvimento de suas atividades, apenas se ele cumpre ou não seus horários. [G-PTES 10]

Não tinha relação hierárquica direta com a pessoa, o que prejudicou realizar uma avaliação mais aprofundada. [G-D 6]

O espaço físico é outra problemática levantada, pois consideram que a avaliação de desempenho fica prejudicada por ter servidores em diversas salas separadas, por causa da falta de espaço.

A avaliação é mais fácil quando as áreas de trabalho são próximas. Difícil avaliar alguém distante mesmo que no mesmo setor, haja vista a distribuição do setor em diversas salas. [G-PTES 14]

Andrade (2017) destaca alguns procedimentos que colaboram com a avaliação correta: i) acordo prévio do plano de trabalho individual; ii) acompanhamento, entrevista de avaliação e *feedback*; e iii) plano de desenvolvimento. Atentando a esses procedimentos, acredita-se que uma avaliação bem conduzida, poderia desenvolver as competências necessárias em qualquer servidor, e possibilitar o aprimoramento do desempenho da equipe de trabalho, independentemente do tamanho da equipe ou do espaço físico que tem para trabalhar.

Categoria 4 - Percepção sobre o Resultado da Avaliação como Instrumento de Desenvolvimento Individual e da Equipe de Trabalho

Nessa categoria, é possível observar o quanto os gestores consideram o processo burocrático e com resultados superficiais, por se restringir a uma avaliação pessoal e não profissional.

O processo de retorno das informações apresenta-se muito burocrático, não tenho conhecimento de nenhum gestor que usou a avaliação como método de gestão de pessoas, o formulário restringe a uma avaliação pessoal, não traz mecanismos de avaliação macro “equipe”. [G-D 6]

O modelo atual de avaliação não é possível atender a necessidade da gestão. [G-PTES 13]

A avaliação é superficial e mesmo quando apontado algum tipo de problema a gestão não tem mecanismos para atender/solucionar. [G-PTES 1]

O resultado poderia gerar *feedbacks* construtivos e melhorar o desempenho individual dos colaboradores. [G-PTES 2]

Não temos acesso as avaliações em seus detalhes, apenas a nota final publicada no diário oficial meses depois. [G-PTES 16]

A análise das narrativas permite observar a não gestão dos resultados, pois gestão parte-se do pressuposto de um processo contínuo gerencial que garanta com que o desempenho dos servidores contribua com o alcance das metas instituídas e consequente desenvolvimento pessoal e da equipe. Almeida (2018) destaca que a prática de não *feedback* é um descaso quanto ao retorno dado após a aplicação das avaliações.

Luz *et al.* (2018) em estudo realizado na UEPB observa como resultado de sua pesquisa que não existe a prática de a chefia fazer um *feedback* ao final da avaliação. O único

retorno que o avaliado recebe é o conceito final da sua avaliação de desempenho. Conforme orienta o Decreto, “efetuar o somatório dos pontos e dar ciência do resultado ao servidor avaliado no prazo de 30 (trinta) dias, depois de recebidos os formulários de avaliação (MATO GROSSO, 2004).

Estabelece somente “dar ciência do resultado”, com isso, não fica claro o entendimento de que o servidor deve ter acesso a toda sua avaliação, esse fato é narrado pelo respondente [G-PTES 16]. Com isso, o servidor que quiser ter acesso a sua avaliação terá que requerer, conforme orientação normativa.

Categoria 5 - Feedback dos Resultados da Avaliação de Desempenho

Apesar da legislação e o modelo de avaliação não oportunizar a realização do *feedback*, nota-se que alguns gestores realizam reuniões com a equipe a fim de entender as necessidades da equipe e pontuar algumas ações que podem saná-las.

Tanto o feedback positivo, quanto o negativo deve ser realizado com o grupo de trabalho. Já realizei uma reunião com o grupo de trabalho sobre um ponto no qual a maioria foi avaliada negativamente, onde concluímos que seria necessário uma capacitação e planejamentos futuros. [G-D 2]

Com a nota baixa de um dos técnicos do setor, foi necessárias reuniões para debater sobre a avaliação dele com a equipe. [G-PTES 12]

O formulário de avaliação sempre vem atrasado e para ser feito na correria, não proporcionando esse feedback imediato, porém as arestas que vão surgindo ao longo do trabalho vamos cuidando da melhor maneira possível. [G-PTES 16]

Bergamini e Beraldo (2010) destacam o quanto o acompanhamento do desempenho e prática do *feedback* por parte dos gestores, são fundamentais em um processo de avaliação de desempenho.

Observa-se, também, que muitos gestores se sentem impedidos de realizar o *feedback* por não se tratar de uma prática atrelada ao modelo de avaliação de desempenho utilizado pela Instituição.

A realização do feedback poderia gerar estranheza aos avaliados, por não se tratar de um procedimento rotineiro. [G-PTES 2]

Em alguns casos o feedback foi realizado, mas a legislação vigente gera o entendimento que a identidade dos avaliadores não pode ser revelada, e que o resultado das avaliações deve ser encaminhado ao avaliado pela comissão de avaliação. [G-PTES 3]

Nunca se comenta quem avaliou qual colega. [G-PTES 7]

Tanto o Decreto nº 3.006/2004 como a Instrução Normativa 06/2003 que disciplinam a realização da avaliação anual de desempenho não mencionam a necessidade de realização do *feedback*, e estabelecem a necessidade de o avaliador preencher secretamente o formulário e entregar à Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho.

Para o nível de desenvolvimento que o setor público alcançou e a qualidade do serviço prestado pelo servidor público, acredito que essa atitude dos gestores em ‘preencher secretamente o formulário e entregar para a Comissão Central de Avaliação Anual de Desempenho, prejudica muito o grau de excelência que a instituição pretende alcançar no oferecimento de serviços de qualidade à comunidade. O servidor avaliado precisa ter conhecimento do quanto está contribuindo na realização de seu trabalho. “A avaliação de desempenho não deve jamais ser sigilosa, especialmente com relação ao avaliado”, considera Bergamini (2018, p.56).

Sobre o *feedback*, em estudo realizado por Marques (2017) observa-se a mesma ausência de *feedback* no PAD/UFES, a ferramenta considerada fundamental, não ficou prevista de forma expressa na resolução. Assim, o avaliado somente tem acesso ao resultado da avaliação quando é publicado no site da instituição.

4.5. Perspectivas dos Servidores PTES no Processo de Avaliação de Desempenho que ocorre na UNEMAT

A análise dessa seção ocorreu a partir das respostas dos servidores PTES que afirmaram conhecer o processo de avaliação de desempenho e que já participaram do processo avaliativo a respeito da avaliação de desempenho praticada na Instituição. A apresentação dos resultados segue a mesma estrutura das categorias mencionadas anteriormente.

Categoria 1 - Percepção dos Servidores PTES, enquanto avaliados, sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho

Durante a análise foi possível observar a insatisfação dos servidores PTES, quanto aos critérios utilizados na avaliação de desempenho, pois consideram os critérios genéricos não permitindo avaliar a atividade desenvolvida pelos servidores em seus diversos cargos.

As características dos critérios utilizados na avaliação pela IES estão intimamente relacionadas ao modelo escala gráfica, que possui como característica avaliar a pessoa e não o

desempenho, desse modo facilitando a subjetividade, limitando a análise dos fatores que interferem no desempenho e como consequência, dificultando a implementação de um plano de desenvolvimento.

Os critérios são genéricos, não avaliam de verdade os servidores em termos de aptidão e adequação às tarefas, mas apenas uma ferramenta ‘para inglês ver’. [PTES - 5]

Os critérios subjetivos, cada um entende e tem conceito sobre determinada características e podemos não tratar do aspecto profissional e envolver o lado pessoal e de conflito. [PTES - 23]

Os mesmos critérios não podem ser para quem tem cargo e quem não tem. [PTES - 01]

Treff (2016, p. 104) destaca o cuidado que precisa ter na implementação de um programa de avaliação de desempenho, “utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados, como instrumentos adequados de acompanhamento do profissional ou grupo”, para que minimize a subjetividade do processo.

Categoria 2 - Concordância com os Procedimentos para a Avaliação de Desempenho

A avaliação anual de desempenho dos PTES é realizada ao término de cada exercício, dessa forma inicia-se no mês novembro para que os resultados sejam publicados no Diário Oficial em dezembro.

Quanto aos procedimentos para a avaliação de desempenho, pode-se observar a preocupação dos servidores em relação ao tipo de questionamentos do formulário que muitas vezes não refletem a realidade, foi observada a preocupação com a falta de impessoalidade do avaliador ocasionada pela ausência de capacitação prévia para o processo avaliativo. Um dos procedimentos citados por Treff (2016) para a minimização da subjetividade do processo avaliativo está na capacitação dos avaliadores e avaliados, quanto à importância da utilização do instrumento avaliativo e a compreensão das ações a partir de seus resultados.

Dutra (2017) afirma que os processos de avaliação são importantes para que as pessoas reflitam acerca de si próprias e sobre sua relação com a organização. Se os procedimentos de avaliação não retratam a realidade da Instituição, o processo está sendo totalmente ineficaz.

Falta capacitação para as pessoas interpretarem corretamente as perguntas, por que muitas vezes, a pergunta está falando sobre algo, e as pessoas interpretam e avaliam de uma forma nada a ver com o solicitado. [PTES - 02]

O tipo de avaliação não permite uma avaliação aprofundada e dependendo do perfil do avaliador pode prejudicar o avaliado devido à falta de impessoalidade. [PTES - 26]

Da forma que é aplicada não é possível mensurar o nível de comprometimento do servidor com as atividades desenvolvidas, tão pouco a evolução do servidor para o desempenho das diversas atividades institucionais. [PTES -10]

Os questionamentos são respondidos sob a percepção do avaliador sem conhecimento do avaliado, o que na maioria das vezes distorce o resultado, além das perguntas serem mal elaboradas, não refletindo a avaliação com a realidade de fato. [PTES -19]

Os procedimentos são ineficazes para sensibilizar o servidor às mudanças necessárias para melhor desempenho de suas funções. [PTES - 13]

A dificuldade em mensurar o nível de comprometimento do servidor no desenvolvimento de suas atividades, torna o procedimento uma atividade pouco atrativa e ineficiente na sensibilização do servidor para que melhore seu desempenho.

Críticas em relação ao formulário também foram observadas no trabalho realizado por Almeida (2018, p. 76) “apesar de ser considerado melhor que o antigo, o formulário atual ainda é considerado subjetivo e com muitas falhas, muitas vezes gerando resultados que não condizem com a realidade”.

Categoria 3 - Compromisso em Avaliar o outro Servidor PTES

Na análise desta categoria é possível observar a importância que os servidores dão ao realizarem a avaliação de seus pares de forma responsável, fazendo uma análise da rotina de trabalho do avaliado com os critérios avaliativos. Porém, é possível observar também os eventos de personalidade que ocorrem. Treff (2016) denomina esse comportamento como distorção na aplicação do instrumento de avaliação, conhecido como efeito halo, em que a opinião do avaliador se sobrepõe ao real desempenho do avaliado, em virtude de seu relacionamento.

Dutra (2017) destaca que esse tipo de atitude mesquinha e pequena não pode jamais fazer parte de uma avaliação de desempenho. Argumenta ainda, que os processos avaliativos mais modernos demonstram um diálogo de desenvolvimento entre o avaliador e avaliado a fim de trabalhar as expectativas de cada um em relação ao outro e os projetos de desenvolvimento profissional e pessoal.

Me considero preparado, pois além de conhecer cada um dos critérios, procuro analisá-los com impessoalidade. [PTES - 26]

No ambiente de trabalho estamos próximos dos nossos avaliados, tendo condições de melhor avaliá-los. [PTES -18]

Ao avaliar qualquer colega, antes de observar os critérios do comportamento no trabalho, deve-se conhecer as demandas de trabalho, os procedimentos e as rotinas, para de fato ter argumento e conhecimento para avaliar um colega. [PTES -12]

O que acontece normalmente é que a pessoa que te avalia, resolve dar nota de acordo com a relação que tenha contigo 10 para os ‘amigos’, 5 para os ‘inimigos’, digamos assim. [PTES - 5]

Categoria 4 - Percepção sobre os Resultados da Avaliação de Desempenho como Instrumento de Desenvolvimento Individual e da Equipe de Trabalho

As informações que podem ser obtidas com os resultados da avaliação de desempenho são muito diversificadas e a utilização pode fornecer ao gestor a possibilidade de verificar o que se foi alcançado e o que necessita ser potencializado a fim de alcançar os objetivos institucionais, “o uso dos resultados da avaliação deve observar os objetivos estabelecidos para não perder a legitimidade e a credibilidade” (RIBEIRO, 2018 p. 46).

Mediante a análise das respostas da pesquisa é possível entender que os servidores participantes não percebem ações que remetem a utilização dos resultados da avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento individual e institucional. Pode-se observar nos relatos selecionados que a avaliação de desempenho é utilizada somente para critérios de estabilidade do servidor e a progressão de nível.

Não há metodologia de análise e nem há processo de encaminhamento e instrumentalização para apreciação do gestor. [PTES - 09]

Todo mundo enxerga a avaliação apenas como um meio para subir de nível e não como um instrumento de parametrização das atividades dos profissionais. [PTES -01]

Da forma que hoje é aplicada, dá a impressão que a avaliação é feita somente para cumprir uma exigência para a estabilidade do servidor e a progressão de nível. Não percebo uma discussão mais aprofundada quanto ao desenvolvimento individual e profissional do servidor e da equipe. [PTES -10]

Na minha opinião, não reflete a realidade e não oferece informações estratégicas para melhor orientar o gestor a melhor coordenar. [PTES - 19]

Da forma em que a avaliação acontece, sem a ciência do servidor e o *feedback*, não vejo formas de auxiliar o gestor a melhorar os aspectos de trabalho e até mesmo otimizar os processos dentro do setor. [PTES - 12]

A mesma problemática pôde ser observada por Almeida (2018) em sua pesquisa, os entrevistados consideraram a avaliação de desempenho realizada na IFES falha, ao declararem que as informações obtidas não são utilizadas, e os apontamentos do formulário não são atendidos e sequer aproveitados.

Categoria 5 - Percepção sobre o Feedback dos Resultados da Avaliação e Desempenho

Bergamini (2018) trata o uso da entrevista após a realização da avaliação como uma das mais importantes ações do processo avaliativo. Considera que podem aparecer pontos típicos do comportamento do avaliador e do avaliado que poderão ajudar na elucidação de elementos cruciais que não foram abordados durante a avaliação.

Porém, o atual processo avaliativo na UNEMAT não prevê a realização de conversa, entrevista ou reunião após a realização da avaliação, ou seja, não é realizado o *feedback*. “A prática de não realizar o *feedback* reforça a ideia de que a avaliação de desempenho se restringe a um procedimento formalístico que não repercute de maneira alguma na prática laboral do servidor” (RIBEIRO, 2018, p.132).

Tal procedimento pode ser observado nas respostas apresentadas a seguir.

Penso que dificilmente na UNEMAT, um avaliador forneça um *feedback* ao avaliado. Seria interessante cada avaliado receber esse *feedback* até para uma possível melhora no desenvolvimento de suas atividades. [PTES - 26]

Eu sei a minha nota, mas nunca recebi *feedback* no sentido de pontos a se trabalhar ou em quais estou indo bem. [PTES - 01]

Encontrei a nota publicada no Diário Oficial por acaso. Não foi fornecida qualquer justificativa em relação a nota. [PTES - 09]

Nunca recebi o *feedback*, não sei, portanto, como poder melhorar algum aspecto no trabalho. [PTES - 12]

Na nossa avaliação você não conversa com o avaliador pois a legislação pede sigilo. [PTES - 24]

Já tive *feedback* uma vez, mas essa não é uma prática comum na cultura da UNEMAT. [PTES - 14]

Já conversei, mas o *feedback* foi horrível e demonstrou ter sido feito avaliação pessoal. [PTES - 23]

Mesmo não estando prevista a realização de *feedback*, pode-se observar o relato de [PTES - 23] sobre a experiência horrível ao receber o *feedback*. Por isso é importante que o gestor seja treinado para fornecer um *feedback* de conteúdo e tenha subsídios necessários que lhe auxiliam durante a conversa com o avaliado (BARRETO, 2018). Pois, uma conversa pode ter efeito negativo e ser percebida como uma crítica destrutiva.

Quando o *feedback* é realizado de maneira correta é possível observar resultados positivos e que permite que o avaliado se sinta parte do processo, estimulando-o a investir no seu conhecimento, e a tentar solucionar seus problemas e dos colegas (BARRETO, 2018).

4.6 Sugestões dos Avaliadores e Avaliados para o Aperfeiçoamento do Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores PTES na UNEMAT

O processo atual de avaliação consiste, na prática, do preenchimento e devolução dos formulários à Comissão Central de Avaliação. No decorrer da pesquisa percebe-se que o processo avaliativo não é um processo contínuo e permanente de acompanhamento, pois não há em nenhum momento o diálogo com o servidor avaliado sobre os itens avaliados naquele momento, nem um resgate das avaliações anteriores para averiguação do desempenho em seu desenvolvimento.

As sugestões elencadas pelos avaliadores e avaliados participantes da pesquisa, foram descritas em um quadro para melhor entendimento e exposição. Assim, o Quadro 4 aborda as sugestões que serão discutidas em seguida.

Quadro 4 - Sugestões apresentadas pelos avaliadores e avaliados para o aperfeiçoamento do processo avaliativo.

AVALIADORES	AVALIADOS
A avaliação ser realizada em software online para que se possa ter armazenamento e monitoramento facilitado das avaliações por parte dos gestores e dos servidores. [G- PTES 9]	Ser feito por sistema, e que de fato o resultado possa contribuir com a melhoria do desempenho de todos. [PTES-15]
Separação dos critérios de avaliação entre colegas de trabalho, superior imediato e clientes dos serviços prestados. [G- PTES 3]	Formulários específicos para cada área. Nem todos podem ser avaliados igualmente. Cada função tem suas particularidades. [PTES-02]
A avaliação deveria ter um feedback de como podemos evoluir com os pontos indicados com notas baixas e o investimento em aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido pelo técnico. [G-PTES 12]	Deveria haver uma equipe de Avaliação Profissional dos Técnicos que pudesse de fato acompanhar as avaliações realizadas e dar retorno, tanto para o servidor avaliado quanto para o gestor, acerca dos pontos fortes e fracos de cada servidor, com o objetivo de dar-lhe ciência de onde precisa melhorar. [PTES-10]
Avaliação com a participação de um profissional da área para avaliação do desempenho e possível correção comportamental. [G-D 1]	A avaliação deveria ser utilizada para propor melhoria no trabalho do profissional para aqueles que foram mal avaliados. [PTES-08]
Mudar os itens avaliados, a fim de avaliar por competência. E criar o banco de dados a fim de priorizar os cursos para os servidores que foram mal avaliados. [G- PTES 2]	Sugiro que Gestão de Pessoas da UNEMAT estude e implante o modelo de gestão de pessoas por competências, como base para a gestão de pessoas e a partir daí crie as normativas e políticas de avaliação e qualificação. [PTES-14]
Elaborar outro método de avaliação para a melhoria do desenvolvimento pessoal e das competências técnicas gerais na instituição por meio da gestão do conhecimento técnico e científico produzido pelos profissionais técnicos. [G-D 3]	A UNEMAT precisa de uma gestão de pessoas que funcione, que selecione os técnicos com seu perfil profissional, desenvolvimento de estratégias e planejamento para melhor garantir a qualidade de vida dos servidores, estrutura de trabalho e equipamentos que funcionam. [PTES-03]

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Considerando a convergência de ideias na proposição de sugestões, tanto os avaliadores com os avaliados sugerem a utilização de sistema eletrônico para a realização da avaliação onde conste um histórico de todas as avaliações realizadas daquele servidor, contribuindo com o monitoramento que o avaliado possa fazer a fim de melhorar seu desempenho, dar mais segurança aos avaliadores durante o processo de avaliação e a instituição terem todo um acompanhamento da trajetória de seus servidores.

Com isso, foi sugerida a mudança dos formulários, separando os critérios de avaliação de acordo com a função desempenhada pelo servidor. Atualmente, o mesmo formulário é utilizado para os servidores ocupantes de cargo de gestão ou não. A partir dessa análise é possível observar que os gestores que assumem atribuições diferentes das de seus subordinados, em decorrência do cargo, são avaliados com os mesmos critérios. O processo avaliativo não considera o nível de conhecimento e habilidades que a função exige.

Outro ponto que foi objeto de sugestão se refere à prática do *feedback* como forma de estabelecer o diálogo na avaliação de desempenho e indicar os pontos críticos e formas de poder resolvê-los. Assim, realizando um acompanhamento dos servidores que tiveram um resultado de avaliação não satisfatório, com o oferecimento de cursos de capacitação. Vale ressaltar a problemática observada por Marques (2017) na pesquisa que realizou na UFES, sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos, em que o oferecimento de cursos de capacitação a partir da preferência de cada um dos servidores gerou uma lista enorme de cursos de capacitação que o setor de gestão de pessoas acaba oferecendo e que não desperta tanto interesse de participação. Mediante isso, é possível afirmar que só se pode atingir o objetivo de capacitação se de fato conhecer quais são as necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, foi possível observar que ainda existe espaço para melhorias nos processos avaliativos desenvolvidos pelas organizações. Embora tenham sido destacados alguns problemas, ela é necessária em qualquer administração, pois um processo avaliativo deve ser benéfico tanto para os integrantes, como para a organização.

Na percepção dos gestores (avaliadores) e PTES (avaliados) sobre o *modo como se processa a avaliação de desempenho e as ações implementadas na Instituição tendo em vista*

os seus resultados, os mesmos consideram subjetivo, não permitindo avaliar características relacionadas à função que exerce.

Em relação à categoria *Concordância com os procedimentos para avaliação de desempenho*, os gestores demonstraram serem conhecedores dos procedimentos e concordantes com tais, porém levantam a problemática do fato de muitos servidores serem avaliados por quem não conhece a sua rotina de trabalho. Parte disso se dá pela falta de funcionários nos setores. Enquanto os servidores demonstraram em relação à falta de impessoalidade ocasionada pela ausência de capacitação prévia para o processo avaliativo.

Em relação ao *Compromisso dos avaliadores com o processo avaliativo*, os gestores demonstraram que as tomadas de decisões e acompanhamento das atividades que resultam em processo avaliativo são de forma responsável. É possível observar a importância que os servidores dão ao realizarem a avaliação de seus pares de forma responsável.

Quanto a percepção sobre o *resultado da avaliação como instrumento de desenvolvimento individual e da equipe de trabalho*, os gestores consideram que diante de um processo burocrático e resultados superficiais, fica difícil a gestão fazer uso de algum resultado. Foi possível observar que os servidores participantes não percebem ações que remetem a utilização dos resultados da avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento individual e institucional. A avaliação é vista somente como critério de estabilidade e progressão de nível.

Para o *Feedback dos resultados da avaliação de desempenho*, tanto a legislação como o modelo avaliativo não oportunizam a realização de *feedback*, mas alguns gestores afirmaram realizar reuniões com a equipe a fim de entender as necessidades da equipe e pontuar algumas ações. O processo avaliativo na UNEMAT não prevê a realização de conversa, entrevista ou reunião a fim de *feedback*, e os avaliadores não se sentem estimulados em realizá-lo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. A. B. **Avaliação de desempenho no IFES *campus* Vila Velha: um instrumento (in) eficaz?** 2018. 127p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6538712 Acesso em jul. 2019.

ANDRADE, R. F. N. **Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba: implicações para a aprendizagem organizacional**. 2017. 194 p. Dissertação, Mestrado Profissional nas Organizações Aprendestes - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

AYAN, D.M.. **A percepção dos gestores sobre a Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Pará, *campus* Universitário de Belém**. 2017. 105p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

BARRETO, J. S. **Avaliação no Setor Público** [recurso eletrônico] Porto Alegre : SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023000/>. Acesso em: 13 Nov 2020

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL, **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm

BRASIL, **Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977**. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-norma-pe.html>

BRASIL, **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

BRASIL, **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro. Elsevier-Campus, 2008.

COSTA, R. S. **Avaliação de desempenho dos servidores administrativos: um instrumento de gestão**. 2018. 81p. Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo. Alegre. 2018. Disponível em https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6383593 acesso em Set. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. [recurso digital] São Paulo: Atlas. 2017.9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 13 Nov 2020

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 2018. <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163>

GONÇALVES, N. A.C.. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho**. 2018. 121p. Dissertação, Mestrado em Administração Pública - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2018. <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163>

LUZ, J. L. G. S. G; CAMPOS, C. C; SILVA, D. T. F. Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso em uma universidade pública do nordeste brasileiro. **G&A**, João Pessoa, v.7, n.1, 84-95, jan/jun. 2018.

MARQUES, R. L. **O Programa de Avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação**. 2017.93p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. <http://repositorio.ufes.br/handle/10/6862>

MARTINS, P. U. **Avaliação de Desempenho dos servidores técnico administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas**. 2018. 132p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/38347> acesso em maio 2019.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 80, de 14 de dezembro 2000**. Dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos do Estado. Disponível em: <http://www.gestao.mt.gov.br/index.php?pg=legislacoes>. Acesso em abr. 2019.

MATO GROSSO. **Decreto nº 3006, de 05 de maio 2004**. Disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical, conforme Leis de Carreira dos Servidores públicos civis do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <http://www.gestao.mt.gov.br/index.php?pg=legislacoes>. Acesso em abr. 2019.

ODELIUS, C.C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Caderno ENAP nº 19**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – Brasília, 2000. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/617> . Acesso em set. 2019.

PARRINHA, Inês. BARBOSA, Elsa. Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja. **8º Congresso Nacional da Administração Pública**. 21 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: <
<http://repap.ina.pt/bitstream/10782/587/1/Um%20olhar%20sobre%20o%20sistema%20de%20avaliacao%20de%20desempenho%20na%20AP,%20Beja.pdf>> Acessado em 26 de junho de 2020.

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

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico. E-book: **métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed, Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em Ago. 2019.

RIBEIRO, E. S. **Gestão de desempenho na administração pública: superando procedimentos burocráticos**. 2018. 175p. Dissertação Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2018. https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/10240/RIBEIRO_Eliane_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. ENAP, 2010. p. 11-28

TAVARES, A. S; TAVARES, F. M. Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 7, n. 12, dez. 2017. ISSN 1806-5961. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>>. Acesso em: 03 abr. 2020.

TEIGA, A. J. **Gestão de Pessoas**. 1.ed., rev. e atual. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

TREFF, M. **Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências** [recurso eletrônico] – 1. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, Grupo GEN, 2016. 9788595155701. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155701/>. Acesso em: 13 nov. 2020

UNEMAT. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Plano de desenvolvimento Institucional 2017-2021**: Patrimônio do povo Matogrossense. Cáceres: Editora UNEMAT, 2018. Disponível em:

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, E. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n. 1, p. 141-154, jan./jun., 2016. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23090> acesso em out. 2019.

Recebido em: 14/02/2022

Aceito em: 16/06/2022