



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DAVID MOURÃO AYAN

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BELÉM**

**Belém, PA  
2017**

DAVID MOURÃO AYAN

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Yassuko Toma

**Belém, PA  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)

---

Ayan, David Mourão, 1984-

A percepção dos gestores sobre avaliação de desempenho da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Belém / David Mourão Ayan. – 2017

10 f.: il.; 29 cm

Inclui bibliografias

Orientadora: Marina Yassuko Toma

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2017.

1. Pessoal - Avaliação. 2. Administração de pessoal. 3. Universidade Federal do Pará. I. Toma, Marina Yassuko, orientador. II. Título.

CDD 22 ed.: 658.3125

---

Elaborada por  
Maria do Socorro Barbosa Albuquerque  
CRB-2/871

DAVID MOURÃO AYAN

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Yassuko Toma

Aprovação em: 04/12/2017

**Banca Examinadora:**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> MARINA YASSUKO TOMA/ UFPA  
Orientador

Prof. Dr. MÁRIO MIGUEL AMIN GARCIA HERREROS/ UFPA  
Examinador

Prof. Dr. EUNÁPIO DUTRA DO CARMO/ CESUPA  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar o dom da vida e me proporcionar saúde e força para enfrentar todos os obstáculos.

Aos meus pais Salim e Bernadete, pela criação e educação que tive e todo o apoio e amor incondicional oferecido ao longo da minha vida.

À minha avó Dete, por todo o carinho e amor que oferece para mim.

À minha irmã Cynthia, pelo companheirismo e suporte que tive em todos os momentos que precisei.

Ao meu irmão caçula Samir, pelos momentos de descontração, pelas viagens, pelo futebol, pelas nossas risadas e brincadeiras que sempre temos um com o outro.

À Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal Karla Andreza P. de Miranda, por todo o apoio e aprendizado que tive em vários momentos da minha carreira na UFPA trabalhando ao seu lado e a tendo como exemplo de profissional e pessoa.

À Cleide Rayol, pela amizade, parceria, incentivo, puxões de orelha e conselhos dados nos últimos anos que me fizeram crescer profissionalmente e enfrentar as dificuldades advindas do mestrado.

À Daniele Herondina, pela amizade e por todo o apoio oferecido a mim durante o mestrado, o qual jamais esquecerei.

À Bárbara Troeira e demais colegas da PROGEP pela parceria e companheirismo nos últimos cinco anos de minha vida profissional.

Aos meus colegas da turma de mestrado, por toda a união, força e amizade construída ao longo do curso, essenciais para a conclusão desta etapa da minha vida.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Marina Yassuko Toma, pela orientação e apoio oferecido durante o curso.

Ao Prof.<sup>o</sup> Eunápio Dutra do Carmo, pela participação desde a minha banca de qualificação até a de defesa, oferecendo valiosas contribuições a este trabalho.

Aos meus amigos do PSG do Guamá, pelos momentos de descontração e torcida pela conclusão do meu mestrado.

À Sara Soares, pelo apoio na coleta de dados desta pesquisa.

A todos os amigos e colegas de trabalho que, de alguma forma, torceram por mim nesta longa e difícil jornada de aprendizado e conquistas.

## RESUMO

O presente estudo objetiva analisar a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Pará (UFPA), investigando fatores relacionados à finalidade, estrutura e o preparo dos gestores para participar deste processo avaliativo. A investigação justifica-se em virtude da importância estratégica deste instrumento na instituição contrastado com um cenário de médias elevadas de notas e a percepção de discordância por parte dos servidores em relação aos critérios utilizados pelo atual modelo de avaliação, além da existência de poucos estudos sobre o tema na instituição. Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva quanto aos seus objetivos e quantitativa quanto ao método de abordagem. O procedimento adotado para a coleta de dados consistiu em um levantamento com aplicação de questionário para servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de função gerencial e lotados no Campus Universitário de Belém da UFPA. O estudo concluiu que, de maneira geral, os gestores têm uma percepção positiva em relação ao processo de avaliação de desempenho, enxergando as diversas finalidades que esta ferramenta possui, identificando vários pontos favoráveis relacionados à estrutura da avaliação e considerando-se preparados para participar deste processo. No entanto, alguns aspectos negativos foram encontrados e necessitam de ações por parte do setor competente da instituição no sentido de saná-los.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestores. Universidade Federal do Pará.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the managers' perception regarding the performance appraisal process of the technical-administrative servants in education of the Federal University of Pará (UFPA), investigating factors related to the purpose, structure and preparation of managers to participate in this appraisal process. The research is justified because of the strategic importance of this instrument in the institution contrasted with a scenario of high averages of grades and the perception of disagreement on the part of the servers in relation to the criteria used by the current evaluation model, besides the existence of few studies on the theme in the institution. This research can be classified as descriptive as to its objectives and quantitative as to the approach method. The procedure adopted for the collection of data consisted of a questionnaire survey for technical-administrative servers and teachers occupying a managerial role and filled out at the University Campus of Belém, UFPA. The research concluded that, in general, managers have a positive perception regarding the performance appraisal process, seeing the various purposes that this tool has, identifying several favorable points related to the appraisal structure and considering that they are prepared to participate in this process. However, some negative aspects have been found and require action by the competent sector of the institution in order to remedy them.

**Keywords:** Performance Appraisal. Managers. Federal University of Pará.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de Gestores da UFPA, por I36.....	54
Gráfico 2 - Percentual de Gestores da UFPA, por I37.....	54
Gráfico 3 - Percentual de Gestores da UFPA, por I38.....	55
Gráfico 4 - Percentual de Gestores da UFPA, por I39.....	55
Gráfico 5 - Percentual de Gestores da UFPA, por I40.....	56
Gráfico 6 - Percentual de Gestores da UFPA, por I41.....	56
Gráfico 7 - Percentual de Gestores da UFPA, por I1.....	89
Gráfico 8 - Percentual de Gestores da UFPA, por I2.....	89
Gráfico 9 - Percentual de Gestores da UFPA, por I3.....	90
Gráfico 10 - Percentual de Gestores da UFPA, por I4.....	90
Gráfico 11 - Percentual de Gestores da UFPA, por I5.....	90
Gráfico 12 - Percentual de Gestores da UFPA, por I6.....	91
Gráfico 13 - Percentual de Gestores da UFPA, por I7.....	92
Gráfico 14 - Percentual de Gestores da UFPA, por I8.....	92
Gráfico 15 - Percentual de Gestores da UFPA, por I9.....	93
Gráfico 16 - Percentual de Gestores da UFPA, por I10.....	93
Gráfico 17 - Percentual de Gestores da UFPA, por I11.....	94
Gráfico 18 - Percentual de Gestores da UFPA, por I12.....	94
Gráfico 19 - Percentual de Gestores da UFPA, por I13.....	95
Gráfico 20 - Percentual de Gestores da UFPA, por I14.....	95
Gráfico 21 - Percentual de Gestores da UFPA, por I15.....	96
Gráfico 22 - Percentual de Gestores da UFPA, por I16.....	96
Gráfico 23 - Percentual de Gestores da UFPA, por I17.....	97
Gráfico 24 - Percentual de Gestores da UFPA, por I18.....	97
Gráfico 25 - Percentual de Gestores da UFPA, por I19.....	98
Gráfico 26 - Percentual de Gestores da UFPA, por I20.....	98
Gráfico 27 - Percentual de Gestores da UFPA, por I21.....	99
Gráfico 28 - Percentual de Gestores da UFPA, por I22.....	99
Gráfico 29 - Percentual de Gestores da UFPA, por I23.....	100
Gráfico 30 - Percentual de Gestores da UFPA, por I24.....	100
Gráfico 31 - Percentual de Gestores da UFPA, por I25.....	101
Gráfico 32 - Percentual de Gestores da UFPA, por I26.....	101



Gráfico 33 - Percentual de Gestores da UFPA, por I27.....	102
Gráfico 34 - Percentual de Gestores da UFPA, por I28.....	102
Gráfico 35 - Percentual de Gestores da UFPA, por I29.....	103
Gráfico 36 - Percentual de Gestores da UFPA, por I30.....	103
Gráfico 37 - Percentual de Gestores da UFPA, por I31.....	104
Gráfico 38 - Percentual de Gestores da UFPA, por I32.....	104
Gráfico 39 - Percentual de Gestores da UFPA, por I33.....	105
Gráfico 40 - Percentual de Gestores da UFPA, por I34.....	105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Finalidade da Avaliação de Desempenho.....	23
Quadro 2 - Foco das Avaliações de Desempenho.....	24
Quadro 3 - Características do Bom Avaliador de Desempenho.....	27
Quadro 4 - Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho.....	34
Quadro 5 - Grupos de Competências da Avaliação de Desempenho da UFPA.....	42
Quadro 6 - Modalidades de Avaliação de Desempenho na UFPA.....	43
Quadro 7 - Amostra da Pesquisa.....	47
Quadro 8 - Fontes Relativas aos Itens do Questionário.....	48
Quadro 9 - Pontos Positivos da Estrutura de Avaliação de Desempenho na UFPA.....	65
Quadro 10 - Pontos Negativos da Estrutura de Avaliação de Desempenho na UFPA.....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Finalidade” (I7) e “Estrutura de Avaliação” (I9, I10, I11).....	71
Tabela 2 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Finalidade” (I7) e “Estrutura de Avaliação” (I14, I15, I19 e I23).....	72
Tabela 3 - Tabela de Contingência entre as variáveis “Finalidade” (I8) e “Estrutura de Avaliação” (I9, I11, I14 e I15, I19 e I23).....	73
Tabela 4 - Tabela de Contingência entre as variáveis do Bloco “Estrutura de Avaliação”.....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CONSAD	Conselho Universitário de Administração
IFE	Instituição Federal de Ensino
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
TAE	Técnico-administrativo em Educação
UNB	Universidade de Brasília
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFPA	Universidade Federal do Pará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	JUSTIFICATIVA .....	18
1.3	OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	19
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	20
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	21
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES .....	21
<b>2.1.1</b>	<b>Conceitos Gerais e Evolução da Avaliação de Desempenho nas Organizações</b> ...	21
<b>2.1.2</b>	<b>O Papel dos Gestores na Avaliação de Desempenho</b> .....	26
2.2	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO .....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Mudanças e Desafios na Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro</b> .....	28
<b>2.2.2</b>	<b>Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira</b> .....	31
2.2.2.1	<i>Breve Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira</i>	31
2.2.2.2	<i>Problemas Envolvendo a Avaliação de Desempenho no Setor Público</i> .....	33
2.2.2.3	<i>A Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino (IFEs)</i> .....	36
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	40
3.1	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO LOCUS DA PESQUISA .....	40
3.2	APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFPA .....	41
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	45
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	46
4.3	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA.....	47
4.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	51
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	53
5.1	ALFA DE CRONBACH.....	53
5.2	ANÁLISE DESCRITIVA .....	53
<b>5.2.1</b>	<b>O Perfil do Gestor</b> .....	53
<b>5.2.2</b>	<b>Finalidade da Avaliação de Desempenho na UFPA</b> .....	57
<b>5.2.3</b>	<b>Estrutura da Avaliação de Desempenho na UFPA</b> .....	60
<b>5.2.4</b>	<b>Preparo dos Gestores</b> .....	67
5.3	TESTE DO QUI-QUADRADO DA INDEPENDÊNCIA .....	71
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	77
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A - Organograma da Universidade Federal do Pará .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário Utilizado como Instrumento para Coleta de Dados .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE C - Gráficos da Análise Descritiva .....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho, entendida tanto no nível institucional quanto humano, é um tema dos mais complexos dentro de uma organização devido a uma infinidade de variáveis que estão envolvidas neste processo e as possíveis consequências de seu resultado, principalmente, no nível individual, que podem ir desde uma gratificação financeira até a demissão.

Entretanto, com uma metodologia adequada e assegurando-se a eficácia do processo, a avaliação de desempenho torna-se uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas no sentido de garantir que as organizações cumpram com suas metas estratégicas e que estas sejam concretizadas de acordo com os valores institucionais (PONTES, 2016).

No setor público, a avaliação de desempenho humano, historicamente, assumiu um papel mais burocrático, voltado para promoções. Entretanto com as recentes reformas na gestão pública brasileira, advindas das ideias do *New Public Management* ou Nova Administração Pública, tem-se buscado atribuir à avaliação de desempenho um papel mais estratégico, no qual esta seja entendida como parte de um processo mais amplo denominado de gestão do desempenho.

Neste novo panorama, a avaliação de desempenho na administração pública deve interagir com outros subsistemas da gestão do desempenho, como o planejamento e a definição de objetivos e metas ou resultados esperados, que vão nortear aquilo que será avaliado; bem como a capacitação, que tem como papel sanar as lacunas de desempenho, as quais devem ser identificadas por meio da avaliação.

À medida que a avaliação de desempenho se torna mais estratégica para a organização, eleva-se o nível de complexidade deste instrumento e, conseqüentemente, a responsabilidade da unidade de gestão de pessoas do órgão em gerenciar este processo e lidar com as questões que o permeiam, as quais podem influenciá-lo em sua aplicação e em seus resultados.

Os sistemas de avaliação de desempenho podem ser influenciados por fatores extra-organizacionais (fatores políticos, sociais e culturais do ambiente onde a organização está inserida), fatores intra-organizacionais (estratégias de implantação dos sistemas de avaliação de desempenho e as normas e critérios de avaliação estabelecidos na organização) e fatores relacionados ao ambiente de tarefas (ODELIUS, 2000).

As últimas inovações trazidas em relação à avaliação de desempenho ao texto constitucional caracterizam-se por serem eminentemente conceituais, não constituindo

tecnologias em si. Isto significa dizer que as organizações públicas podem elaborar seu próprio sistema de avaliação de desempenho ou podem importar de outra um modelo pronto, realizando as devidas adaptações de acordo com a sua realidade (BERGUE, 2014).

Neste sentido, a Universidade Federal do Pará (UFPA), lócus da presente pesquisa, instituição federal de ensino superior, organizada sob a forma de autarquia e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), elaborou o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos, no ano de 2007 em atendimento ao disposto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (UFPA, 2007).

Em face do contexto apresentado, que se caracteriza por ser complexo e sistêmico, envolvendo a avaliação de desempenho nas organizações públicas e tendo em vista os poucos estudos realizados sobre o atual instrumento implantado na instituição lócus da pesquisa, o presente estudo realizará um diagnóstico a respeito do atual processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da UFPA com base na visão dos gestores desta organização.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de avaliação de desempenho na UFPA é gerenciado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), unidade criada em 2006, a partir de uma reestruturação da área de gestão de pessoas impulsionada por um novo contexto da administração pública federal e suas novas exigências, com a finalidade de ampliar suas ações e implementar uma gestão estratégica de pessoas interligada à consecução dos objetivos organizacionais (UFPA, 2016a).

Tendo em vista a sua finalidade, esta Pró-Reitoria definiu em seu Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) 2013-2015 a missão de: “Atuar como agente de transformação desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais” (UFPA, 2013, p. 19). E como visão, estabeleceu: “Ser referência em políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais” (UFPA, 2013, p. 19).

Neste PDU, destaca-se uma nova compreensão a respeito do papel do ser humano como essencial ao alcance dos objetivos da instituição, sendo necessária uma atuação da PROGEP no sentido de valorizar e reconhecer os servidores, implementando políticas que



visem o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, a melhoria do seu desempenho, e garantindo ações que promovam a qualidade de vida e saúde dos mesmos.

Em relação aos objetivos institucionais da perspectiva pessoas, para os quais a PROGEP deve contribuir para alcançá-los, foram definidos no atual Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2025 dois objetivos estratégicos: Gerir Estrategicamente o Quadro de Pessoal; e Valorizar Servidores com Foco em Resultados. Ambos trazem em seu objeto a questão do desempenho, sendo o primeiro através da adequação da força de trabalho para promover a melhoria do desempenho institucional e o segundo por meio do reconhecimento dos servidores com base no desempenho laboral.

A função relativa ao desempenho dos servidores cabe à Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento, subunidade da PROGEP, e responsável por: “Prover a Instituição de pessoal qualificado, por meio do recrutamento e seleção, de capacitação e de programas de gestão de melhoria do desempenho e carreira” (UFPA, 2013, p. 11). Nesta diretoria, encontra-se a Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira, a qual realiza a gestão do processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs na UFPA (UFPA, 2013).

Este processo tem suas diretrizes e estrutura definidas no Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA, o qual tem por objetivo geral:

Contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo, bem como garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade (UFPA, 2007, p. 8).

Infere-se, a partir deste cenário, que a avaliação de desempenho deve contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos previstos no PDI, na medida em que pretende subsidiar a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, as quais, de acordo com a missão da PROGEP, tem a finalidade de alcançar os objetivos institucionais. Ou seja, a avaliação de desempenho, a missão da PROGEP e os objetivos estratégicos do PDI se interligam. Neste sentido, os resultados apontados no processo de avaliação de desempenho devem direcionar os esforços da PROGEP na formulação de políticas de gestão de pessoas.

Neste processo, o gestor é responsável por planejar junto a sua equipe de trabalho as metas a serem alcançadas, acompanhar e avaliar os servidores sob sua chefia (UFPA, 2007). Grande parte dos ocupantes destes cargos gerenciais é docente em virtude de determinação do Regimento Geral da UFPA que estabelece que os Institutos, faculdades, escolas e programas

de pós-graduação sejam dirigidos por professores (UFPA, 2006). Entretanto não é exigido destes docentes para ocupar uma função gerencial que tenham capacitação na área.

Desta forma, diante da importância estratégica do processo de avaliação de desempenho e do papel do gestor na construção dos resultados, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPA?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No ano de 2017, o atual Programa de Avaliação de Desempenho da UFPA completa 10 anos de existência. Em todo esse período, tal documento não sofreu nenhuma alteração ou revisão em seu conteúdo. Por outro lado, foram publicadas três resoluções na instituição, nos anos de 2009, 2011 e 2016, regulamentando o programa, porém com mudanças apenas pontuais, sem alterar a estrutura do instrumento de avaliação de desempenho (UFPA, 2009; 2011; 2016b).

As mudanças implementadas no último ciclo de avaliação de desempenho, ocorrido em 2016, foram a inclusão das competências mapeadas na instituição como objeto de avaliação dos servidores e a disponibilização de uma lista de eventos de aprendizagem (ministrados pelo Centro de Capacitação e Desenvolvimento da UFPA) distribuídos de acordo com cada competência a ser avaliada, para que os gestores os indicassem aos seus subordinados conforme suas necessidades (UFPA, 2016c).

Tais mudanças evidenciam a relevância que os gestores têm no processo de avaliação de desempenho na UFPA e elevam a responsabilidade dos mesmos, pois os eventos de aprendizagem sugeridos e as notas atribuídas às competências avaliadas podem oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, principalmente na área da capacitação, que promoverão o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo e, conseqüentemente, a melhoria da prestação de serviços à comunidade, atingindo, assim, o objetivo geral da avaliação de desempenho e contribuindo para o alcance da missão da PROGEP. Assim, infere-se que os gestores devem estar preparados para participarem deste processo, pois, caso contrário, os resultados gerados podem conduzir a PROGEP a desenvolver ações, principalmente de capacitação, desnecessárias e, conseqüentemente, desperdiçar recursos financeiros.

Entretanto, os resultados da avaliação de desempenho de 2016, de acordo com o relatório emitido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal da UFPA,

apontaram uma média de notas elevada na avaliação realizada pelos gestores, o que dificulta a identificação das necessidades de capacitação dos servidores. Destaca-se que as médias de todas as competências avaliadas ficaram acima de nove pontos, sendo que, em cada competência, no mínimo 80% dos servidores avaliados obtiveram notas entre nove e dez pontos, escala correspondente ao desempenho excelente (UFPA, 2016c). Para compreender a fidedignidade deste resultado, faz-se necessário uma investigação a respeito da percepção destes gestores sobre este processo, verificando o nível de preparação dos mesmos para participarem da avaliação.

Soma-se a este cenário o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional realizada no ano de 2015 pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) da UFPA. Dentre as dimensões avaliadas, nesta pesquisa, pelos servidores TAEs da instituição, estava o “Reconhecimento pelo trabalho realizado”, a qual continha sete afirmativas, sendo que uma delas era a respeito dos critérios utilizados na avaliação de desempenho. Comparada com as demais afirmações, esta obteve o maior percentual de discordância. Portanto, os resultados apontaram a necessidade da instituição rever os critérios utilizados na avaliação de desempenho para que reflitam com fidedignidade o desempenho do servidor (UFPA, 2015a).

Desta forma, face a importância do papel dos gestores no processo de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA, do cenário exposto acima de médias elevadas das notas em todas as competências avaliadas e de uma percepção de discordância dos servidores TAEs em relação aos critérios utilizados pelo atual instrumento, além dos poucos estudos realizados até o momento a respeito do mesmo na instituição, decorridos 10 anos de sua implantação, e tendo em vista a importância estratégica deste instrumento, justifica-se a presente pesquisa no sentido de averiguar a percepção dos gestores frente ao processo de avaliação de desempenho da instituição.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFPA.

### 1.3.2 Objetivos específicos

a) Analisar a opinião dos gestores a respeito da finalidade da Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA.

b) Identificar os pontos positivos e negativos na estrutura da Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA na visão dos gestores.

c) Verificar o nível de preparo dos gestores para participar do Processo de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA.

### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, distribuídas da seguinte maneira: (1) Introdução; (2) Revisão da Literatura; (3) Contextualização da Pesquisa; (4) Metodologia; e (5) Resultados Esperados.

A Introdução, que inclui esta subseção, apresenta uma visão geral a respeito do presente estudo, delimitando o problema de pesquisa e os objetivos, bem como sua justificativa e relevância.

A Revisão de Literatura, segunda seção deste trabalho, exhibe os caminhos teóricos que envolvem o tema da Avaliação de Desempenho nas organizações públicas. Está dividida em três subseções, sendo: a primeira destinada a tratar da Nova Administração Pública e seus desdobramentos no Brasil; a segunda voltada para a Gestão de Pessoas no Setor Público; e a terceira pautada na literatura a respeito da Avaliação de Desempenho, sua aplicação no Setor Público e na UFPA.

A terceira seção apresenta uma contextualização da pesquisa, com as características da organização lócus da pesquisa, a UFPA, e a descrição do processo de avaliação de desempenho nesta instituição.

A quarta seção é destinada à Metodologia que o presente estudo seguirá para alcançar os objetivos propostos, incluindo a classificação da pesquisa, a definição da população, a amostra e a descrição dos procedimentos técnicos a serem utilizados.

A quinta seção apresenta os resultados e a discussão. Em seguida, a conclusão é disposta na sexta seção. Por fim, são relacionadas as referências bibliográficas utilizadas neste estudo e apresentado o apêndice.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura aqui delimitada visa contextualizar o objeto de estudo, esclarecer alguns conceitos pertinentes ao tema, bem como situá-los dentro das legislações que tratam do processo de avaliação de desempenho na administração pública e da carreira dos técnico-administrativos em educação.

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste tópico, serão tratados conceitos gerais a respeito do tema da avaliação de desempenho e sua evolução ao longo do tempo nas organizações, bem como será visto o papel dos gestores no contexto deste processo.

#### **2.1.1 Conceitos Gerais e Evolução da Avaliação de Desempenho nas Organizações**

Inicialmente, para melhor compreender o conceito de avaliação de desempenho, faz-se necessário definir o que é desempenho, o qual corresponde ao conjunto de esforços empreendidos pelo indivíduo para a execução de determinados comportamentos planejados e esperados. O desempenho deve ter uma finalidade e estar relacionado a aspectos ligados à sua execução, que por sua vez devem estar vinculadas ao cumprimento de metas organizacionais e que sejam passíveis de avaliação em termos de adequação, eficiência e eficácia (COELHO JUNIOR, 2011).

A avaliação de desempenho pode ser entendida como um sistema formal de gerenciamento que provê a mensuração da qualidade individual e/ou institucional em uma organização (SCHIKMANN, 2010). Em relação ao desempenho humano, a avaliação implica em atribuir juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados pelos colaboradores necessários ao bom exercício do cargo (COELHO JUNIOR, 2011). Dependendo do método utilizado, este instrumento pode viabilizar a apreciação sistematizada da execução de tarefas, das responsabilidades e do desempenho do colaborador (ODELIUS, 2010).

Os mecanismos de avaliação de desempenho têm sido utilizados desde a Antiguidade, contudo somente após o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias, tal instrumento ganhou relevância. No início do século XX, a utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de funcionários cresceu com o advento do taylorismo. Taylor realizou pesquisas para a racionalização do trabalho que originaram as primeiras escalas de avaliação

de mérito, as quais foram aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, por muito tempo, o conceito de desempenho ficou associado somente ao de produtividade e quantidade de trabalho, baseado em uma visão estritamente industrial e empresarial, que visava identificar quem produzia e quem não produzia (BARBOSA, 1996).

A avaliação de desempenho, ao longo do século XX, passou por transformações, evoluindo de metodologias de controle de tempos e movimentos para processos que consideram o colaborador e seu trabalho como parte de um contexto social e organizacional mais amplo. Com as organizações necessitando de instrumentos que estimulem o funcionário em suas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho passaram a ser aperfeiçoadas, servindo-se de muitas contribuições advindas do campo das Ciências Sociais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Após a intensificação da utilização da avaliação de desempenho nas décadas de 60 e 70, houve um período de fortes críticas no final dos anos 80. Um dos argumentos utilizados pelos críticos era que as avaliações tendiam a atribuir aos indivíduos variações e problemas de desempenho que, na realidade, seriam consequências de falhas dos sistemas. Outras críticas enfatizavam o caráter meramente burocrático e proforma que a avaliação acaba admitindo, bem como as distorções de percepção de avaliados e avaliadores, que prejudicam o resultado do processo (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Já os argumentos a favor da avaliação de desempenho fundamentam-se em dois tipos de causas: a primeira, de natureza pragmática, afirma que outros subsistemas da área de recursos humanos também causam distorções, como o recrutamento, a seleção, a demissão e a movimentação de pessoas dentro da empresa e nem por isso deixam de ser realizados, pois são exigências lógicas do próprio sistema econômico administrativo; a segunda apoia-se em uma visão acerca da constituição da natureza humana, na qual os atos humanos são movidos por ações racionais, motivadas ou impulsionadas por forças interiores, que visam satisfazer alguma necessidade humana básica, ou seja, a avaliação de desempenho e seus resultados no sentido de mobilidade vertical proporciona a satisfação dessas necessidades, motivando essas pessoas a tentarem resultados melhores para obterem recompensas maiores (BARBOSA, 1996).

A avaliação de desempenho, então, após um período de pouca ênfase, retornou ao centro da gestão de pessoas em virtude da necessidade por parte das empresas de resultados mais significativos de seus colaboradores, tendo em vista as mudanças organizacionais ocorridas no final do século passado que culminaram em maior competitividade entre as

empresas, inovação dos postos de trabalho e redução de seus efetivos, tornando o talento individual um diferencial competitivo (PONTES, 2016).

O processo de avaliação de desempenho, concebido na lógica da organização hierárquico-funcional, tinha como principal referência para a análise do desempenho a consecução de objetivos e atribuições relacionadas a determinado cargo. Contudo, com as transformações experimentadas pelas organizações, estas perspectivas entram em conflito com um ambiente organizacional caracterizado por relações multidirecionais e vínculos hierárquicos menos evidentes, nos quais os indivíduos e seus recursos passam a ser a principal referência de consecução da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Pontes (2016) destaca os principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho em uma organização, conforme Quadro 1:

**Quadro 1** - Finalidade da Avaliação de Desempenho.

Objetivos de um Programa de Avaliação de Desempenho na Organização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar dinâmico o planejamento da empresa.</li> <li>• Conseguir melhorias na empresa nos aspectos da produtividade, da qualidade e da satisfação dos clientes, bem como em relação aos fatores econômicos e financeiros.</li> <li>• Melhorar as competências das pessoas e da empresa.</li> <li>• Desenvolver pessoas.</li> <li>• Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização.</li> <li>• Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados pela empresa.</li> <li>• Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas.</li> <li>• Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias.</li> <li>• Gerar informações.</li> <li>• Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial.</li> <li>• Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.</li> <li>• Servir como instrumento propagador de programas de qualidade.</li> <li>• Convir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa.</li> <li>• Ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.</li> <li>• Identificar talentos.</li> </ul>

**Fonte:** Pontes (2016).

Bergamini e Beraldo (1988) destacam a necessidade de humanizar a avaliação de desempenho para que a mesma propicie oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do comportamento das mesmas. Para os autores:

Isso significa que o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 13).

Por este ângulo, a avaliação de desempenho representa mais uma questão de atitude do que de técnica. Contudo, para isso é necessário haver um contexto mais saudável na organização, facilitando o caminho para se conseguir essa atitude. Assim, a avaliação de desempenho concebida nesta visão mais humana traria otimismo, esperança e realização pessoal, valorizando os pontos fortes de cada colaborador como redutos de força e sinergia humana para o trabalho (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Com a evolução da avaliação de desempenho, esta ferramenta passou a considerar outros aspectos que envolvem o desempenho do colaborador, como o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho, a avaliação de metas, os resultados alcançados pelo profissional e o seu potencial (MARRAS; TOSE, 2012).

Hipólito e Reis (2002) definem 4 dimensões, descritas no Quadro 2, que traduzem aspectos importantes para a determinação da contribuição do colaborador à organização e que, por isso, devem ser monitoradas.

**Quadro 2** - Foco das Avaliações de Desempenho

<b>Foco das Avaliações</b>	<b>Objetivos</b>
Aferição de Potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise Comportamental	Dar feedback de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.
Desenvolvimento Profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.
Realização de Metas e Resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o gap entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.

**Fonte:** Hipólito e Reis (2002).

Mesmo com a mudança de filosofia acerca da avaliação de desempenho, ao longo dos anos, na prática, ela é fonte de atritos, insatisfações e frustrações para os atores deste processo



(BARBOSA, 1996). Um dos principais problemas atribuídos à avaliação de desempenho é a subjetividade, traduzida, principalmente, nas diferenças de percepção entre os envolvidos no processo em relação a comportamentos ou competências, o que pode comprometer o resultado das avaliações (HIPÓLITO; REIS, 2002). Por outro lado, a aceitação natural e até a valorização desta subjetividade pode ser benéfica para o processo de avaliação em detrimento ao ortodoxismo técnico que o enviesa, sendo necessário trabalhar a atitude das pessoas ao avaliar os outros (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

No entanto, alguns procedimentos podem ser adotados para minimizar esta subjetividade, tais como: utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados; ampla comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo; capacitação de avaliadores e avaliados quanto ao processo de avaliação; apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional; e adoção de uma sistemática que permita a avaliação por múltiplas fontes (HIPÓLITO; REIS, 2002). Outras medidas também podem ser utilizadas como o estabelecimento de medidas pautadas em indicadores de comportamento definidos pela organização e que estejam relacionados ao cargo e o uso de técnicas de análises estatísticas mais depuradas na interpretação dos resultados (COELHO JUNIOR, 2011).

De acordo com Hipólito e Reis (2002), as organizações devem atentar à necessidade de um conjunto de ações integradas entre indivíduos e organização, por meio de práticas de gestão de pessoas adequadas, no sentido de promover as mudanças comportamentais almejadas pelo processo de avaliação de desempenho; e no uso efetivo dos resultados da avaliação para subsidiar ações concretas e com a devida transparência.

Dentre as tendências que se apresentam ao processo de avaliação de desempenho, destacam-se: estabelecimento de um compromisso mais direto com a estratégia da organização; utilização de modelos que integram as diferentes funções de gestão de pessoas; avaliação cada vez mais compreendida como um espaço de negociação e equilíbrio entre as expectativas individuais e da organização; fortalecimento do papel dos gerentes como '*coaches*' no apoio ao desenvolvimento e à melhoria do desempenho; avaliação acompanhada de *feedback* e compreendida como oportunidade de autoconhecimento; sistematização prévia de possíveis ações decorrentes de um processo de avaliação como subsídio à tomada de decisão gerencial; e utilização de avaliações com múltiplas fontes (HIPÓLITO; REIS, 2002).

### 2.1.2 O Papel dos Gestores na Avaliação de Desempenho

Os gestores possuem papel fundamental no processo de avaliação de desempenho por serem, normalmente, os responsáveis pela avaliação perante a organização. Por isso, merecem atenção especial por parte daqueles que gerenciam este processo (BERGAMINI; BERALDO, 1988). O papel destes gestores no processo de avaliação de desempenho envolvem, dentre outras coisas, o uso dos meios disponibilizados como elemento de apoio à gestão e à tomada de decisão, o esclarecimento à equipe dos objetivos e da importância da avaliação, a condução deste processo de maneira clara, imparcial e negociada, a prática do *feedback* e a orientação aos subordinados em relação a ações necessárias para suprir as lacunas de desempenho identificadas, além de sugestão de melhorias ao próprio processo de avaliação de desempenho (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Em relação à prática do *feedback*, esta é a ferramenta que orienta o desempenho dos funcionários em direção aos objetivos da empresa. Por isto, a comunicação entre o gestor e sua equipe de trabalho é fundamental em um processo de avaliação de desempenho. Quando o *feedback* é realizado de forma clara e franca, permite um relacionamento mais próximo entre líder e equipe, além de melhorar o clima no ambiente de trabalho (PONTES, 2016). Entretanto, não se trata de uma tarefa simples e exige uma cultura dentro da organização voltada para esta prática. Além disso, requer do gestor habilidade e preparo para falar com seu subordinado a respeito do que está errado no seu desempenho (MARRAS; TOSE, 2012).

Assim, é extremamente importante que o gestor esteja preparado para participar de um processo de avaliação de desempenho, pois sem o devido preparo, o gestor pode avaliar seus subordinados de forma inadequada, levando em consideração a simpatia ou antipatia que nutre por eles, tendo em vista uma impressão geral criada por seu processo perceptivo (MARRAS; TOSE, 2012). Para Abbad, Lima e Veiga (1996), a avaliação de desempenho requer que o avaliador esteja preparado para observar comportamentos do avaliado, extrair amostras representativas de desempenho, identificar discrepâncias e buscar suas possíveis causas, procurando solucionar problemas ou encaminhar às áreas competentes.

Ademais, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988), muitos gestores não possuem as características desejadas de um bom avaliador de desempenho. Isso se deve ao fato de que, frequentemente, faltam critérios adequados para designar pessoas para ocuparem uma função de gestão, fato resultante de uma administração de recursos humanos baseada muitas vezes no bom senso dos chefes de pessoal. Para estes autores, as qualificações pessoais para o exercício de cargos de chefia incluem ser capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho,

bem como recomendar medidas que promovam o desenvolvimento e aproveitamento dos pontos fortes dos subordinados, além de identificar os aspectos que necessitam ser melhorados.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988) são características ou prognosticadores de bom desempenho ao se avaliar pessoas, alguns traços típicos que podem ser subdivididos em fatores de ordem individual e fatores de ordem social, conforme demonstrado no quadro 3:

**Quadro 3** - Características do Bom Avaliador de Desempenho

Fatores	Características
Fatores de Ordem Individual	Nível Mental: Diz respeito ao potencial de inteligência que o avaliador precisa ter para compreender os aspectos técnicos do sistema de avaliação, seus objetivos e importância.
	Nível Cultural: Relacionado ao nível de formação escolar exigido para a leitura e interpretação da ficha de avaliação, bem como para a redação de dados complementares e das conclusões finais que encerram as informações referentes a este processo.
	Maturidade Emocional: Corresponde ao equilíbrio e maturidade afetiva e emocional necessária para que um funcionário ocupe a posição de chefia na organização e para a tarefa de emitir julgamento sobre os subordinados.
	Motivação e Interesse: Tais características são fundamentais para os avaliadores realizarem avaliações mais completas e discriminativas das diferenças individuais.
Fatores de Ordem Social	Correspondem a fatores que apontam sobre o bom ajustamento do avaliador aos seus subordinados. Quando há diferenças marcantes de nível social entre avaliador e avaliados, podem ocorrer deformações na observação e no julgamento dos mesmos.

**Fonte:** Bergamini e Beraldo (1988).

A atenção especial com os gestores no processo de avaliação de desempenho perpassa também pelo treinamento dos mesmos, visando preparar o contexto organizacional para a execução da avaliação. Este treinamento deve ter como objetivo principal desenvolver no gestor a atitude de bom avaliador e orientador competente do pessoal avaliado. Para isto, não deve ser focado apenas nos aspectos técnicos do sistema de avaliação, mas também no fornecimento de conhecimentos teóricos básicos de psicologia do comportamento humano para que os mesmos possam compreender as diferenças individuais de desempenho em situações de trabalho (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

## 2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Para tratar do tema da avaliação de desempenho no setor público, faz-se necessário, inicialmente, sintetizar algumas das mudanças pelas quais a área de gestão de pessoas vem passando no serviço público brasileiro e os principais desafios a serem enfrentados.

### 2.2.1 Mudanças e Desafios na Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro

Os componentes da formação histórica da administração pública, os quais envolvem elementos da tradição legalista e formal combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional determinaram a formação de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas. Tal herança originou um estilo gerencial com traços autoritários, com excesso de formalismo nas relações e, paradoxalmente, carentes de padronização. Destaca-se, neste cenário, um arranjo mecanicista, em prol da eficiência, no qual quem realiza atividades operacionais não é estimulado a pensar estrategicamente (SCHIKMANN, 2010).

Neste contexto, muitas tecnologias do setor privado passam a ser copiadas para o setor público sem as devidas adaptações, impactando nas relações de trabalho, tendo em vista que o foco da orientação gerencialista está cada vez mais nas tarefas em detrimento das pessoas, precarizando o trabalho, tornando o ambiente desmotivador e sem espaço para a criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Ademais, as barreiras às mobilidades funcionais e a rigidez das estruturas organizacionais não mais condizem com o imperativo de uma nova realidade complexa e multifacetada, tanto em relação às demandas sociais quanto as dos servidores públicos (SCHIKMANN, 2010).

Schikmann (2010) destaca as características das organizações públicas que influenciaram a forma como a gestão de pessoas é realizada atualmente, mas que poderiam ser evitadas, como: a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e a deformação do papel da gratificação.

Muitas organizações públicas brasileiras ainda apresentam áreas que cuidam da gestão de pessoal com atuação geralmente reativa, sem o controle de questões que deveriam ser de

sua responsabilidade, priorizando, assim, questões emergenciais e deixando para segundo plano as atividades estratégicas, como o estabelecimento de metas e objetivos alinhados com o planejamento da organização e a definição de políticas como a contratação, capacitação e a remuneração (SCHIKMANN, 2010).

Estas áreas apresentam características correspondentes ao perfil de um 'departamento de pessoal', que realiza a administração de pessoal. Embora existam iniciativas de diversas organizações públicas no sentido de transformar estes departamentos em unidades de gestão de pessoas, este novo perfil de gestão estratégica ainda necessita ser consolidado com a efetiva realização de suas atividades típicas. Esta transformação implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão a chamada gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

De acordo com relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010), ainda há pouco espaço para a gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira, em virtude da existência de um sistema de gestão de pessoal inflexível e fragmentado. Com as reformas realizadas ao longo do tempo e a falta de capacidade de implantação e continuidade das mesmas, o cenário de hoje apresenta um mosaico de ferramentas para a modernização da gestão de recursos humanos, mas que, por vezes, são incoerentes e desconexas, não estabelecendo de maneira sólida as prioridades na gestão de pessoal. Neste sentido, as mudanças recentes na gestão dos servidores públicos têm apresentado foco mais no ajuste deste sistema do que em realizar reformas estratégicas de longo prazo.

A compreensão da gestão estratégica de pessoas passa pelo reconhecimento da existência de múltiplas condições que influenciam a forma de pensar da organização e que se projetam no seu modelo de gestão (BERGUE, 2014). Para esta compreensão, faz-se necessário, inicialmente, definir a gestão de pessoas no contexto da administração pública, a qual pode ser entendida como:

A articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais - de natureza social, política, jurídica e econômica - que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE, 2014, p. 25).

Em relação à gestão estratégica, esta se preocupa com os objetivos e metas da organização, com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para alcançá-los, considerando-se o curto, médio e longo prazo, tendo como foco a definição dos resultados

esperados, o planejamento e o monitoramento das ações (SCHIKMANN, 2010). Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas pressupõe um alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia da organização, fazendo com que os colaboradores sejam pensados em termos estratégicos (BERGUE, 2014).

No intuito de imprimir uma gestão mais estratégica de pessoas à administração pública brasileira, foi instituída, em 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com as finalidades de melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e desenvolver de forma permanente o servidor público (BRASIL, 2006a; 2012).

Através deste decreto, foi introduzido o modelo de gestão por competências na administração pública brasileira, seguindo uma tendência internacional. A abordagem utilizada pelo governo brasileiro foca na modernização da formação e desenvolvimento dos servidores públicos com base nas competências requeridas pelos diferentes órgãos públicos. Contudo, tendo em vista a sua vertente estratégica, a gestão por competências deve ser utilizada, a longo prazo, para alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar a utilização de competências para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE), 2010).

Em fase de implantação, a gestão por competências enfrenta obstáculos decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. A centralização da gestão de recursos humanos faz com que os gerentes operacionais tenham pouco controle sobre as ações de recrutamento, seleção e promoção, e, assim, pouco incentivo para o envolvimento com a gestão por competências. Ademais, há problemas para introduzir tal modelo no processo de recrutamento para o serviço público, em virtude da forte rigidez dos concursos públicos, não sendo permitida a contratação de pessoal unicamente pela análise de experiência (OCDE, 2010).

Neste sentido, o Relatório da OCDE a respeito da avaliação da gestão de recursos humanos no governo brasileiro apresenta como sugestões para reformas futuras que a gestão por competências seja desenvolvida de forma coordenada com a gestão do desempenho, efetuando mudanças nos processos de recrutamento, planejamento da força de trabalho e no agrupamento e classificação dos postos de trabalho. Ainda de acordo com este relatório “O desafio será desenvolver uma gestão por competências como parte integrada do núcleo de gestão de recursos humanos e evitar o risco dela se tornar uma ferramenta isolada ou um fim em si mesmo” (OCDE, 2010, p. 139).

## **2.2.2 Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira**

A seguir, adentra-se no tema da avaliação de desempenho no setor público brasileiro, realizando um breve histórico a respeito de sua aplicação ao longo do tempo, apontando os problemas que a permeiam e apresentando alguns estudos realizados em instituições federais de ensino.

### *2.2.2.1 Breve Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira*

Considerando o contexto da nova administração pública (NAP), onde se percebe um movimento orientado para a transposição de elementos do setor privado para o público, a avaliação de desempenho de servidores pode ser vista como uma tecnologia gerencial emergente por estar bastante relacionada com os valores próprios da NAP, como a gestão por resultados, a qual desloca o foco dos agentes públicos para os fins ao invés dos meios (BERGUE, 2014).

Contudo, a inserção da avaliação de desempenho no setor público aconteceu a partir de 1936, com a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, a chamada Lei do Reajustamento, que dentre muitas inovações, institucionalizou o sistema do mérito, por meio da adoção de concursos para o ingresso no serviço público e da fixação de diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos (BRASIL, 1936). A partir dos princípios estabelecidos neste dispositivo legal, foi aprovado o regulamento das promoções que instituiu a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais através do Decreto nº 2.290, de 28 de janeiro de 1938 (GRILLO, 1982). Por meio deste decreto, foram estabelecidos como condições fundamentais para a obtenção da promoção por merecimento: a assiduidade, a pontualidade horária, a disciplina e o zelo funcional; e como condições complementares: a capacidade de direção e a produção de monografias sobre assuntos de serviço público (BRASIL, 1938).

A partir de 1960, com a reestruturação da carreira do serviço público federal, por meio da vigência do plano de classificação de cargos, Lei nº 3.70, de 12 de julho de 1960, foi instituído um novo sistema de avaliação de desempenho, baseado no método das escalas gráficas (GRILLO, 1982). Este método é baseado em um gráfico de dupla entrada, no qual são descritos os fatores de avaliação de desempenho nas linhas e os graus desses fatores nas colunas (FRANÇA, 2007). Contudo, tal metodologia foi abandonada após cinco anos de utilização devido à ineficácia dos resultados obtidos, tendo em vista que praticamente todos os servidores eram dados como acima da média (GRILLO, 1982).

Visando corrigir esta distorção, foi instituído um novo sistema de avaliação de desempenho, por meio do Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, adotando a metodologia da distribuição forçada, a qual consistia na comparação dos funcionários uns com os outros, classificando-os em grupos de acordo com o desempenho que variavam do 'muito bom' ao 'regular'. Este decreto extinguiu a promoção por antiguidade e implantou duas formas de promoção baseadas no desempenho do servidor, entretanto, o tempo necessário para obtê-las dependia do conceito atribuído pelas chefias: quanto maior o conceito atribuído, menor o interstício para a promoção e vice-versa. Além disso, a atribuição dos conceitos deveria respeitar o percentual de cotas, calculada sobre o número de servidores a serem avaliados: 20% para o conceito muito bom, 70% para o conceito bom e 10% para o conceito regular. Decorridos três anos, este modelo de avaliação de desempenho foi substituído, retornando ao método das escalas gráficas (GRILLO, 1982).

O retorno ao método das escalas gráficas se deu a partir da vigência do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, o qual estabeleceu duas formas de progressão: a horizontal e a vertical, sendo somente a primeira vinculada à avaliação de desempenho. Esta era realizada por meio de uma ficha de avaliação com cinco fatores, sendo os quatro primeiros (qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; e pontualidade e disciplina) respondidos pela chefia e o quinto (tempo de serviço) respondido pelo órgão de pessoal. A chefia deveria atribuir um número de pontos para cada fator de acordo com a escala já fixada na ficha de avaliação, sendo que ao final os 50% melhores classificados obtinham a progressão horizontal com interstício de 12 meses, enquanto que o restante somente com 18 meses (GRILLO, 1982).

Até este período, todos os programas de avaliação de desempenho implementados na administração pública brasileira tinham apenas um objetivo: a promoção dos servidores. A preocupação maior era eliminar a subjetividade da avaliação, quando o mais prudente seria preparar os avaliadores de forma adequada, pois deles dependem o sucesso de qualquer programa de avaliação de desempenho (GRILLO, 1982).

A avaliação de desempenho dos servidores públicos nos moldes atuais foi introduzida pela Emenda Constitucional nº 19/1998, um dos eixos centrais da introdução da reforma administrativa preconizada pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. Esta emenda alterou a Constituição Federal, estabelecendo dois tipos de avaliação: a avaliação especial de desempenho, relativa ao período de três anos de estágio probatório e necessária para a aquisição de estabilidade; e a avaliação permanente de desempenho, a qual pode ensejar a perda do cargo do servidor público mesmo estável (BERGUE, 2014).



E, por fim, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, estabeleceu diretrizes gerais para o sistema de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os objetivos de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas. Esta nova sistemática tem como ênfase a avaliação institucional e individual, além da concessão de gratificações de desempenho para determinadas carreiras (BERGUE, 2014; BRASIL, 2008). Além disso, trouxe como novidade a adoção do modelo de avaliação por múltiplas fontes, englobando a autoavaliação, avaliação da chefia imediata e avaliação dos pares. Sua regulamentação ocorreu em 2010 com o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que definiu os critérios e procedimentos a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2013).

Estas últimas inovações trazidas ao texto constitucional caracterizam-se por serem eminentemente conceituais, não constituindo tecnologias em si. Desta forma, as organizações públicas podem elaborar seu próprio sistema de avaliação de desempenho ou podem importar de outra um modelo pronto, realizando as devidas adaptações de acordo com a sua realidade (BERGUE, 2014).

#### *2.2.2.2 Problemas Envolvendo a Avaliação de Desempenho no Setor Público*

Bergue (2014), ao analisar os modelos destinados à promoção da avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras em termos de estrutura e aderência, inferiu que de forma geral: assumem como foco a remuneração; são ferramentas muitas vezes adquiridas do mercado não correspondendo às necessidades da organização; se apresentam como modelos rígidos onde as pessoas devem se adaptar ao sistema; são compostos por critérios fechados de avaliação em resposta à preferência dos gestores por mais objetividade no processo; estimulam a comparação e a competição entre os membros da organização; e preocupam-se mais com a resistência do servidor em detrimento ao gestor.

Para ser exitoso, o modelo de avaliação de desempenho deve respeitar a cultura da organização que o adota. Neste sentido, os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação não forem adequadas. Uma cultura de leniência pode provocar sentimentos frequentes de injustiça e iniquidade, na medida em que o competente e o incompetente recebem notas máximas, sem distinção, resultando em quadros de desmotivação e redução da produtividade. Comum no serviço público, esta prática causa muitos danos à

organização e, por isso, deve ser eliminada ou minimizada a sua influência no processo de avaliação de desempenho (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996).

Odelius (2000), a partir da literatura a respeito do tema, lista uma série de problemas que afetam o processo de avaliação de desempenho nas organizações, esquematizados no Quadro 4.

**Quadro 4** - Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho

Problemas que Afetam o Processo de Avaliação de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de fatores comportamentais na avaliação, sem conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional;</li> <li>• Definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado;</li> <li>• Falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores, ou a utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas;</li> <li>• Falha no desenvolvimento de sistemas que utilizem critérios de avaliação, que dependam de variáveis relacionadas apenas ao desempenho dos empregados nos postos de trabalho, e ao contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem;</li> <li>• Utilização de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários;</li> <li>• Uso de medidas de desempenho do tipo satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva;</li> <li>• Utilização de avaliações globais para comparação de desempenho, pois não permitem distinguir os diferentes níveis de desempenho apresentado pelo avaliado em cada uma das dimensões componentes do posto de trabalho;</li> <li>• Ausência de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho;</li> <li>• Periodicidade do acompanhamento (período de tempo entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo);</li> <li>• Uso parcial do sistema;</li> <li>• Falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento;</li> <li>• Dificuldades culturais e gerenciais associadas a uma avaliação em geral;</li> <li>• Conflitos entre servidores e chefias;</li> <li>• Resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;</li> <li>• Falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;</li> <li>• Falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho e conhecer os servidores de sua equipe;</li> <li>• Distância física entre o avaliador e os avaliados, o que dificulta a frequência e a qualidade da observação necessária para assegurar a realização de avaliações precisas;</li> <li>• Ausência de uma clara decisão política da alta administração sobre a necessidade de algum processo formal de avaliação;</li> <li>• Falta de divulgação do Processo de Avaliação de Desempenho;</li> <li>• Avaliação unilateral, baseada somente em julgamento da chefia;</li> <li>• Julgamentos tendenciosos;</li> <li>• Falta de preparo de avaliadores e de avaliados;</li> <li>• Ocorrência de erros nas avaliações: leniência, halo, tendência central, severidade, similaridade e contraste.</li> </ul>

**Fonte:** Odelius (2000).

Segundo Abbad; Lima e Veiga (1996), para eliminar ou minimizar muitos dos problemas citados acima, os sistemas de avaliação de desempenho devem ser justos e imparciais, tendo como base padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, levando em consideração a realidade dos cargos e postos de trabalho. É importante também evitar a construção de instrumentos de avaliação baseados unicamente em traços de personalidade. De maneira ideal, um modelo de avaliação de desempenho deve trazer benefícios para todos os envolvidos neste processo.

É importante ressaltar também que a avaliação de desempenho deve ser considerada em um contexto mais amplo: o da gestão do desempenho. Nesse sentido, pressupõem-se as ações de planejamento do trabalho, organização dos recursos e das condições de trabalho, execução e acompanhamento e, então, a avaliação (BERGUE, 2014). Por esse ângulo, a avaliação de desempenho corresponde a uma importante etapa da gestão do desempenho, mas que deve ser maximizada juntamente com as demais (COELHO JUNIOR, 2011).

Contudo, existem alguns obstáculos à introdução de tecnologias gerenciais relacionadas à gestão do desempenho, principalmente ligados a fatores culturais em sentido amplo. Uma das restrições está relacionada à fragilidade da administração pública brasileira nas questões de planejamento e definição de resultados esperados, conceitos essenciais para avaliar o desempenho. Outra restrição diz respeito à correlação entre avaliação de desempenho e remuneração, fato que em virtude dos traços culturais que envolvem as relações de trabalho na administração pública tendem a diminuir a disposição das chefias em avaliar o desempenho de um servidor como insatisfatório. Uma terceira restrição está ligada aos traços personalistas da cultura brasileira que se projetam na administração pública brasileira e impactam na definição de meritocracia. A quarta restrição reside no legalismo da administração pública e ao fato de que a lei não consegue contemplar a complexidade das relações que pretende regular, resultando em um excesso de formalismo. E a quinta restrição está relacionada ao processo de transposição da tecnologia da avaliação de desempenho para a organização no sentido da efetiva assimilação do seu conteúdo conceitual (BERGUE, 2014).

O Relatório da OCDE a respeito da avaliação da gestão de recursos humanos no governo brasileiro aponta uma dificuldade em visualizar uma imagem clara a respeito da gestão do desempenho na administração pública brasileira, presumindo que existem grandes diferenças entre as partes do governo, ou seja, há locais de excelência na gestão de pessoas, como também existem partes do governo focadas na folha de pagamento ao invés das competências e do desempenho (OCDE, 2010).

Tal relatório também afirma que a remuneração por desempenho não funciona corretamente, devido à falta de experiência e competência das organizações públicas brasileiras em utilizar a avaliação de desempenho e as recompensas por desempenho de forma adequada no nível individual ou por equipe. Já as oportunidades de promoção são muitas vezes truncadas pelo sistema de categorias de emprego ou pela maior ênfase no tempo de serviço do que no desempenho (OCDE, 2010).

Como recomendações, o relatório aponta a necessidade de o governo brasileiro continuar a reforçar sua estrutura comum para avaliação dos servidores e estabelecer um mecanismo central para promover essa estrutura e acompanhar a sua aplicação. Além disso, deve investir no treinamento dos gestores em avaliação de habilidades e desempenho, além de apoiá-los em seus papéis como avaliadores, fornecendo orientações, manuais e outras formas de apoio. Outra recomendação é reduzir ou eliminar o sistema de gratificações de desempenho e somente restabelecê-lo ou aumentar as recompensas após os gestores ganharem mais competência, experiência e confiança em sua capacidade de realizar avaliações de desempenho razoavelmente confiáveis (OCDE, 2010).

### *2.2.2.3 A Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino (IFEs)*

A gestão contemporânea de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino foi efetivada por meio do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (OLIVEIRA; SILVA, 2011). Tal dispositivo trouxe em seu conteúdo: a organização do quadro de pessoal, as formas de ingresso e desenvolvimento, a remuneração e o enquadramento dos servidores ao plano (BRASIL, 2005).

Em seu art. 3º, incisos VII, VIII e IX, são descritos, respectivamente, os seguintes princípios e diretrizes: o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; a garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral; e 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 (BRASIL, 2005).

Averiguando a literatura a respeito da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino, destacam-se alguns estudos a serem mencionados na presente pesquisa, como: Pinto e Behr (2015), Ribeiro e Domingues (2011), Baptista e Sanábio (2014) e Feitosa et al (2015).

Pinto e Behr (2015) objetivaram compreender como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas. Os resultados apontaram a insatisfação dos servidores TAEs com a política de gestão de pessoas da instituição em virtude de não visualizarem as mudanças decorrentes do processo de avaliação de desempenho. Contudo os mesmos acreditam no instrumento e na sua importância para a melhoria do trabalho. Outro ponto importante diz respeito à subjetividade presente nas avaliações e criticada por estes servidores, os quais acreditam que uma avaliação baseada em metas previamente definidas seria o melhor caminho para avaliá-los. Ademais, constatou-se que a avaliação de desempenho acaba tendo maior utilidade para a progressão individual, sendo um fator motivador para que o servidor participe da avaliação.

Na visão dos gestores da UFES, a maioria se mostrou favorável à avaliação de desempenho, compreendendo sua importância para o serviço público. Ao contrário dos TAEs, os gestores se manifestaram a favor da subjetividade na avaliação e demonstram dificuldades com critérios objetivos. Os gestores apontaram também a dificuldade em lidar com os problemas originados da atribuição de alguma nota desfavorável à progressão do servidor, o que geram prejuízos às relações de trabalho. Assim, preocupadas com as atitudes dos TAEs perante o resultado da avaliação, as chefias ficam divididas entre seguir as normas da instituição ou atender aos anseios individualistas dos servidores. A necessidade de mudança no processo de avaliação de desempenho da instituição foi apontada pela maioria dos gestores, os quais pedem por um maior envolvimento da universidade com as políticas de desempenho para contribuir com a expansão da aceitação da ferramenta pelos servidores TAEs. Além disso, os gestores concordam com os servidores TAEs na falta de interesse da instituição em promover as melhorias nas condições de trabalho após a avaliação de desempenho. E, por fim, questionam o fato da avaliação de desempenho ser utilizada, atualmente, somente para fins de progressão funcional dos servidores e defendem que tal ferramenta deve levá-los à busca de novos conhecimentos (PINTO; BEHR, 2015).

Ainda no estado do Espírito Santo, outra pesquisa foi realizada a respeito da avaliação de desempenho no Campus de Linhares do Instituto Federal do Espírito Santo. Liberato e Ferreira (2016) objetivaram investigar a atitude dos gestores e servidores técnico-administrativos em relação à avaliação de desempenho. O estudo apontou a existência de atitudes mecânicas por parte de avaliadores que encaram tal processo como uma mera formalidade e não despendem muito tempo com tal tarefa, realizando a avaliação sem os devidos critérios e reflexões necessárias. Outro ponto identificado é a insatisfação dos

servidores em relação à efetividade da avaliação, a qual não reverte o julgamento de valor crítico em benefício da instituição. Ademais, as entrevistas realizadas neste estudo relataram a falta de coerência das notas atribuídas com a realidade do desempenho dos servidores, tanto na autoavaliação como na avaliação dos gestores. Em relação ao gestor entrevistado, o mesmo demandou a necessidade de preparação de todos os avaliadores envolvidos para a mudança de atitude na avaliação de desempenho na instituição.

Outro estudo realizado em uma IFE foi apresentado por Ribeiro e Domingues (2011), as quais apresentaram uma análise da efetividade do processo de gestão do desempenho na Universidade de Brasília (UNB), o qual envolve as fases de negociação do desempenho, acompanhamento do desempenho e avaliação do desempenho. A pesquisa concluiu que o sistema é deficitário, pois não é conduzido pelos gerentes como um programa de gestão, destacando-se negativamente aspectos envolvendo a cultura organizacional e a falta de preparo dos gestores na condução do sistema. Percebeu-se que avaliados e avaliadores não valorizam tal processo e que não existe a prática de estabelecimento de metas e acompanhamento do desempenho dos servidores. Entretanto, foi constatado que a gestão do desempenho permite ao gestor observar a melhor distribuição do trabalho evitando a sobrecarga. Outro resultado apontado diz respeito à falta de implementação pela área de recursos humanos da instituição das recomendações indicadas pelos gestores na avaliação de desempenho, contribuindo para o desestímulo dos avaliados que não percebem investimentos no seu aprimoramento profissional. Desta forma, a pesquisa concluiu que o sistema de gestão de desempenho não apresenta efetividade, pois os agentes envolvidos nesse processo não apresentam o devido conhecimento de sua importância e não se sentem preparados para utilizar tal ferramenta de maneira adequada.

Baptista e Sanábio (2014) investigaram como as Instituições Federais de Ensino se apropriaram da ferramenta de avaliação de desempenho dos servidores TAEs. O estudo apontou 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. Apesar das leis existentes que regulamentam e estabelecem as diretrizes para a implementação da avaliação de desempenho, não existe uma metodologia de avaliação padronizada, ficando a critério das IFEs estabelecer sua própria metodologia. Nesse sentido, a pesquisa constatou que algumas universidades ainda não conseguiram estabelecer seu modelo e grande parte das que já instituíram não conseguem se apropriar adequadamente do ferramental necessário para tornar a avaliação de desempenho um instrumento de gestão.

Feitosa et al. (2015) descreveram a percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado na instituição. Os resultados apontaram que os servidores entendem que: os critérios da avaliação devem ser objetivos e claramente definidos; as condições de trabalho e o desempenho da chefia devem ser avaliados; e que medidas devem ser tomadas após a avaliação para implementar ações coerentes com os resultados obtidos.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste tópico, será realizada a contextualização da pesquisa, apresentando as características da instituição estudada, bem como a descrição do processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFPA.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO LOCUS DA PESQUISA

A pesquisa será desenvolvida em uma instituição federal de ensino, a Universidade Federal do Pará, organizada sob a forma de autarquia especial e vinculada ao Ministério da Educação. A UFPA foi criada em 1957 por meio da Lei nº 3.191 de 2 de julho de 1957 e estruturada através do Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, sendo modificada, posteriormente pelo Decreto nº 81520, de 4 de abril de 1978. Possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e caracteriza-se como uma universidade multicampi, com atuação no estado do Pará, sede e foro legal na cidade de Belém, além de 11 campi instalados nos seguintes municípios: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí (UFPA, 2016a).

De acordo com o organograma da UFPA, apêndice A, a organização da instituição está disposta em seis graduações: Conselhos Superiores, Composição da Reitoria, Outros Assessoramentos, Pró-Reitorias, Campus e Unidades Acadêmicas (UFPA, 2016a).

Maior instituição do norte do país, a UFPA abriga, segundo dados relativos ao ano de 2015, uma comunidade de 61.938 pessoas, sendo: 2.693 professores; 2.375 técnico-administrativos; 9.572 alunos matriculados nos cursos de Pós-graduação; 40.275 alunos matriculados nos cursos de Graduação; 1.372 alunos matriculados na educação básica e 5.651 alunos matriculados na educação profissional e tecnológica e cursos Livres oferecidos pelo Instituto de Letras e Comunicação Social (ILC), Instituto de Ciência da Arte (ICA), e Casa de Estudos Germânicos. São oferecidos 535 cursos de Graduação, 68 cursos de Mestrado, 37 cursos de Doutorado, além de 45 cursos de Especialização (UFPA, 2016a).

Deste conjunto, participarão da pesquisa, servidores técnico-administrativos e docentes, ambos ocupantes de função gerencial.



### 3.2 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFPA

No âmbito da UFPA, o atual programa de avaliação de desempenho foi instituído no ano de 2007 através da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, sendo a sua regulamentação estabelecida, primeiramente, em 2009, por meio da Resolução nº 1.272, de 02 de julho de 2009, do Conselho Universitário de Administração - CONSAD. Posteriormente, em 2011, foi publicada a Resolução nº 1.327, de 17 de novembro de 2011, do CONSAD. E mais recentemente, em 2016, foi publicada a Resolução nº 1.439, de 22 de setembro de 2016, do CONSAD, a qual está em vigor atualmente (UFPA, 2007; 2009; 2011; 2016b).

O programa da avaliação de desempenho tem como objetivo:

Contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo, bem como garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade (UFPA, 2007).

O programa prevê três etapas de execução: Planejamento de Ações e Metas; Acompanhamento do Desempenho e Análise do Desempenho. Esta última etapa, a qual corresponde à avaliação do desempenho, deve levar em consideração as ações e metas pactuadas com os resultados alcançados, por meio de Indicadores de Desempenho, juntamente com a análise das competências (Mediadores de Desempenho) estabelecidas (UFPA, 2007).

A valoração atribuída aos Indicadores de Desempenho corresponde a 60% da pontuação final obtida pelo servidor e os Mediadores de Desempenho corresponde a 40% (UFPA, 2007). Contudo, a critério da PROGEP, poderá ser considerada, para fins de avaliação, somente os mediadores de desempenho, os quais, neste caso, corresponderão a 100% da pontuação final obtida pelo servidor (UFPA, 2016b), fato que vem ocorrendo, considerando o último relatório da avaliação de desempenho emitido por esta pró-reitoria.

De acordo com a atual resolução da avaliação de desempenho, devem ser levados em consideração três grupos de competências para a análise dos mediadores de desempenho, dos quais serão escolhidas, anualmente, pelo Conselho Superior de Administração da UFPA 10 competências para compor a Avaliação de Desempenho (UFPA, 2016b). Os grupos e as respectivas competências estão dispostos no quadro 5:

**Quadro 5** - Grupos de Competências da Avaliação de Desempenho da UFPA

<b>Grupo de Competências</b>	<b>Competências</b>
Competências Pessoais	Disciplina Capacidade de Iniciativa Inovação Flexibilidade Análise e Síntese Relacionamento Interpessoal Trabalho em Equipe Atendimento ao Público Interno e Externo Comunicação Interna Responsabilidade Autogerenciamento
Competências Administrativas	Análise de Documentos Fluxo de Processos Arquivar Documentos Assessoramento de Reuniões Atualização de Informação de Dados Redação Oficial Recursos Materiais e Patrimoniais Tramitar Documentos e Processos
Competências Gerenciais	Delegar Tarefas Acompanhamento com Foco em Resultados Planejamento com Foco em Resultados Gestão de Equipes Oferecer Feedback Negociação Decisões Estratégicas

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em UFPA (2016b).

O programa de avaliação de desempenho da UFPA prevê quatro modalidades de avaliação: Autoavaliação, avaliação do servidor pela chefia imediata, avaliação da equipe pela chefia imediata e avaliação do usuário (UFPA, 2007). Enquanto que a resolução em vigor estabelece cinco modalidades, sendo composta pelas quatro modalidades supracitadas e a avaliação por desempenho acadêmico (UFPA, 2016b). O quadro 6 explicita as cinco modalidades previstas de avaliação de desempenho na UFPA.

Das modalidades dispostas abaixo, verifica-se por meio do Manual da Avaliação de Desempenho da UFPA (UFPA, 2015b) e do relatório da avaliação de desempenho de 2016 que são realizadas somente a autoavaliação e a avaliação do servidor pela chefia imediata por meio do sistema de avaliação de desempenho disponível de forma online. Já a avaliação por desempenho acadêmico para os servidores afastados para pós-graduação é realizada via formulário.

**Quadro 6** - Modalidades de Avaliação de Desempenho na UFPA

<b>Modalidade de Avaliação</b>	<b>Descrição</b>
Autoavaliação	Servidor realiza sua autoavaliação com base nas competências requeridas para o exercício de suas atividades. Pode ser gerencial, para os servidores ocupantes de função gerencial ou não-gerencial, para os não ocupantes.
Avaliação do Servidor pela Chefia Imediata	A chefia imediata procede a análise do desempenho do servidor, com base nas metas estabelecidas e competências requeridas para as atividades.
Avaliação da Equipe pela Chefia Imediata	A chefia imediata procede a análise do desempenho dos integrantes da equipe, tendo como base o Plano de Trabalho da Equipe.
Avaliação do Usuário	Os usuários que utilizam os serviços prestados pela Unidade procedem a avaliação de acordo com o grau de satisfação dos mesmos.
Avaliação por Desempenho Acadêmico	O servidor afastado para pós-graduação é avaliado de acordo com o resultado obtido no curso.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em UFPA (2016b).

A forma de cálculo para a obtenção do resultado final da avaliação de desempenho do servidor é descrita pelo Artigo 21 da resolução, disposto a seguir:

Art. 21. O resultado do Processo de Avaliação de Desempenho do servidor será obtido pela soma do cálculo da média ponderada das metas (indicadores) e competências (mediadores) e essa pontuação deverá ser dividida por 10 (dez) e convertida em Conceito, conforme escala utilizada para a avaliação dos mediadores, constantes nos incisos I a IV do art. 17 (UFPA, 2016b).

Tendo em vista que tem sido utilizada somente a avaliação das competências, o resultado do processo de avaliação de desempenho é obtido dividindo-se o somatório das notas atribuídas por 10 e convertendo esta pontuação em conceito. Os conceitos respectivos a cada nota estão dispostos no artigo 17 da Resolução nº 1.439/2016, conforme UFPA (2016b):

- I) De 0,0 a 4,99 - Desempenho Insuficiente;
- II) De 5,0 a 6,99 - Desempenho Regular;
- III) De 7,0 a 8,99 - Desempenho Bom;
- IV) De 9,0 a 10,0 - Desempenho Excelente.

Além das notas atribuídas, os gestores podem indicar eventos de aprendizagem aos seus subordinados através de uma lista disponibilizada no sistema de avaliação de desempenho. E por fim, devem responder a um questionário com perguntas relacionadas às qualidades e às dificuldades que o subordinado apresenta, às condições de trabalho da unidade

de lotação do servidor e recomendações em geral para a melhoria do desempenho do mesmo (UFPA, 2016c).

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa científica é uma atividade humana que busca conhecer e explicar os fenômenos, procurando responder as questões significativas para a compreensão da natureza. Para atingir este objetivo, o pesquisador utiliza o conhecimento previamente acumulado e manipula cuidadosamente os diferentes métodos e técnicas para obter as respostas às suas indagações (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Tendo em vista a importância de se definir adequadamente o percurso metodológico de uma pesquisa, esta seção é destinada à descrição dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com relação à finalidade deste estudo, esta pesquisa pode ser considerada como aplicada, devido ao interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos gerados (GIL, 2008). No caso em estudo, os conhecimentos gerados poderão ser apropriados pela instituição para implementar melhorias ao processo de avaliação de desempenho.

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva, na qual o pesquisador descreve as características de determinada população ou fenômeno. Este tipo de pesquisa é habitualmente realizado por pesquisadores preocupados com a atuação prática (GIL, 2008). O presente estudo analisa a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFPA, analisando a opinião dos mesmos a respeito da finalidade deste processo, identificando os pontos positivos e negativos de sua estrutura e verificando o nível de preparo destes gestores para participarem da avaliação de desempenho.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é do tipo quantitativa, contendo a aplicação de questionário com os gestores (servidores técnico-administrativos e docentes) e análise dos dados obtidos. O objetivo em uma pesquisa quantitativa é generalizar os resultados encontrados em uma amostra para uma coletividade maior e, assim, ao final, explicar e prever os fenômenos estudados, buscando regularidades e relações causais entre os elementos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população ou universo da pesquisa corresponde a um conjunto definido de elementos que apresentam determinadas características. Enquanto que a amostra corresponde a um subconjunto da população, através do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo (GIL, 2008).

A população referente ao presente estudo é formada pelos servidores técnico-administrativos em educação e docentes integrantes dos cargos de Magistério Federal, lotados nas unidades localizadas no Campus Belém da Universidade Federal do Pará, totalizando 329 colaboradores, utilizando como critério: servidores com função gerencial participantes do ciclo de avaliação de desempenho do ano de 2016 na instituição. Entenda-se gestor participante como o técnico-administrativo ou docente que avaliou algum servidor e esta avaliação tenha sido homologada pelo gestor máximo da unidade. A amostra proposta na presente pesquisa é do tipo não probabilística por cotas. A definição deste tipo de amostra, de acordo com Gil (2008), apresenta as seguintes etapas:

- a) classificação da população em função de propriedades tidas como relevantes para o fenômeno a ser estudado;
- b) determinação da proporção da população a ser colocada em cada classe, com base na constituição conhecida ou presumida da população;
- c) fixação de cotas para cada observador ou entrevistador encarregado de selecionar elementos da população a ser pesquisada, de modo tal que a amostra seja composta em observância à proporção das classes consideradas (GIL, 2008, p. 94).

A população será classificada em dois tipos: servidores TAEs com função gerencial e docentes com função gerencial. O cálculo da amostra para uma população finita, conforme Gil (2008) é realizado por meio da seguinte equação:

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{\varepsilon^2 \times (N-1) + \sigma^2 \times p \times q} \quad \text{Equação (1)}$$

Onde:

n = Tamanho da Amostra.

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, expresso em desvio padrão.

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

q = Percentagem complementar.

N = Tamanho da população.

$\varepsilon^2$  = Erro máximo permitido

A partir dos cálculos efetuados, para uma população de 329 (trezentos e vinte e nove) servidores, com erro de 6%, tem-se a amostra de 151 (cento e cinquenta e um), distribuídos de forma proporcional, conforme Quadro 7:

**Quadro 7** - População e Amostra da Pesquisa

Categoria	População	Amostra
Técnico-Administrativos	170	78
Docentes	159	73
Total	329	151

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA

Em relação aos procedimentos técnicos da pesquisa, foi realizado um levantamento, o qual se caracteriza por interrogar diretamente as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Neste tipo de pesquisa, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado para, posteriormente, através de análise quantitativa, obter as conclusões referentes os dados coletados. Dentre as principais vantagens do levantamento, estão o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e a quantificação dos dados obtidos (GIL, 2008).

O levantamento foi realizado por meio de questionário (Apêndice B), o qual consiste em um instrumento de coleta de dados formado por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O questionário elaborado para esta pesquisa contém quatro blocos com 41 itens, divididos da seguinte forma:

a) Bloco 1: A Finalidade da Avaliação de Desempenho na UFPA: tem como objetivo demonstrar a opinião dos gestores a respeito da finalidade da Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA (Itens 1 a 8).

b) Bloco 2: Estrutura da Avaliação de Desempenho na UFPA: pretende identificar os pontos positivos e negativos na estrutura da Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA na visão dos gestores (Itens 9 a 23).

c) Bloco 3: O Papel do Gestor na Avaliação de Desempenho na UFPA: objetiva apontar o nível de preparação dos gestores para participar do Processo de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFPA (Itens 24 a 34).

d) Bloco 4: Perfil do Participante: objetiva identificar as características sociais e funcionais dos participantes da pesquisa (Itens 35 a 41).

O questionário utilizou escalas do tipo Likert ao grupo amostral definido nesta pesquisa, para possibilitar o diagnóstico do fenômeno estudado. As afirmativas elaboradas para os blocos 1, 2 e 3 tiveram como base a pesquisa bibliográfica realizada neste estudo, o Programa de Avaliação de Desempenho da UFPA, o Manual de Avaliação de Desempenho da UFPA, o questionário proposto por Gomes (2010) e o questionário proposto por Ribeiro; Domingues (2011), conforme Quadro 8.

**Quadro 8** - Fontes Relativas aos Itens do Questionário

ITEM	AFIRMATIVA	FONTE
1	A avaliação de desempenho tem sido utilizada nesta instituição como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores.	Ribeiro; Domingues (2011) com adaptações.
2	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável.	Ribeiro; Domingues (2011) com adaptações.
3	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA auxilia na resolução de conflitos.	Ribeiro; Domingues (2011).
4	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga.	Ribeiro; Domingues (2011).
5	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA permite ao gestor identificar as necessidades de capacitação de seus subordinados.	Elaborado pelo autor com base em Brasil (2006b) e UFPA (2007).
6	As recomendações apontadas pelos gestores na Avaliação de Desempenho têm sido implementadas pela área competente da instituição (treinamento, cursos, acompanhamento psicossocial).	Ribeiro; Domingues (2011) com adaptações.
7	Nesta organização, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos.	Ribeiro; Domingues (2011).
8	Nesta organização, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos servidores.	Elaborado pelo autor com base em Grilo (1982), Bergue (2014) e Pinto; Behr (2015).
9	A periodicidade de 01 (um) ano é suficiente para a	Elaborado pelo autor com



(continua)

	realização do processo avaliativo na instituição.	base em UFPA (2007).
10	As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva.	Gomes (2010) com adaptações.
11	As competências constantes no instrumento avaliativo representam as competências desempenhadas na prática pelos servidores da instituição.	Gomes (2010) com adaptações.
12	A quantidade de competências constantes no instrumento avaliativo é suficiente para a mensuração do desempenho do servidor.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
13	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo estão descritos de forma clara e objetiva.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
14	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo são adequados para suprir as necessidades de capacitação dos servidores.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
15	As modalidades constantes no instrumento avaliativo (Autoavaliação e Avaliação da Chefia Imediata) são suficientes para a correta mensuração do desempenho dos servidores.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
16	A escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos está adequada para avaliar as competências constantes no instrumento avaliativo.	Gomes (2010) com adaptações.
17	Os pesos atribuídos às modalidades de autoavaliação (Peso 1) e avaliação da chefia imediata (Peso 3) estão adequados para calcular o resultado final da avaliação de desempenho do servidor.	Gomes (2010) com adaptações.
18	As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação estão descritas de forma clara e objetiva.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
19	As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação são adequadas para promover uma melhor compreensão sobre o desempenho do servidor.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
20	A estrutura online do sistema de avaliação de desempenho facilita a realização deste processo.	Gomes (2010) com adaptações.
21	A divulgação da avaliação de desempenho na instituição por meio de cartazes, folders e e-mail institucional tem sido adequada para sensibilizar os servidores a participarem do processo.	Elaborado pelo autor com base no Relatório da Avaliação de Desempenho da UFPA (2016c).
22	A PROGEP auxilia de forma adequada os servidores durante o processo de avaliação	Gomes (2010) com adaptações.

(continua)

23	No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da UFPA está adequado e não necessita de modificações em sua estrutura.	Elaborado pelo autor.
24	Conheço o Programa de Avaliação de Desempenho e a Resolução que o regulamenta na instituição.	Elaborado pelo autor.
25	Tenho conhecimento da importância do processo de avaliação de desempenho na instituição.	Ribeiro; Domingues (2011) com adaptações.
26	Defino junto à minha equipe de trabalho metas a serem alcançadas no período avaliado.	Elaborado pelo autor com base em UFPA (2007).
27	Defino junto à minha equipe de trabalho as expectativas de desempenho em relação às competências a serem avaliadas.	Elaborado pelo autor.
28	Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos.	Elaborado pelo autor com base em Bergamini; Beraldo (1988).
29	Tenho uma boa relação com os servidores sob a minha chefia.	Elaborado pelo autor.
30	Esclareço aos servidores sob minha chefia sobre a importância da Avaliação de Desempenho, estimulando-os a participar do processo.	Elaborado pelo autor com base em Hipólito; Reis (2002).
31	Considero-me preparado (a) para avaliar os servidores sob a minha chefia.	Elaborado pelo autor.
32	Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho.	Ribeiro; Domingues (2011) com adaptações.
33	O atual modelo de avaliação de desempenho da instituição causa desgaste no relacionamento com os servidores avaliados.	Ribeiro; Domingues (2011) com adaptações.
34	Ofereço feedback aos servidores sob a minha chefia a respeito das notas atribuídas na avaliação de desempenho.	Elaborado pelo autor com base em Hipólito; Reis (2002) e Pontes (2016).

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Foi realizado um pré-teste em um universo reduzido de 10 servidores da UFPA para a identificação de eventuais erros. Realizadas as devidas correções, o questionário foi aplicado à amostra da pesquisa. O local de aplicação do questionário foi o Campus Universitário de Belém da Universidade Federal do Pará. A coleta de dados ocorreu no período de Julho a Novembro de 2017. Realizou-se o treinamento de uma pessoa para visitar as unidades e aplicar o questionário junto aos gestores, explicando a importância da pesquisa e o sigilo das respostas dos participantes.

O procedimento de coleta de dados foi realizado inicialmente através do envio do questionário por e-mail para os 329 gestores, obtendo-se retorno de 17 questionários preenchidos. Posteriormente, foi realizada a aplicação do questionário pessoalmente aos gestores através de visita às unidades onde estes são lotados, obtendo-se 134, totalizando, assim, 151 formulários respondidos. Contudo, devido a erros de preenchimento, 7 formulários foram descartados, restando um total de 144 formulários válidos, sendo 77 de gestores técnico-administrativos e 67 de gestores docentes.

Algumas dificuldades foram encontradas na coleta de dados e contribuíram para o não alcance do valor da amostra, a saber: o baixo percentual de retorno dos questionários por e-mail, a indisponibilidade de tempo dos gestores para responder os questionários presencialmente, a ausência dos mesmos do local de trabalho no momento da visita, a não devolução de questionários entregues.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, estes foram tabulados e analisados por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Para o tratamento de dados, utilizou-se a estatística descritiva, a qual, de acordo com Gil (2008, p. 161) permite: “(a) caracterizar o que é típico no grupo; (b) indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, e (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis”. Para melhor demonstrar os resultados foram utilizadas ferramentas descritivas como: tabelas, as quais têm por finalidade resumir em um quadro um conjunto de observações, conseguindo expor de modo sintético os resultados dos dados analisados relacionados a fatores como, tempo, local, fenômeno e especificação; e gráficos, os quais têm como objetivo principal produzir no leitor uma impressão mais rápida e viva dos dados de uma tabela (BUSSAB; MORETTIN, 2005).

Em seguida, foi utilizado o teste do qui-quadrado, o qual, de acordo com Ayres (2012), objetiva comparar duas amostras, cada uma com duas ou mais categorias, formulando-se, na interpretação de dados, a hipótese de independência, ou seja, de não associação entre tais categorias. Assim, este teste foi realizado na presente pesquisa com o objetivo de analisar uma distribuição conjunta de duas variáveis qualitativas, descrevendo assim a associação que pode existir entre elas.

Para o cálculo deste teste, tem-se que: seja  $p_{ij}$  a probabilidade de um indivíduo ser classificado nas categorias  $i$  ( $i = 1, \dots, r$ ) e  $j$  ( $j = 1, \dots, s$ ), em que seja a probabilidade marginal de um indivíduo a ser classificado em uma categoria  $i$  da variável X:

$$p_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r p_{ij}$$

**Equação (2)**

E a probabilidade marginal de um indivíduo ser classificado na categoria j da variável Y. Em que a estatística de teste é dada por:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Equação (3)**

Onde:

$\chi^2$ : é o valor da estatística teste;

$O_{ij}$ : é o valor observado na i-ésima e j-ésima posição;

$E_{ij}$ : é o valor esperado na i-ésima e j-ésima posição.

Para determinar a confiabilidade do questionário aplicado, realizou-se o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, o qual de acordo com Hora; Monteiro; Arica (2010), trata-se de uma correlação média entre os itens de um questionário por meio da análise do perfil das respostas. Este coeficiente pode ser calculado por meio da fórmula abaixo:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} x \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**Equação (4)**

Onde:

K: corresponde ao número de itens do questionário;

$S_i^2$ : corresponde a variância de cada item;

$S_t^2$ : corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este tópico é destinado a apresentar e discutir os resultados obtidos pela pesquisa. Inicia-se pelo resultado do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, a análise descritiva, a qual está dividida em 4 blocos, conforme o questionário aplicado e em seguida finalizando demonstra-se e discute-se os resultados obtidos pelo teste do Qui-quadrado.

### **5.1 ALFA DE CRONBACH**

O resultado do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach do questionário da presente pesquisa foi de  $\alpha = 0,769$ . Apesar de não haver um valor mínimo para este coeficiente ser aceito como bom, Hora; Monteiro; Arica (2010) afirmam que é possível encontrar na literatura o valor de 0,70 como o mínimo aceitável. Desta forma, obtém-se um resultado satisfatório em relação à confiabilidade do questionário aplicado.

### **5.2 ANÁLISE DESCRITIVA**

Neste tópico serão apresentados e discutidos os resultados da análise descritiva, iniciando pelo último bloco do questionário, o qual é destinado a conhecer o perfil do gestor participante da pesquisa. Posteriormente, serão apresentados os blocos referentes à finalidade e à estrutura da avaliação de desempenho na UFPA e ao nível de preparo do gestor para participar desta avaliação.

#### **5.2.1 O Perfil do Gestor**

A amostra por gênero ficou distribuída da seguinte maneira: 54,2% de homens e 45,8% de mulheres, demonstrando uma predominância masculina entre os ocupantes de função gerencial na UFPA, conforme Gráfico 1.

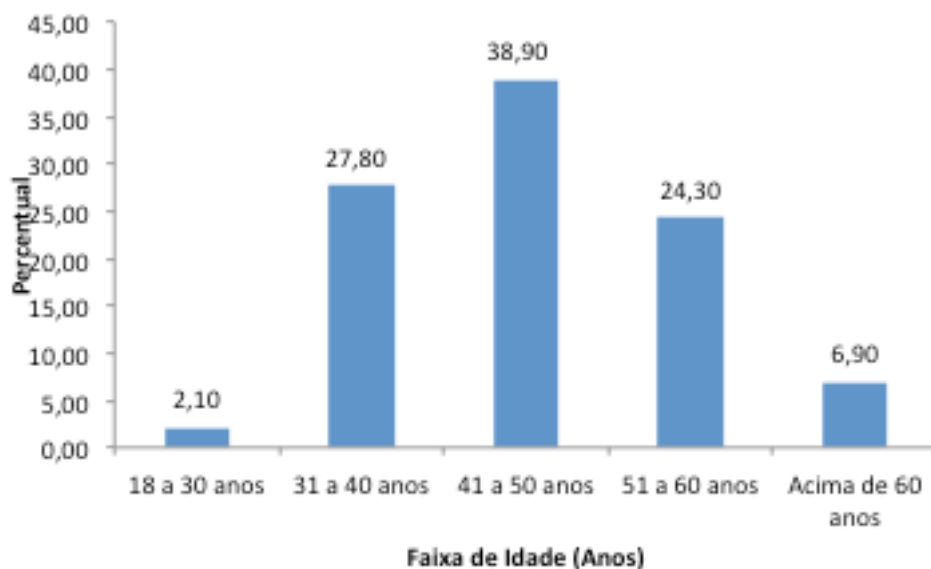
**Gráfico 1:** Percentual de Gestores da UFPA, por gênero (I36).



**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Em relação à faixa etária, grande parte dos gestores tem entre 41 e 50 anos (38,9%), seguido dos que possuem de 31 a 40 anos de idade (27,8%), como pode ser observado no gráfico 2.

**Gráfico 2:** Percentual de Gestores da UFPA, por faixa etária (I37).

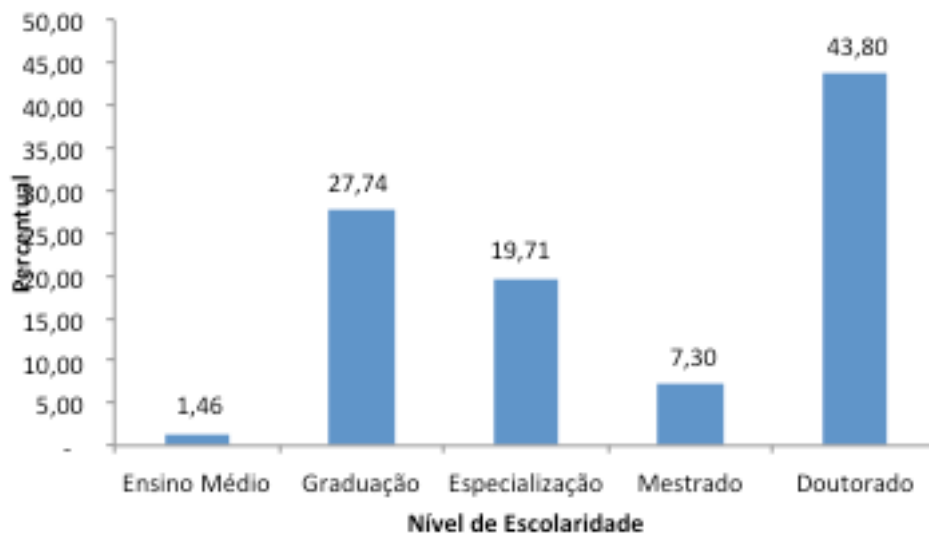


**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Em relação ao nível de escolaridade, grande parte dos gestores possui doutorado (43,8%), seguido dos que possuem graduação (27,74%), conforme Gráfico 3. Apesar do alto

percentual de gestores com doutorado, todos os participantes da pesquisa com esta titulação são pertencentes à categoria dos docentes.

**Gráfico 3:** Percentual de Gestores da UFPA, por nível de escolaridade (I38).



**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Sobre as categorias dos gestores, nota-se que 53,5% dos gestores participantes da pesquisa são técnico-administrativos, enquanto que 46,5% são docentes, conforme Gráfico 4.

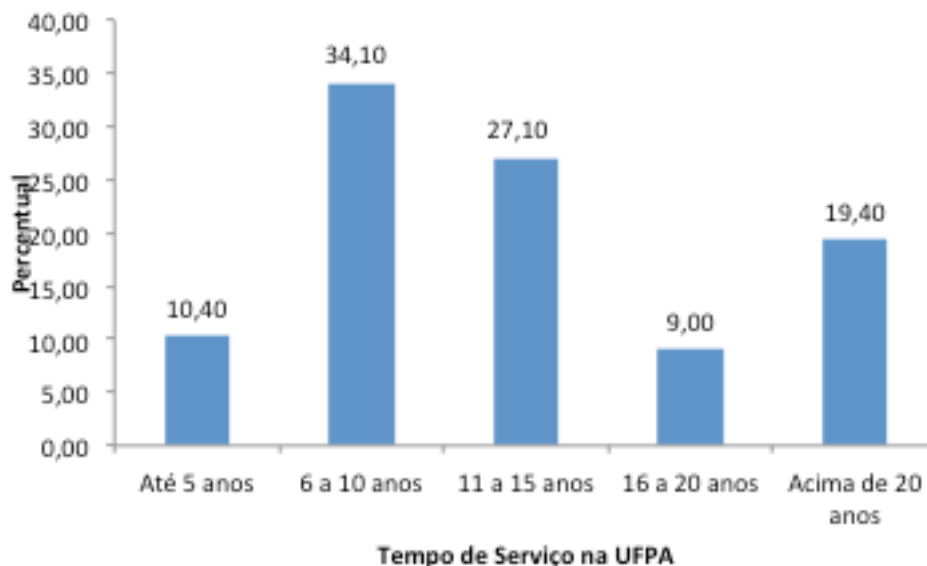
**Gráfico 4:** Percentual de Gestores da UFPA, por categoria (I39).



**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Grande parte dos gestores tem de 6 a 10 anos de serviço na UFPA (34,1%), seguido dos que possuem de 11 a 15 anos (27,1%), de acordo com o Gráfico 5.

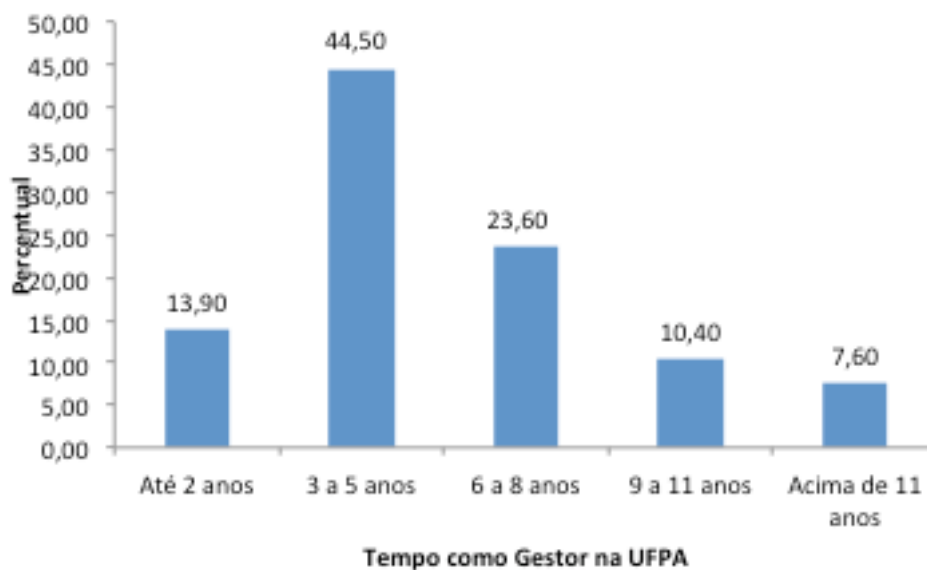
**Gráfico 5:** Percentual de Gestores da UFPA, por tempo de serviço na UFPA (I40).



**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Sobre o tempo como gestor na UFPA, verifica-se que grande parte dos gestores tem de 3 a 5 anos (44,5%), seguido dos que possuem de 6 a 8 anos (23,6%), conforme mostra o Gráfico 6.

**Gráfico 6:** Percentual de Gestores da UFPA, por tempo como gestor na UFPA (I41).



**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).



### 5.2.2 Finalidade da Avaliação de Desempenho na UFPA

Neste bloco do questionário, foram avaliados aspectos relacionados à finalidade da avaliação de desempenho na UFPA, constantes nos itens 1 a 8. Serão apresentadas a seguir as 3 respostas mais escolhidas em cada item pelos respondentes. Os resultados podem ser verificados nos gráficos constantes no Apêndice C.

Em relação ao item 1 “*A avaliação de desempenho tem sido utilizada nesta instituição como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores*”, 60,5% dos respondentes “concordam totalmente”, seguidos de 20,8% que “concordam parcialmente” e 9% “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas a este primeiro item expressam uma forte tendência a concordância dos gestores em relação à forma como vem sendo utilizada a avaliação de desempenho na UFPA, no caso como um importante instrumento de gestão à disposição dos gestores. A concordância com este item alcança 81,3% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Tais resultados são opostos aos achados por Ribeiro e Domingues (2011), os quais apontam para um desconhecimento por parte dos entrevistados sobre a utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão na organização pesquisada. No caso da UFPA, os resultados demonstram que os gestores conhecem e aprovam a forma como vem sendo utilizada a avaliação de desempenho. De acordo com Odelius (2010), um dos requisitos exigidos a um sistema de avaliação de desempenho é que este seja considerado um importante instrumento de gestão e como subsídio para o processo de tomada de decisões.

Os resultados referentes ao item 2 “*O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável*” mostram que 36,8% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 33,3% que “não concordam nem discordam” e 14,6% que “discordam parcialmente”.

As respostas relativas a este segundo item expressam uma leve tendência a concordância dos gestores em relação à obtenção de melhores resultados para área pela qual é responsável por meio do auxílio da avaliação de desempenho, embora esta concordância seja em grande parte parcial, mostrando que os gestores possuem ressalvas quanto a esta afirmativa. Nota-se também um percentual considerável de respondentes neutros em relação a esta afirmativa, demonstrando que não fica claro para muitos gestores como a avaliação de desempenho pode auxiliá-los na obtenção de melhores resultados. De acordo com Odelius

(2010), a obtenção de melhores resultados na área de trabalho são um dos resultados positivos associados à avaliação de desempenho.

Em relação ao item 3 “*O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA auxilia na resolução de conflitos*” os resultados demonstram que 37,5% dos respondentes “não concordam nem discordam”, seguidos de 34% que “concordam parcialmente” e 13,2% que “discordam parcialmente”.

As respostas relativas a este terceiro item demonstram que grande parte dos gestores estão neutros em relação a esta afirmativa, não conseguindo visualizar de que forma o atual modelo de avaliação de desempenho pode auxiliar na resolução de conflitos na UFPA. Contudo, nota-se um percentual considerável de gestores que concordam parcialmente com esta afirmativa. O elevado percentual de neutralidade em relação a esta afirmativa também foi identificado por Ribeiro e Domingues (2011), demonstrando que em ambas as organizações não existe uma visão clara em relação à avaliação de desempenho auxiliar na resolução de conflitos.

Os resultados referentes ao item 4 “*O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga*” demonstram que 33,4% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 25,7% que “concordam totalmente” e 23,6% que “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas ao item 4 expressam uma moderada tendência à concordância em relação a avaliação de desempenho permitir que o gestor observe a distribuição do trabalho, embora a maior parte dos respondentes concorde de forma parcial a esta afirmativa, demonstrando que existem ressalvas quanto a mesma. A concordância com esta afirmativa atinge 59,1% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tal resultado corrobora com os achados por Rodrigues e Domingues (2011), demonstrando que em ambas as organizações, a avaliação de desempenho tem permitido aos gestores observar melhor a distribuição do trabalho.

Em relação ao item 5 “*O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA permite ao gestor identificar as necessidades de capacitação de seus subordinados*”, os resultados apontam que 60,4% “concordam parcialmente”, seguidos de 21,5% que “não concordam nem discordam” e 11,8% que “concordam totalmente”.

As respostas relativas ao item 5 demonstram uma forte tendência a concordância em relação à afirmativa. Isto significa que o atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA contribui no processo de levantamento das necessidades de capacitação de seus servidores. Ressalta-se que a maior parte dos gestores concorda de forma parcial a esta afirmativa,

indicando que existem ressalvas quanto a mesma. A concordância com esta afirmativa atinge 72,2% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. De acordo com Pontes (2016), uma das finalidades de um programa de avaliação de desempenho é ajudar no processo de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Tais achados atendem ao Decreto n. 5.825/2006, o qual determina que os resultados do Programa de Avaliação de Desempenho deverão subsidiar a elaboração de programas de capacitação e desenvolvimento (BRASIL, 2006b).

Em relação ao item 6 *“As recomendações apontadas pelos gestores na Avaliação de Desempenho têm sido implementadas pela área competente da instituição (treinamento, cursos, acompanhamento psicossocial)”*, os resultados apontam que 38,2% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 22,9% que “não concordam nem discordam” e 18,1% que “discordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 6 demonstram uma leve tendência a concordância em relação a implementação por parte da área competente na instituição das recomendações apontadas pelos gestores na avaliação de desempenho, embora a maior parte dos respondentes concorde de forma parcial a esta afirmativa, expressando que existem ressalvas quanto a mesma.

Os resultados referentes ao item 7 *“Nesta organização, a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos”* apontam que 26,5% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 25,7% que “não concordam nem discordam” e 21,5% que “discordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 7 apontam uma leve tendência a discordância em relação a avaliação de desempenho ser feita meramente para cumprir com exigências do setor de recursos humanos na UFPA, tendo em vista que 40,9% dos respondentes discordam desta afirmativa, somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”. Nota-se, contudo, um percentual considerável de gestores que concordam com tal afirmativa, totalizando 33,4%, somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Ainda em relação ao item 7, nota-se diferenças nas respostas das categorias de técnico-administrativos e docentes. Enquanto os primeiros têm uma leve tendência a concordância com a afirmação deste item com 40,2% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, a segunda categoria tem uma leve tendência a discordância, com 47,8% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

De acordo com Hipólito e Reis (2002), um dos cuidados que a organização deve ter na condução da avaliação de desempenho consiste na utilização efetiva de seus resultados para

subsidiar ações concretas e com a devida transparência, caso contrário a avaliação perde sentido, passando a ser vista como mero instrumento burocrático.

Em relação ao item 8 “*Nesta organização, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos servidores*”, os resultados apontam que 25,7% dos respondentes “discordam totalmente”, seguidos de 24,3% que “não concordam nem discordam” e 22,9% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 8 apontam uma leve tendência a discordância sobre a avaliação de desempenho na UFPA servir somente para a concessão de progressões funcionais aos servidores, contrariando aos achados na literatura (GRILO, 1982; BERGUE 2014; e PINTO; BEHR, 2015). Nota-se, contudo, um percentual considerável de gestores que concordam com tal afirmativa, totalizando 32,6%, somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Ainda em relação ao item 8, nota-se diferenças nas respostas das categorias de técnico-administrativos e docentes. Embora as duas categorias tenham apresentado uma leve tendência a discordância em relação a esta afirmativa, houve contraste em relação a opção mais escolhida por cada categoria. Enquanto 31,3% dos docentes “discordam totalmente” da afirmativa, 26,32% dos técnico-administrativos “concordam parcialmente”.

Em geral, analisando este bloco, nota-se uma percepção positiva dos gestores em relação a finalidade da avaliação de desempenho na UFPA, com destaque para o item 1 que obteve o maior percentual de concordância por parte dos respondentes. Apesar da avaliação, em geral, positiva, técnico-administrativos e docentes apresentam opiniões diferentes nos itens 7 e 8, nos quais os primeiros tendem a ter uma percepção mais negativa em relação à finalidade da avaliação de desempenho na UFPA, enquanto a segunda categoria apresenta uma percepção mais positiva.

### **5.2.3 Estrutura da Avaliação de Desempenho na UFPA**

Neste bloco do questionário, foram avaliados aspectos relacionados à estrutura da avaliação de desempenho na UFPA, constantes nos itens 9 a 23. Serão apresentadas a seguir as 3 respostas mais escolhidas em cada item pelos respondentes. Os resultados podem ser verificados nos gráficos constantes no Apêndice C.

Em relação ao item 9 “*A periodicidade de 01 (um) ano é suficiente para a realização do processo avaliativo na instituição*”, os resultados apontam que 27,8% dos respondentes

“não concordam nem discordam”, seguidos de 27,1% que “discordam parcialmente” e 20,1% que “concorda totalmente”.

Devido à proximidade dos percentuais obtidos entre a concordância e a discordância, somadas as respectivas legendas, não é possível apontar uma tendência em relação as respostas dos gestores a afirmativa referente a periodicidade da avaliação de desempenho na UFPA.

Em relação ao item 10 “*As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva*”, os resultados apontam que 33,3% dos respondentes “não concordam nem discordam”, seguidos de 23,6% que “concordam parcialmente” e 21,5% que “discordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 10 demonstram uma leve tendência para a concordância em relação à clareza e objetividade da descrição das competências constantes no instrumento avaliativo. Tais resultados corroboram com os achados por Gomes (2010), a qual identificou na mesma instituição tendência à concordância com a afirmativa. Nota-se, contudo, um elevado percentual de neutralidade em relação a esta afirmativa, principalmente por parte dos docentes que apresentaram 46,15% contra 23,4% dos técnico-administrativos, os quais apresentam uma percepção mais positiva com 49,3% de concordância, somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Conforme Carbone et al (2005), quando a descrição das competências não é clara nem objetiva, as pessoas podem atribuir a estas a interpretação que melhor lhes convém.

Em relação ao item 11 “*As competências constantes no instrumento avaliativo representam as competências desempenhadas na prática pelos servidores da instituição*”, os resultados apontam que 46,5% dos respondentes “não concordam nem discordam”, seguidos de 25% que “discordam parcialmente” e 21,5% que “concordam parcialmente”.

Devido à proximidade dos percentuais obtidos entre a concordância e a discordância, somadas as respectivas legendas, não é possível apontar uma tendência em relação a afirmativa do item 11. Por outro lado, nota-se novamente um elevado percentual de neutralidade nas respostas levantadas.

Em relação ao item 12 “*A quantidade de competências constantes no instrumento avaliativo é suficiente para a mensuração do desempenho do servidor*”, os resultados demonstram que 49,2% dos respondentes “discordam parcialmente”, seguidos de 25% que “não concordam nem discordam” e 15,3% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 12 demonstram uma moderada tendência a discordância em relação a quantidade de competências no instrumento avaliativo ser suficiente para a

mensuração do desempenho do servidor. A discordância com este item alcança 53,4% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

Sobre o item 13 *“Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo estão descritos de forma clara e objetiva”*, os resultados apontam que 34,7% dos respondentes “discordam parcialmente”, seguidos de 31,9% que “não concordam nem discordam” e 18,1% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 13 demonstram uma leve tendência a discordância em relação a clareza e objetividade na descrição dos eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo. A discordância com este item alcança 37,5% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

Nota-se ainda neste item 13 diferenças de percepções entre técnico-administrativos e docentes. Enquanto os primeiros apresentam uma leve tendência para a concordância com 39%, a segunda categoria apresentam uma moderada tendência para a discordância com 44,8%, somadas as respectivas legendas.

Em relação ao item 14 *“Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo são adequados para suprir as necessidades de capacitação dos servidores”*, os resultados apontam que 51,3% “discordam parcialmente”, seguidos de 23,6% que não “concordam nem discordam” e 16,7% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 14 demonstram uma moderada tendência a discordância em relação aos eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo serem adequados para suprir as necessidades de capacitação dos servidores. A discordância com este item alcança 55,5% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

Em relação ao item 15 *“As modalidades constantes no instrumento avaliativo (Auto-Avaliação e Avaliação da Chefia Imediata) são suficientes para a correta mensuração do desempenho dos servidores”*, os resultados demonstram que 55,5% dos respondentes “discordam parcialmente”, seguidos de 19,4% que “não concordam nem discordam” e 16% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 15 apontam uma moderada tendência a discordância em relação ao número de modalidades de avaliação constantes no instrumento avaliativo. A discordância a este item alcança 58,3% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”. Tais resultados apontam a necessidade de introdução de novas modalidades de avaliação, tornando o processo por múltiplas fontes, uma das principais tendências nos processos de avaliação de desempenho, de acordo com Hipólito e Reis (2002).

Em relação ao item 16 “*A escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos está adequada para avaliar as competências constantes no instrumento avaliativo*”, os resultados apontam que 45,8% dos respondentes “concordam totalmente”, seguidos de 40,3% que “concordam parcialmente” e 9% que “não concordam nem discordam”.

Neste item 16, nota-se nas respostas uma forte tendência a concordância em relação a escala de pontuação utilizada no instrumento avaliativo da UFPA. A concordância com esta afirmativa atinge 86,3% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados corroboram com os achados por Gomes (2010), a qual identificou tendência à concordância com esta afirmativa na mesma instituição.

No que se refere ao item 17 “*Os pesos atribuídos às modalidades de auto-avaliação (Peso 1) e avaliação da chefia imediata (Peso 3) estão adequados para calcular o resultado final da avaliação de desempenho do servidor*”, os resultados apontam que 41,6% dos respondentes “não concordam nem discordam”, seguidos de 29,9% que “concordam parcialmente” e 16,7% que “concordam totalmente”.

Nota-se nas respostas deste item 17 uma leve tendência a concordância em relação os pesos atribuídos a cada modalidade de avaliação. A concordância com esta afirmativa atinge 46,6% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados corroboram com os achados por Gomes (2010), a qual identificou tendência à concordância com esta afirmativa na mesma instituição. Contudo, cabe frisar o alto índice de neutralidade nesta afirmativa, o que pode denotar o desconhecimento dos gestores em relação aos pesos que são atribuídos a cada modalidade de avaliação.

Em relação ao item 18 “*As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação estão descritas de forma clara e objetiva*”, os resultados apontam que 29,8% dos respondentes “discordam parcialmente”, seguidos de 27,8% que “não concordam nem discordam” e 22,9% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 18 apontam uma leve tendência a concordância em relação à clareza e objetividade das perguntas do questionário constantes no instrumento avaliativo. A concordância com esta afirmativa atinge 41% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Neste item 18, nota-se diferenças nas percepções das categorias de servidores. Enquanto os técnico-administrativos apresentam uma percepção mais positiva em relação a esta afirmativa, com 55,8% de concordância, somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, os docentes apresentam maior neutralidade com 40,4% dos respondentes optando pela legenda “não concordo nem discordo”.

No que se refere ao item 19 “*As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação são adequadas para promover uma melhor compreensão sobre o desempenho do servidor*”, os resultados apontam que 25,7% dos respondentes “concordam parcialmente”, seguidos de 24,3% que “não concordam nem discordam” e 24,3% que “discordam parcialmente”.

Observa-se neste item 19 uma leve tendência a concordância em relação ao que a afirmativa propõe. A concordância com esta afirmativa atinge 40,3% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Entretanto nota-se diferenças de percepções entre técnico-administrativos e docentes, sendo os primeiros com uma percepção mais positiva em relação à afirmativa, com 46,05% de concordância e a segunda categoria com uma tendência a discordância, apresentando 37,3%, somadas em ambos os percentuais as respectivas legendas.

Em relação ao item 20 “*A estrutura online do sistema de avaliação de desempenho facilita a realização deste processo*”, os resultados apontam que 52,7% dos respondentes “concordam totalmente”, seguidos de 42,4% que “concordam parcialmente” e 2,8% que “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas ao item 20 demonstram uma forte tendência a concordância em relação a estrutura online do sistema de avaliação de desempenho facilitar a realização deste processo. A concordância com esta afirmativa atinge 95,1% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados estão de acordo com os achados por Gomes (2010), a qual identificou tendência à concordância com este item na mesma instituição.

No que se refere ao item 21 “*A divulgação da avaliação de desempenho na instituição por meio de cartazes, folders e e-mail institucional tem sido adequada para sensibilizar os servidores a participarem do processo*”, os resultados apontam que 47,9% dos respondentes “concordam totalmente”, seguidos de 46,5% que “concordam parcialmente” e 4,2% que “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas ao item 21 demonstram uma forte tendência a concordância em relação à divulgação da avaliação de desempenho ser adequada para sensibilizar os servidores a participarem do processo. A concordância com esta afirmativa atinge 94,4% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Em relação ao item 22 “*A PROGEP auxilia de forma adequada os servidores durante o processo de avaliação de desempenho*”, os resultados apontam que 39,6% dos respondentes



“concordam totalmente”, seguidos de 26,4% que “concordam parcialmente” e 24,3% que “não concordam nem discordam”.

Observa-se nas respostas referentes ao item 22 uma forte tendência a concordância em relação à PROGEP auxiliar de forma adequada os servidores durante o processo de avaliação de desempenho. A concordância com esta afirmativa atinge 66% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados diferem dos achados por Gomes (2010), o que denota uma evolução em termos de atendimento e gestão da avaliação de desempenho nos últimos anos por parte da unidade de gestão de pessoas da UFPA.

No que se refere ao item 23 “*No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da UFPA está adequado e não necessita de modificações em sua estrutura*”, os resultados apontam que 39,5% “não concordam nem discordam”, seguidos de 23,6% que “discordam parcialmente” e 16% que “concordam parcialmente”.

As respostas relativas ao item 23 demonstram um alto índice de neutralidade por parte dos gestores, principalmente por parte dos docentes com 46,3% contra 33,7% dos técnico-administrativos. Nota-se também um percentual considerável de discordância dos gestores em relação a afirmativa. A discordância a este item alcança 38,9% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

No geral, a percepção dos gestores em relação a estrutura da avaliação de desempenho é positiva, mas necessita de mudanças em alguns pontos. No Quadro 9, estão listados os pontos positivos da estrutura de avaliação de desempenho identificados nesta pesquisa e os respectivos percentuais de concordância, somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Para considerar como ponto positivo, utilizou-se como critério o item apresentar tendência a concordância nas respostas.

**Quadro 9** - Pontos Positivos da Estrutura de Avaliação de Desempenho na UFPA

ITEM	DESCRIÇÃO	% DE CONCORDÂNCIA
10	As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva.	37,5%
16	A escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos está adequada para avaliar as competências constantes no instrumento avaliativo.	86,1%
17	Os pesos atribuídos às modalidades de auto-avaliação (Peso 1) e avaliação da chefia imediata (Peso 3) estão adequados para calcular o resultado final da avaliação de desempenho do servidor.	46,6%
18	As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação estão descritas de forma clara e objetiva.	41%

(continua)

ITEM	DESCRIÇÃO	% DE CONCORDÂNCIA
19	As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação são adequadas para promover uma melhor compreensão sobre o desempenho do servidor.	40,3%
20	A estrutura online do sistema de avaliação de desempenho facilita a realização deste processo.	95,1%
21	A divulgação da avaliação de desempenho na instituição por meio de cartazes, folders e e-mail institucional tem sido adequada para sensibilizar os servidores a participarem do processo.	94,4%
22	A PROGEP auxilia de forma adequada os servidores durante o processo de avaliação de desempenho.	66%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

No Quadro 10, estão listados os pontos negativos da estrutura de avaliação de desempenho identificados nesta pesquisa e os respectivos percentuais de discordância, somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”. Para considerar como ponto negativo, utilizou-se como critério o item apresentar tendência a discordância nas respostas.

**Quadro 10 - Pontos Negativos da Estrutura de Avaliação de Desempenho na UFPA**

ITEM	DESCRIÇÃO	% DE DISCORDÂNCIA
12	A quantidade de competências constantes no instrumento avaliativo é suficiente para a mensuração do desempenho do servidor	53,4%
13	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo estão descritos de forma clara e objetiva	37,5%
14	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo são adequados para suprir as necessidades de capacitação dos servidores	55,5%
15	As modalidades constantes no instrumento avaliativo (Auto-Avaliação e Avaliação da Chefia Imediata) são suficientes para a correta mensuração do desempenho dos servidores	58,3%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Apesar do item 23 apresentar um maior percentual de discordância em relação a concordância, este não foi incluído entre os pontos negativos por não tratar de um fator específico da estrutura da avaliação de desempenho, mas sim uma avaliação geral do instrumento em sua estrutura.

É importante também destacar o alto índice de neutralidade nas respostas deste bloco, que pode estar associado ao fato da coleta de dados desta pesquisa ter sido realizada vários meses após o último processo de avaliação de desempenho, o que poderia dificultar para os gestores lembrarem de algumas questões mais específicas.

#### 5.2.4 Preparo dos Gestores

Neste bloco do questionário, foram avaliados aspectos relacionados ao preparo dos gestores para participar do processo de avaliação de desempenho na UFPA, constantes nos itens 24 a 34. Serão apresentadas a seguir as 3 respostas mais escolhidas em cada item pelos respondentes. Os resultados podem ser verificados nos gráficos constantes no Apêndice C.

No que se refere ao item 24 “*Conheço o Programa de Avaliação de Desempenho e a Resolução que o regulamenta na instituição*”, os resultados apontam que 34% dos respondentes “concordam parcialmente” com a afirmativa, seguidos de 22,9% que “concordam totalmente” e 21,5% que “discordam totalmente”.

As respostas relativas ao item 24 demonstram uma moderada tendência a concordância com a afirmativa. Nota-se pelas respostas que a maior parte dos respondentes conhecem o programa de avaliação de desempenho e a resolução que o regulamenta, embora um percentual considerável destes concorde parcialmente com a afirmativa. Por outro lado, cabe destacar que um pouco mais de um quinto dos gestores desconhecem tais documentos. De acordo com Odellius (2010), o treinamento de avaliadores e avaliados quanto a normas da avaliação de desempenho constitui um aspecto que influencia no sucesso da mesma.

Em relação ao item 25 “*Tenho conhecimento da importância do processo de avaliação de desempenho na instituição*”, os resultados apontam que 61% dos respondentes “concordam totalmente”, seguidos de 28,5% que “concordam parcialmente” e 6,3% que “não concordam nem discordam”.

Observa-se neste item 25 uma forte tendência a concordância com a afirmativa de que os gestores conhecem a importância do processo de avaliação na instituição. A concordância com esta afirmativa atinge 89,5% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados corroboram com os achados por Pinto e Behr (2015), os quais identificaram uma tendência à concordância a esta afirmativa na instituição por eles pesquisada.

No que se refere ao item 26 “*Defino junto à minha equipe de trabalho metas a serem alcançadas no período avaliado*”, os resultados apontam que 41,6% dos respondentes

“concordam parcialmente”, seguidos de 35,4% que “concordam totalmente” e 13,2% que “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas ao item 26 demonstram uma forte tendência a concordância com a afirmativa, embora o maior percentual de gestores concorde parcialmente. A concordância com esta afirmativa atinge 77% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados atendem ao que determina o Programa de Avaliação de Desempenho da instituição (UFPA, 2007).

Em relação ao item 27 *“Defino junto à minha equipe de trabalho as expectativas de desempenho em relação às competências a serem avaliadas”*, os resultados apontam que 46,5% “concordam parcialmente”, seguidos de 31,3% que “concordam totalmente” e 9,7% que “não concordam nem discordam”.

Observa-se nas respostas ao item 27 que existe uma forte tendência a concordância com a afirmativa, embora o maior percentual de gestores concorde parcialmente. A concordância com esta afirmativa atinge 77,8% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Hipólito e Reis (2002) enfatizam a necessidade de se definir com clareza as expectativas de desempenho para que as pessoas possam direcionar esforços no sentido de alcançá-lo e negociá-lo previamente entre as partes.

Sobre o item 28 *“Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos”*, os resultados apontam que 51,4% dos respondentes “concordam parcialmente” com a afirmativa, seguidos de 34% que “concordam totalmente” e 10,4% que “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas ao item 28 demonstram uma forte tendência a concordância, embora o maior percentual de gestores concorde parcialmente. A concordância com esta afirmativa atinge 85,4% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados demonstram a importância atribuída ao acompanhamento do desempenho e prática do feedback por parte dos gestores, fundamentais para um processo de avaliação de desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988; PONTES, 2016).

Em relação ao item 29 *“Tenho uma boa relação com os servidores sob a minha chefia”*, os resultados apontam que 61,8% dos respondentes “concordam totalmente” com a afirmativa, seguidos de 27,8% que “concordam parcialmente” e 8,3% que “não concordam nem discordam”.

Observa-se nas respostas do item 29 uma forte tendência para a concordância com a afirmativa, demonstrando que na visão dos gestores existe uma boa relação com os servidores

sob suas chefias. A concordância com esta afirmativa atinge 89,6% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. De acordo com Odelius (2010), o bom clima nas relações de trabalho é fator que influencia no sucesso da avaliação de desempenho.

No que se refere ao item 30 *“Esclareço aos servidores sob minha chefia sobre a importância da Avaliação de Desempenho, estimulando-os a participar do processo”*, os resultados apontam que 37,5% “concordam parcialmente” com a afirmativa, seguidos de 31,9% que “não concordam nem discordam” e 25,7% que “concordam totalmente”.

As respostas relativas ao item 30 demonstram uma forte tendência a concordância com a afirmativa, embora o maior percentual de gestores concorde parcialmente. Nota-se também um elevado percentual de neutralidade nas respostas deste item. A concordância com esta afirmativa atinge 63,2% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados demonstram o cumprimento do papel do gestor junto à sua equipe no esclarecimento da importância da avaliação de desempenho (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Sobre o item 31 *“Considero-me preparado (a) para avaliar os servidores sob a minha chefia”*, os resultados apontam que 50,7% dos respondentes “concordam totalmente” com a afirmativa, seguidos de 37,5% que “concordam parcialmente” e 9,7% que “não concordam nem discordam”.

Observa-se nas respostas do item 31 uma forte tendência a concordância com a afirmativa, demonstrando que os gestores consideram-se preparados para avaliar seus subordinados. A concordância com esta afirmativa atinge 88% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. De acordo com Marras e Tose (2012) é extremamente importante que o gestor esteja preparado para participar de um processo de avaliação de desempenho, pois sem o devido preparo, o gestor pode avaliar seus subordinados de forma inadequada, levando em consideração a simpatia ou antipatia que nutre por eles, tendo em vista uma impressão geral criada por seu processo perceptivo.

Em relação ao item 32 *“Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho”*, os resultados apontam que 40,3% dos respondentes “concordam parcialmente” com a afirmativa, seguidos de 37,5% que “concordam totalmente” e 9,7% que “discordam totalmente”.

Os resultados apontados no item 32 demonstram forte tendência a concordância com a afirmativa, embora o maior percentual de gestores concorde parcialmente. Isso significa que as notas atribuídas aos servidores na avaliação de desempenho tendem a ser mais elevadas do

que deveriam ser caso a avaliação fosse realizada com o devido rigor. Este resultado pode ajudar a explicar a média elevada de notas identificada no último processo de avaliação de desempenho na UFPA. Tal cenário pode provocar uma cultura de leniência na instituição, onde o competente e o incompetente recebem notas máximas, provocando quadros de desmotivação e redução de produtividade (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996). Estes resultados corroboram com os achados por Pinto e Behr (2015), Liberato e Ferreira (2016) e Rodrigues e Domingues (2011), demonstrando que tal prática é muito comum no serviço público (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996).

No que se refere ao item 33 “*O atual modelo de avaliação de desempenho da instituição causa desgaste no relacionamento com os servidores avaliados*”, os resultados apontam que 37,5% dos respondentes “discordam parcialmente” da afirmativa, seguidos de 22,9% que “concordam parcialmente” e 16% que “não concordam nem discordam”.

As respostas relativas ao item 33 demonstram uma moderada tendência a discordância em relação a afirmativa, embora o maior percentual de gestores discordem parcialmente. A discordância a este item alcança 50% somadas as legendas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”. Tais resultados estão de acordo com os achados por Rodrigues e Domingues (2011), demonstrando que, em ambas as organizações, grande parte dos gestores acredita que o modelo de avaliação de desempenho de sua instituição não causa desgaste entre os servidores avaliados.

Em relação ao item 34 “*Ofereço feedback aos servidores sob a minha chefia a respeito das notas atribuídas na avaliação de desempenho*”, os resultados apontam que 45,8% dos respondentes “concordam totalmente” com a afirmativa, seguidos de 45,1% que “concordam parcialmente” e 6,3% que “não concordam nem discordam”.

Observa-se nas respostas do item 34 uma forte tendência a concordância com a afirmativa, demonstrando que os gestores oferecem feedback aos subordinados sobre as notas atribuídas na avaliação de desempenho. A concordância com esta afirmativa atinge 90,9% somadas as legendas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Tais resultados reforçam a importância do feedback, ferramenta que orienta o desempenho dos funcionários em direção aos objetivos da organização (PONTES, 2016).

No geral, os gestores consideram-se preparados para participarem de um processo de avaliação de desempenho, tendo em vista os altos índices de concordância na maior parte dos itens deste bloco, destacando-se a boa relação entre gestores e subordinados e o conhecimento sobre a importância da avaliação de desempenho. Contudo o fato dos gestores evitarem

avaliar os servidores sob sua chefia com o devido rigor prejudica o processo avaliativo, pois as notas atribuídas não refletem a realidade do desempenho do servidor.

### 5.3 TESTE DO QUI-QUADRADO DE INDEPENDÊNCIA

Para verificar se existem alguns fatores que podem estar relacionados na percepção dos gestores em relação à avaliação de desempenho na UFPA, foi utilizado o teste qui-quadrado da independência para algumas variáveis relacionadas à finalidade e estrutura da avaliação de desempenho. Neste caso, foi necessário recodificar as categorias das variáveis (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Não Concordo Nem Discordo; (4) Concordo Parcialmente; e (5) Concordo Totalmente para (1) Discordo; (2) Neutro; (3) Concordo.

Inicialmente, foi verificado se existe alguma dependência ou não entre o Item 7 “*Nesta organização a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do setor de recursos humanos*” com os itens do Bloco “Estrutura da Avaliação”. Ao nível de 5% foi constatado que existe uma dependência com os itens I9, I10 e I11, conforme Tabela 1. Portanto, é possível afirmar que a opinião dos gestores em relação à finalidade da avaliação de desempenho constante no item I7 está associada com fatores relacionados à estrutura da avaliação de desempenho citados nos itens I9, I10 e I11, os quais são a periodicidade e as competências que fazem parte do instrumento avaliativo.

**Tabela 1:** Tabela de Contingência entre as variáveis “Finalidade” (I7) e “Estrutura de Avaliação” (I9, I10, I11).

I9	I7			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	36	6	9	51	<b>0,000</b>
Neutro	11	18	11	40	
Concordo	11	13	28	52	
Total	58	37	48	143	
I10	I7			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	15	8	40	<b>0,001</b>
Neutro	28	8	12	48	
Concordo	14	13	27	54	
Total	59	36	47	142	
I11	I7			Total	P-valor

(continua)

	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	3	20	40	<b>0,020</b>
Neutro	32	26	9	67	
Concordo	10	8	19	37	
Total	59	37	48	144	

\*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Continuando a verificação do Item 7 com os itens referentes ao Bloco “Estrutura da Avaliação”, com 95% de probabilidade foi constatado que existe uma dependência com os itens 14, 15, 19 e 23, conforme Tabela 2. Desta forma, é possível afirmar que a opinião dos gestores em relação à finalidade da avaliação de desempenho constante no item 7 está associada a fatores relacionados à estrutura da avaliação de desempenho citados nos itens 14, 15 e 19, os quais referem-se aos eventos de aprendizagem, as modalidades de avaliação e as perguntas do questionário constantes no instrumento avaliativo. Em relação ao item 23, contata-se a associação da opinião dos gestores em relação à finalidade da avaliação de desempenho e a necessidade de modificações em sua estrutura.

**Tabela 2:** Tabela de Contingência entre as variáveis “Finalidade” (I7) e “Estrutura de Avaliação” (I14, I15, I19 e I23).

I14	I7			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	41	15	24	80	<b>0,005</b>
Neutro	8	16	10	34	
Concordo	10	6	14	30	
Total	59	37	48	144	
I15	I7			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	44	15	25	84	<b>0,000</b>
Neutro	8	15	5	28	
Concordo	7	7	18	32	
Total	59	37	48	144	
I19	I7			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	24	17	9	50	<b>0,016</b>
Neutro	17	8	10	35	
Concordo	18	12	28	58	
Total	59	37	47	143	
I23	I7			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		



(continua)

Discordo	19	13	24	56	<b>0,000</b>
Neutro	35	9	13	57	
Concordo	5	15	11	31	
Total	59	37	48	144	

\*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Foi verificado se existe alguma dependência ou não entre o item I8 “*Nesta organização, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos servidores*” e os itens do Bloco “Estrutura da Avaliação”. Ao nível de 5% foi constatado que existe uma dependência com os itens I9, I11, I14, I15 e I23, conforme Tabela 3. Portanto, é possível afirmar que a opinião dos gestores em relação à finalidade da avaliação de desempenho constante no item I8 está associada com fatores relacionados à estrutura da avaliação de desempenho citados nos itens I9, I11, I14 e I15 os quais são a periodicidade, as competências, os eventos de aprendizagem e as modalidades de avaliação constantes no instrumento avaliativo. Em relação ao item I23, contata-se mais uma vez a associação da opinião dos gestores em relação a finalidade da avaliação de desempenho e a necessidade de modificações em sua estrutura.

**Tabela 3:** Tabela de Contingência entre as variáveis “Finalidade” (I8) e “Estrutura de Avaliação” (I9, I11, I14 e I15, I19 e I23).

I9	I8			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	36	5	9	50	<b>0,000</b>
Neutro	14	18	8	40	
Concordo	11	12	29	52	
Total	61	35	46	143	
I11	I8			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	18	7	15	40	<b>0,020</b>
Neutro	33	21	13	67	
Concordo	11	7	18	36	
Total	62	35	46	143	
I14	I8			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	44	17	18	79	<b>0,000</b>
Neutro	5	15	14	34	
Concordo	13	3	14	30	
Total	62	35	46	143	
I15	I8			Total	P-valor

(continua)

	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	48	19	16	83	<b>0,000</b>
Neutro	5	12	11	28	
Concordo	9	4	19	32	
Total	62	35	46	143	
I19	I8			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	23	17	10	50	0,111
Neutro	17	5	12	34	
Concordo	22	13	23	58	
Total	62	35	45	143	
I23	I8			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	20	11	24	55	<b>0,001</b>
Neutro	35	12	10	57	
Concordo	7	12	12	31	
Total	62	35	46	143	

\*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Foi verificado se existe alguma dependência ou não entre o item 23 “*No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da UFPA está adequado e não necessita de modificações em sua estrutura*” e os itens do Bloco “Estrutura da Avaliação”. Ao nível de 5% foi constatado que existe uma dependência com os itens I9, I10, I11, I12 e I13, conforme Tabela 4. Portanto, a opinião dos gestores em relação à necessidade de mudanças na estrutura do instrumento avaliativo está associada a fatores como periodicidade, competências e eventos de aprendizagem.

**Tabela 4:** Tabela de Contingência entre as variáveis do Bloco “Estrutura de Avaliação”.

I9	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	16	31	4	51	<b>0,000</b>
Neutro	16	16	8	40	
Concordo	24	10	18	52	
Total	56	57	30	143	
I10	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	15	21	4	40	<b>0,000</b>
Neutro	16	26	6	48	
Concordo	23	10	21	54	
Total	54	57	31	142	
I11	I23			Total	P-valor

(continua)

	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	13	21	6	40	<b>0,001</b>
Neutro	24	32	11	67	
Concordo	19	4	14	37	
Total	56	57	31	144	
I12	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	39	27	11	77	<b>0,000</b>
Neutro	6	24	6	36	
Concordo	11	6	14	31	
Total	56	57	31	144	
I13	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	28	9	54	<b>0,004</b>
Neutro	16	22	8	46	
Concordo	23	7	14	44	
Total	56	57	31	144	

\*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

Seguindo a verificação do item I23, ao nível de 5% foi constatado que existe uma dependência com os itens I14, I15, I17, I18, I19 e I22, conforme Tabela 5. Portanto, a opinião dos gestores em relação à necessidade de mudanças na estrutura do instrumento avaliativo está associada também a fatores como modalidades de avaliação, peso das notas, perguntas do questionário e o auxílio da PROGEP durante o processo de avaliação de desempenho.

**Tabela 5:** Tabela de Contingência entre as variáveis do bloco “Estrutura de Avaliação”.

I14	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	30	40	10	80	<b>0,012</b>
Neutro	13	11	10	34	
Concordo	13	6	11	30	
Total	56	57	31	144	
I15	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	26	45	13	84	<b>0,000</b>
Neutro	14	9	5	28	
Concordo	16	3	13	32	
Total	56	57	31	144	
I17	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	51	6	5	62	<b>0,000</b>

(continua)

Neutro	1	23	11	35	
Concordo	7	8	31	46	
Total	59	37	47	143	
I18	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	36	6	9	51	<b>0,000</b>
Neutro	11	18	11	40	
Concordo	11	13	28	52	
Total	58	37	48	143	
I19	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	15	8	40	<b>0,001</b>
Neutro	28	8	12	48	
Concordo	14	13	27	54	
Total	59	36	47	142	
I22	I23			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	3	20	40	<b>0,020</b>
Neutro	32	26	9	67	
Concordo	10	8	19	37	
Total	59	37	48	144	

\*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa, 2017).

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFPA, investigando fatores relacionados à finalidade, estrutura e o preparo dos gestores para participar deste processo avaliativo.

Para o alcance dos objetivos específicos, foi realizada a aplicação de um questionário, o qual obteve resultado satisfatório quanto à confiabilidade por meio da aplicação do teste do Alfa de Cronbach. Para a análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva e realizado o Teste do Qui-Quadrado para identificar possíveis associações entre variáveis constantes nos blocos destinados a “finalidade” e “estrutura” da avaliação de desempenho.

Tendo em vista os resultados alcançados após o cumprimento do percurso metodológico traçado para este trabalho, pode-se afirmar que os objetivos específicos foram atingidos, favorecendo o desenvolvimento de conclusões que permitiram o atendimento do objetivo geral desta pesquisa.

O estudo concluiu que, de maneira geral, os gestores têm uma percepção positiva em relação ao processo de avaliação de desempenho, enxergando as diversas finalidades que esta ferramenta possui, identificando vários pontos favoráveis relacionados à estrutura da avaliação e considerando-se preparados para participar deste processo. No entanto, alguns aspectos negativos foram encontrados e necessitam de ações por parte do setor competente da instituição no sentido de saná-los.

Em relação à finalidade da avaliação de desempenho, primeiro objetivo específico deste trabalho, os gestores avaliaram positivamente a forma como vem sendo utilizada esta ferramenta na instituição. Contudo, apesar da tendência à concordância com as afirmativas, alguns fatores apresentaram considerável percentual de respostas de concordância parcial, a citar: questões relacionadas à obtenção de melhores resultados por meio da avaliação, resolução de conflitos, distribuição de trabalho, identificação das necessidades de capacitação e implementação das recomendações apontadas na avaliação.

Apesar da maneira positiva como enxergam a finalidade da avaliação de desempenho, menos da metade dos gestores discordam que esta seja feita meramente para cumprir com exigências do setor de recursos humanos e que sirva somente para a concessão de progressões funcionais aos servidores. Isto pode significar que muitos gestores ainda enxergam a avaliação de desempenho como uma formalidade burocrática do serviço público e/ou não percebem benefícios advindos deste processo dentro da instituição.

No que se refere ao segundo objetivo específico desta pesquisa, a estrutura da avaliação de desempenho, esta foi avaliada, no geral, de forma positiva, tendo em vista o número de pontos positivos identificados bastante superior ao de pontos negativos. Os pontos positivos identificados foram: a descrição das competências, a escala de pontuação, os pesos atribuídos às modalidades, a descrição e a adequação das perguntas do questionário avaliativo, a estrutura online, a divulgação e o auxílio da PROGEP aos servidores durante o processo de avaliação.

Em relação aos pontos negativos, identificou-se que os gestores acreditam que o número de competências não é suficiente para mensurar o desempenho dos servidores. Além disso, os eventos de aprendizagem, os quais foram incluídos no ano de 2016 na avaliação de desempenho, não foram bem avaliados quanto à adequação e descrição. E, por fim, os gestores entendem que somente a auto-avaliação e a avaliação da chefia imediata não são suficientes para uma correta avaliação de desempenho.

A respeito do terceiro objetivo específico deste trabalho, o preparo dos gestores, pode-se afirmar que estes se consideram preparados para participar do processo de avaliação de desempenho. Contudo grande parte dos gestores evita avaliar seus subordinados com o devido rigor para evitar consequências negativas. Isto influencia diretamente no resultado da avaliação de desempenho, tendo em vista a média elevada das notas atribuídas aos servidores na avaliação de desempenho de 2016 e, conseqüentemente, pode prejudicar as ações a serem desenvolvidas pela instituição com base nos resultados do processo avaliativo.

Por meio do teste do qui-quadrado foi possível identificar que existe associação entre as variáveis “finalidade” e “estrutura da avaliação de desempenho”, demonstrando que a forma como os gestores pensam em relação a uma dessas variáveis influencia no pensamento em relação à outra.

Sobre as limitações desta pesquisa, foram encontradas dificuldades, sobretudo na coleta de dados, como: o baixo percentual de retorno dos questionários por e-mail, a indisponibilidade de tempo de parte dos gestores para responder os questionários presencialmente, ausências dos mesmos do local de trabalho no momento da visita e a não devolução de questionários entregues.

Ademais, ressalta-se o fato de a coleta de dados ter sido realizada vários meses após o último processo de avaliação de desempenho, o que poderia dificultar para os gestores lembrarem-se de algumas questões mais específicas ao responderem o questionário. Isto pode explicar o alto índice de neutralidade encontrado em vários itens relacionados, principalmente, ao bloco “Estrutura da Avaliação”.

Por fim, recomenda-se com base nos resultados apontados nesta pesquisa para o aprimoramento do processo avaliativo na UFPA: a) Divulgação dos resultados da avaliação de desempenho e das ações realizadas com base nestes; b) Reuniões com os gestores para debater e identificar pontos de melhoria nos aspectos relacionados à finalidade da avaliação de desempenho na instituição; c) Inclusão das competências administrativas no processo avaliativo; d) Estudos objetivando o levantamento dos eventos de aprendizagem adequados para cada competência mapeada na instituição; e) Realização de avaliações de impacto referentes aos eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo; f) Realização de estudos de viabilidade para a implantação de um modelo de avaliação 360 graus; g) Capacitações periódicas com gestores e demais colaboradores sobre a avaliação de desempenho.

E para estudos futuros sobre o tema aplicado à realidade das IFES, sugere-se: a) Analisar a correlação entre a avaliação de desempenho e a capacitação; b) Analisar as relações de poder no processo avaliativo; c) Investigar formas de implementar uma cultura de avaliação na organização; d) Investigar de que forma a avaliação de desempenho dos servidores possa interligar-se com a avaliação institucional.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; LIMA, G. B.; VEIGA, Maria R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.

AYRES, MANUEL. **Elementos da Bioestatística: a seiva do açazeiro**. Belém: Universidade Federal do Pará, 2012.

BAPTISTA, A. L. X.; SANÁBIO, M. T. Avaliação de Desempenho de Técnico-administrativos em Educação no Âmbito das Instituições Federal de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set. 2014.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, 47(3), dez.1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.8-15, 2001.

BRASIL. **Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo publico civil da União e estabelece diversas providencias. Rio de Janeiro, out. 1936. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/LEIS/1930-1949/L284.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/1930-1949/L284.htm)>. Acesso em 15 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.290, de 28 de janeiro de 1938**. Expede o regulamento de promoções dos funcionários públicos civis. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, RJ, 31 de janeiro de 1938. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-2290-28-janeiro-1938-346546-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.html)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, jul. 2006b. Disponível em: <[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)>. Acesso em: 14 abr. 2017.



\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em 14 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, 2013.** Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual\\_Orientacao\\_para\\_Gestao\\_Desempenho.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para gestão de capacitação por competências nos órgãos da administração pública federal.** Brasília, 2012.

BUSSAB, O. W.; MORETTIN, A. P. **Estatística básica.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, , 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

COELHO JUNIOR., F. A. **Gestão do desempenho humano no trabalho:** Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo professor Francisco Coelho/FACE em 31 ago. 2011. Disponível em: <<http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao-do-desempenho%20humano-e-organizacional>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

FEITOSA, C. M. C. et al. **Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18. São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/18/semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=1345](http://sistema.semead.com.br/18/semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=1345)>. Acesso em: 18 maio 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GOMES, Ana Clotilde Colares. **Programa de Avaliação de Desempenho (UFPA): elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Natal, 2010.

GRILLO, A.N. Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração, USP,** v. 17, n. 1, p. 24-35, 1982.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção,** v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

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

LIBERATO, Midra Sian; FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade. Passiva ou Proativa? uma abordagem da atitude frente a avaliação de desempenho na administração pública: o caso do IFES campus Linhares. **Revista Ifes Ciência**, v. 2, n. 2, p. 77-101, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**: Relatório da OCDE 2010. Disponível em: < [http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR\\_Review\\_of\\_Brazil\\_2010.pdf](http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf) >. Acesso em: 20 abr. 2017.

ODELIUS, Catarina Cecilia. Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. **Cadernos ENAP 19**, Brasília: ENAP, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros. SILVA, Anelson Barbosa. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3. Paraíba, 2011. **Anais**. Paraíba, 2011.

PINTO, J. F. BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. 13, p. 795-820, 2015.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

RIBEIRO, M. R. DOMINGUES, M. A. R. Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília. In: SILVA, C. A. T e MIRANDA, N. A. **Gestão Universitária**: Estudos sobre a UNB. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Universitário de Administração. **Resolução nº 1.271, de 17 de novembro de 2011**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG) e dos servidores em estágio probatório da Universidade Federal do Pará. Disponível no Endereço: <[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/resolucao\\_consad.html](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/resolucao_consad.html)>. Acesso em: 09 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário de Administração. **Resolução nº 1.327, de 02 de julho de 2009**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG) e dos servidores em estágio probatório da Universidade Federal do Pará. Disponível no Endereço: <[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/resolucao\\_consad.html](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/resolucao_consad.html)>. Acesso em: 09 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Belém. 2016a.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário de Administração. **Resolução nº 1.439, de 22 de setembro de 2016**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes Ocupantes de Função Gerencial e dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade Federal do Pará. Belém, 2016b. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/resolucao\\_consad.html](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/resolucao_consad.html)>. Acesso em: 09 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Relatório de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA 2016**. Belém, 2016c.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Relatório da Pesquisa de Clima da UFPA 2015**. Belém. 2015a.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Manual da Avaliação de Desempenho**. Belém, 2015b.

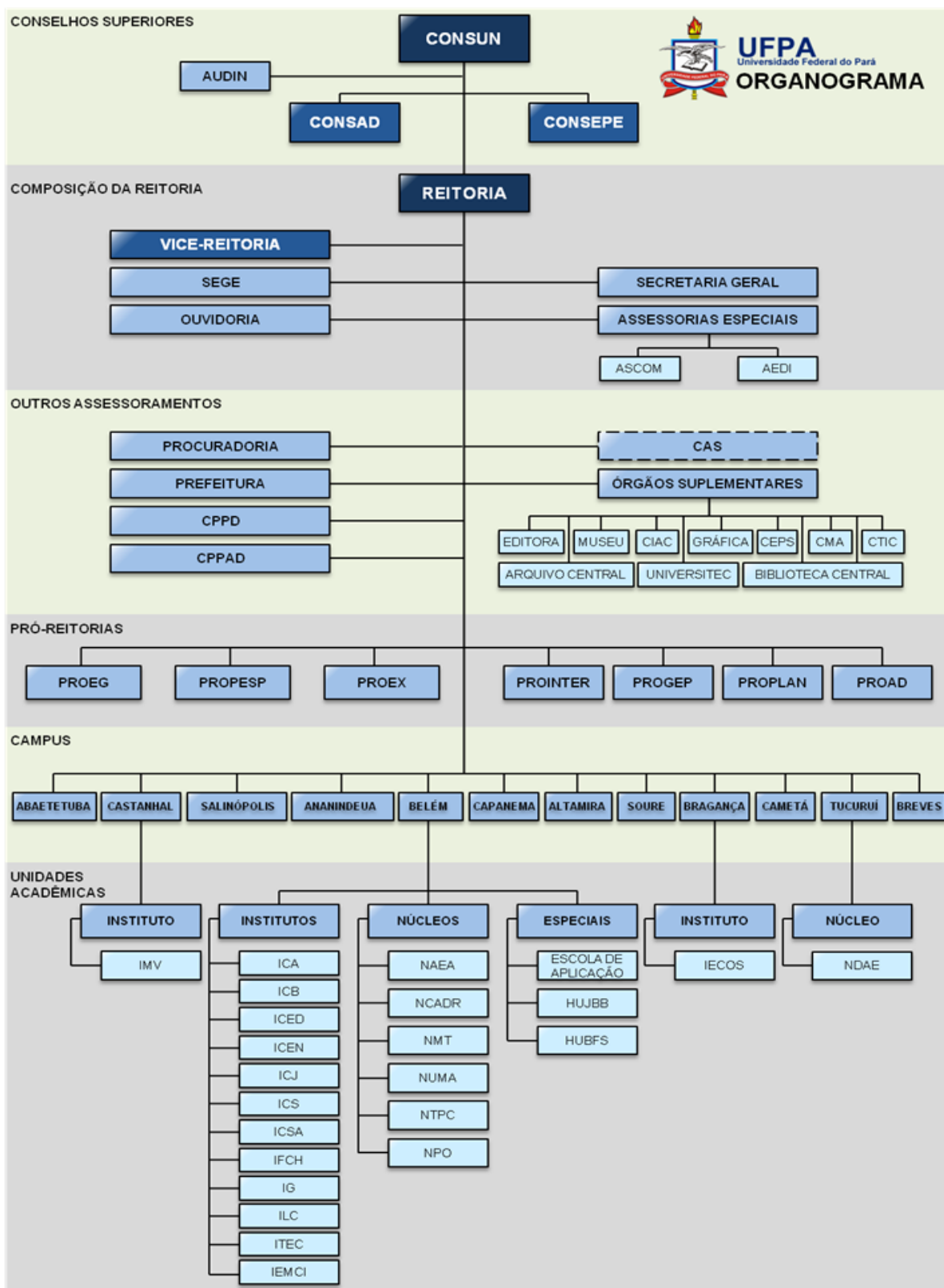
\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA**. Belém, 2007.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Plano Institucional de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA – 2012 a 2015**. Institui as diretrizes para a política de gestão de pessoas a ser desenvolvida pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP). Belém, 2013. Disponível em: <<http://www.progep.ufpa.br/progep/servicos-de-rh/publicacoes>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da Universidade Federal do Pará**. Belém. 2006

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Organograma da Universidade Federal do Pará



Fonte: UFP (2016, p. 111)

## APÊNDICE B - Questionário Utilizado como Instrumento para Coleta de Dados

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Gestor (a),

Este questionário é parte integrante da Dissertação de Mestrado intitulada “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFPA: A Percepção dos Gestores em uma Instituição Federal de Ensino” do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Pará (UFPA). Esta pesquisa tem por objetivo analisar a percepção dos gestores a respeito do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPA. Ressaltamos que será mantido o total sigilo das respostas dos participantes desta pesquisa. A sua participação é fundamental e, desde já, agradecemos a sua colaboração.

Mestrando: David Mourão Ayan

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marina Yassuko Toma

**A seguir, assinale um X no grau de concordância com cada uma das afirmativas abaixo, de acordo com seguinte legenda:**

( 1 ) Discordo Totalmente	( 2 ) Discordo Parcialmente	( 3 ) Não Concordo Nem Discordo	( 4 ) Concordo Parcialmente	( 5 ) Concordo Totalmente
---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Item	Afirmativas	Grau de Concordância
1	A avaliação de desempenho tem sido utilizada nesta instituição como importante instrumento de gestão à disposição dos gestores.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
2	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA auxilia o gestor na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
3	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA auxilia na resolução de conflitos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
4	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
5	O atual modelo de avaliação de desempenho da UFPA permite ao gestor identificar as necessidades de capacitação de seus subordinados.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
6	As recomendações apontadas pelos gestores na Avaliação de Desempenho têm sido implementadas pela área competente da instituição (treinamento, cursos, acompanhamento psicossocial).	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
7	Nesta organização, a avaliação de desempenho é feita mera-	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

	mente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos.	
8	Nesta organização, a avaliação de desempenho serve apenas para a concessão de progressões funcionais aos servidores.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
9	A periodicidade de 01 (um) ano é suficiente para a realização do processo avaliativo na instituição.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
10	As competências constantes no instrumento avaliativo estão descritas de forma clara e objetiva.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
11	As competências constantes no instrumento avaliativo representam as competências desempenhadas na prática pelos servidores da instituição.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
12	A quantidade de competências constantes no instrumento avaliativo é suficiente para a mensuração do desempenho do servidor.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
13	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo estão descritos de forma clara e objetiva.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
14	Os eventos de aprendizagem constantes no instrumento avaliativo são adequados para suprir as necessidades de capacitação dos servidores.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
15	As modalidades constantes no instrumento avaliativo (Auto-Avaliação e Avaliação da Chefia Imediata) são suficientes para a correta mensuração do desempenho dos servidores.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
16	A escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos está adequada para avaliar as competências constantes no instrumento avaliativo.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
17	Os pesos atribuídos às modalidades de auto-avaliação (Peso 1) e avaliação da chefia imediata (Peso 3) estão adequados para calcular o resultado final da avaliação de desempenho do servidor.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
18	As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação estão descritas de forma clara e objetiva.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
19	As perguntas do questionário constantes no instrumento de avaliação são adequadas para promover uma melhor compreensão sobre o desempenho do servidor.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
20	A estrutura online do sistema de avaliação de desempenho facilita a realização deste processo.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
21	A divulgação da avaliação de desempenho na instituição por meio de cartazes, folders e e-mail institucional tem sido adequada para sensibilizar os servidores a participarem do processo.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
22	A PROGEP auxilia de forma adequada os servidores durante o processo de avaliação de desempenho.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
23	No geral, o instrumento de avaliação de desempenho da UFPA está adequado e não necessita de modificações em sua estrutura.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
24	Conheço o Programa de Avaliação de Desempenho e a Reso-	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

	lução que o regulamenta na instituição.	
25	Tenho conhecimento da importância do processo de avaliação de desempenho na instituição.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
26	Defino junto à minha equipe de trabalho metas a serem alcançadas no período avaliado.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
27	Defino junto à minha equipe de trabalho as expectativas de desempenho em relação às competências a serem avaliadas.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
28	Acompanho o desempenho dos servidores sob a minha chefia durante todo o período avaliado, fornecendo o feedback necessário para a melhoria do desempenho dos mesmos.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
29	Tenho uma boa relação com os servidores sob a minha chefia.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
30	Esclareço aos servidores sob minha chefia sobre a importância da Avaliação de Desempenho, estimulando-os a participar do processo.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
31	Considero-me preparado (a) para avaliar os servidores sob a minha chefia.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
32	Evito avaliar com o devido rigor por acreditar que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação e redução no desempenho.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
33	O atual modelo de avaliação de desempenho da instituição causa desgaste no relacionamento com os servidores avaliados.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )
34	Ofereço feedback aos servidores sob a minha chefia a respeito das notas atribuídas na avaliação de desempenho.	( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### Perfil do Participante

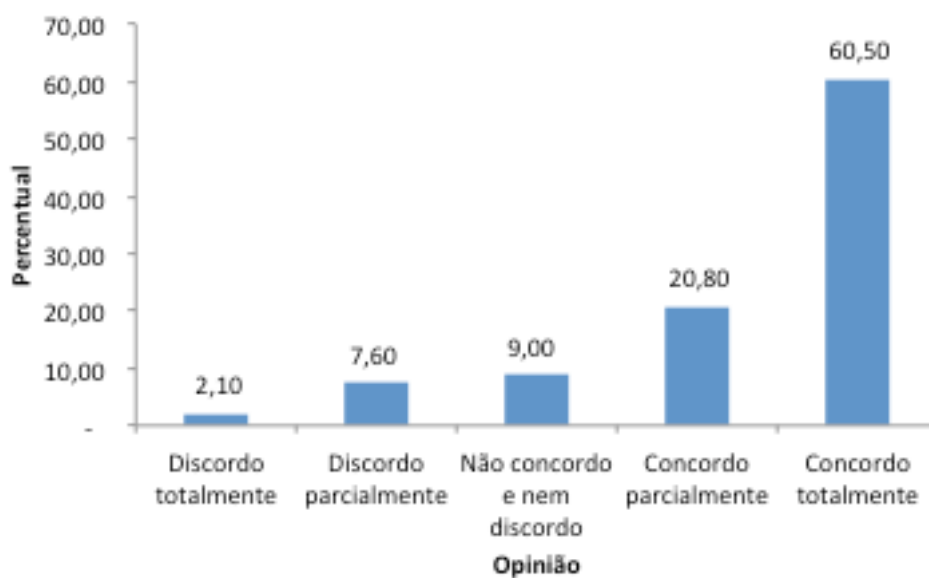
35	Unidade de Lotação:
36	Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino
37	Faixa Etária: ( ) 18 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos ( ) Acima de 60 anos
38	Nível de Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
39	Categoria: ( ) Técnico-Administrativo ( ) Docente
40	Tempo de Serviço na UFPA: ( ) Até 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) Acima de 20 anos
41	Tempo como Gestor na UFPA: ( ) 0 a 2 anos ( ) 3 a 5 anos ( ) 6 a 8 anos ( ) 9 a 11 anos ( ) Acima de 11 anos



## APÊNDICE C - Gráficos da Análise Descritiva

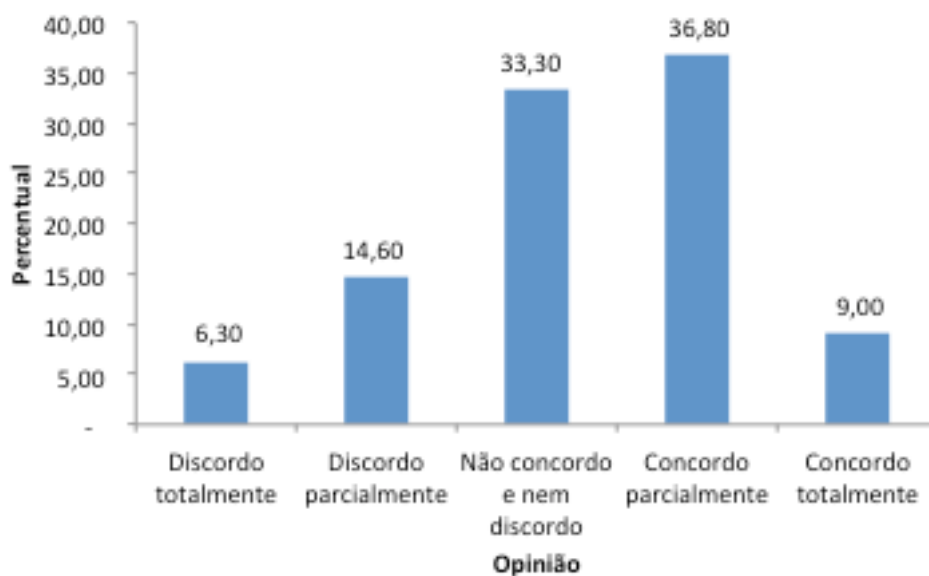
a) Análise Descritiva do Bloco Finalidade da Avaliação de Desempenho na UFPA

**Gráfico 7:** Percentual de Gestores da UFPA, por I1.



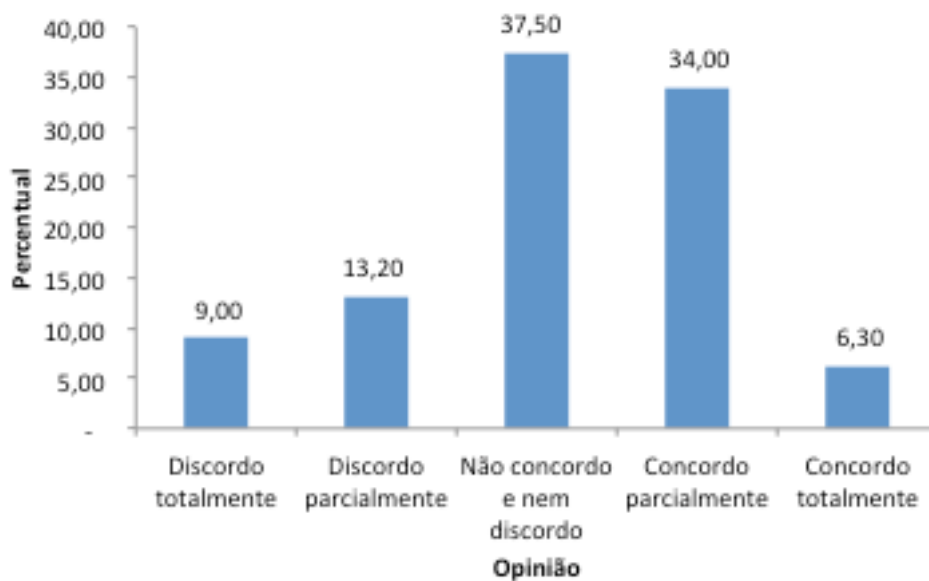
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 8:** Percentual de Gestores da UFPA, por I2.



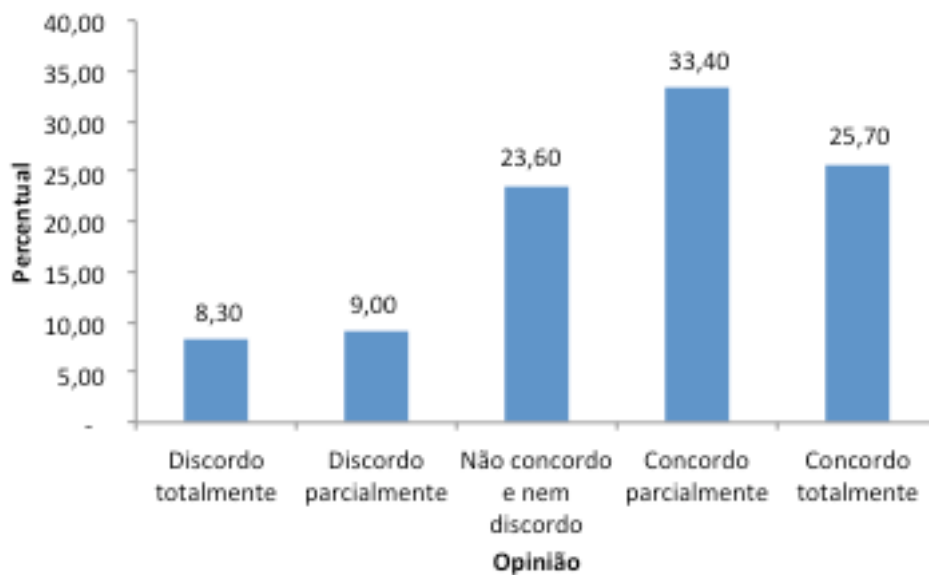
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 9:** Percentual de Gestores da UFPA, por I3.



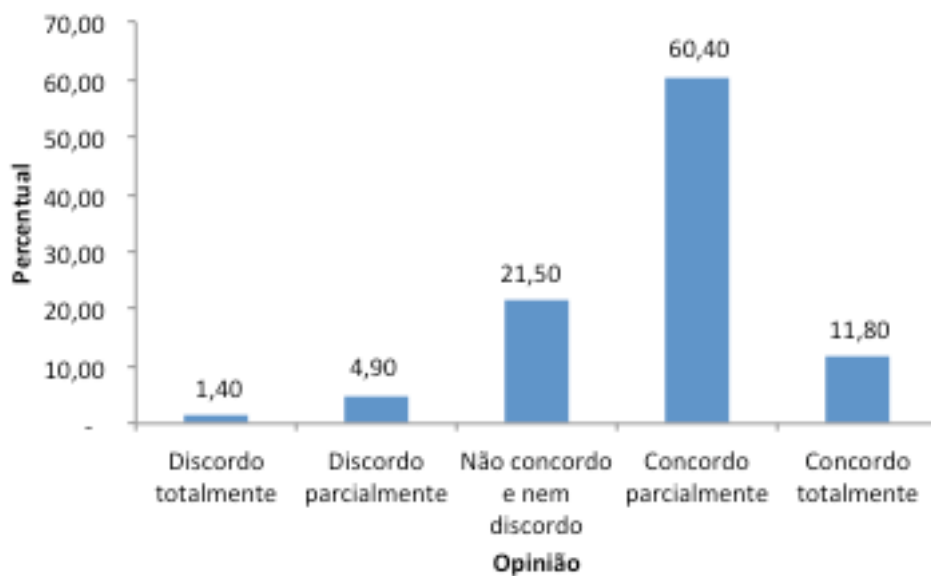
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 10:** Percentual de Gestores da UFPA, por I4.



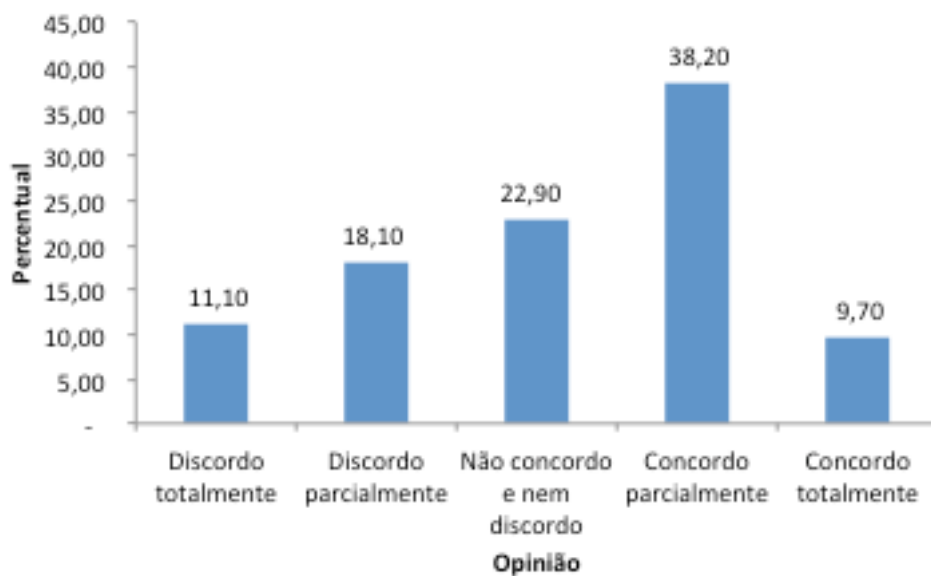
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 11:** Percentual de Gestores da UFPA, por I5.



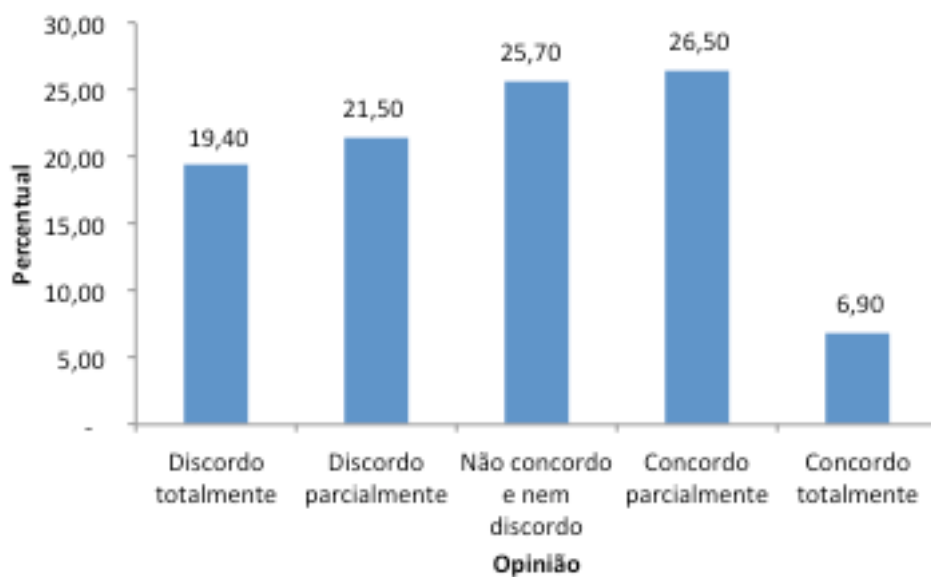
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 12:** Percentual de Gestores da UFPA, por I6.



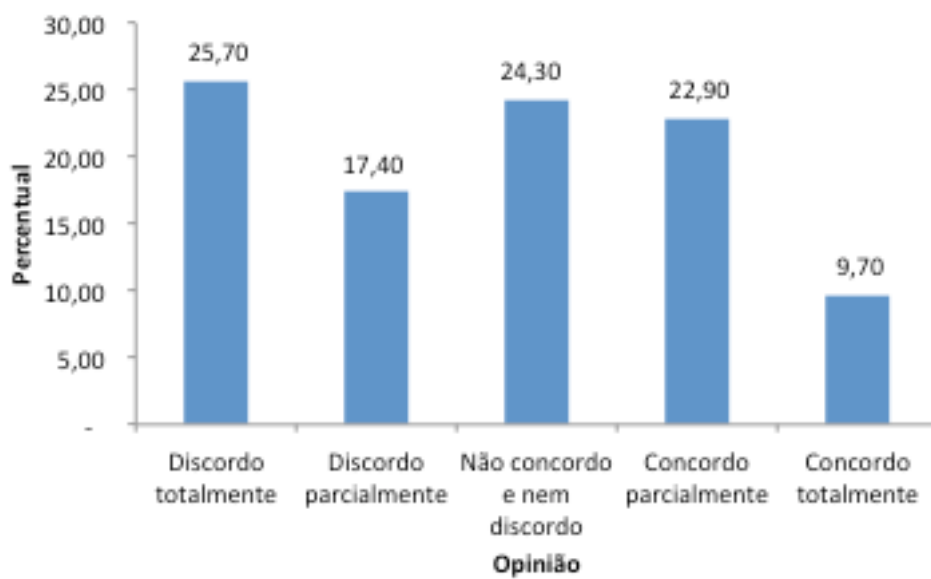
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 13:** Percentual de Gestores da UFPA, por I7.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

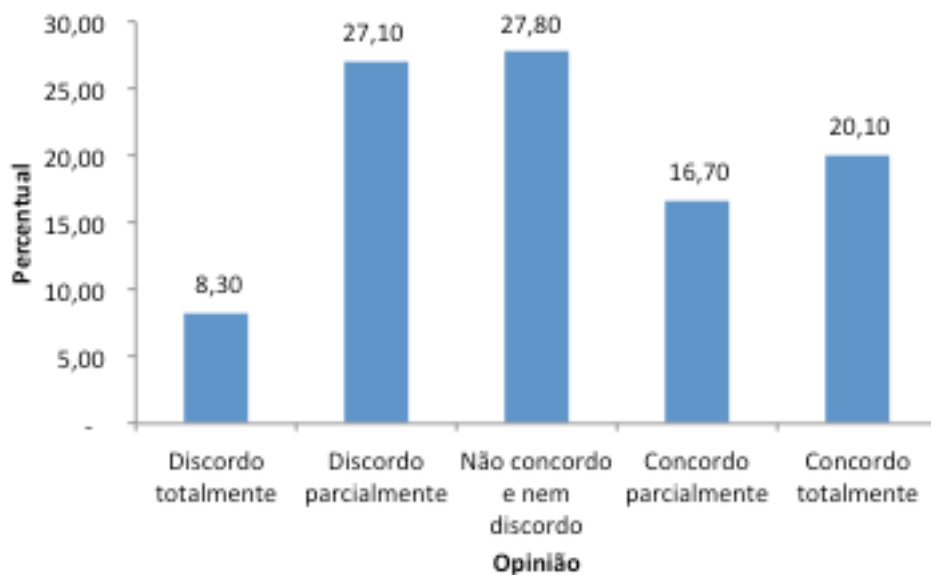
**Gráfico 14:** Percentual de Gestores da UFPA, por I8.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

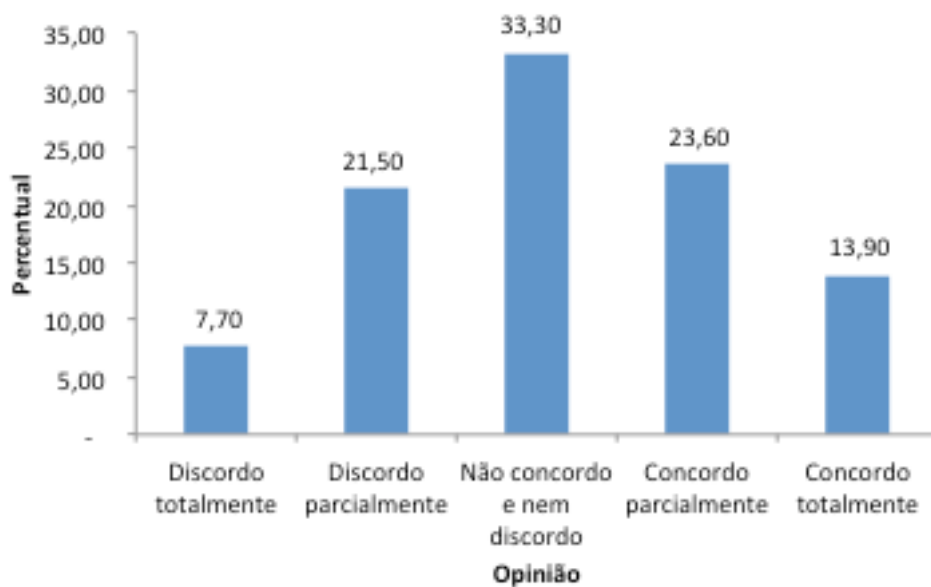
b) Análise Descritiva do Bloco Estrutura da Avaliação de Desempenho na UFPA

**Gráfico 15:** Percentual de Gestores da UFPA, por I9.



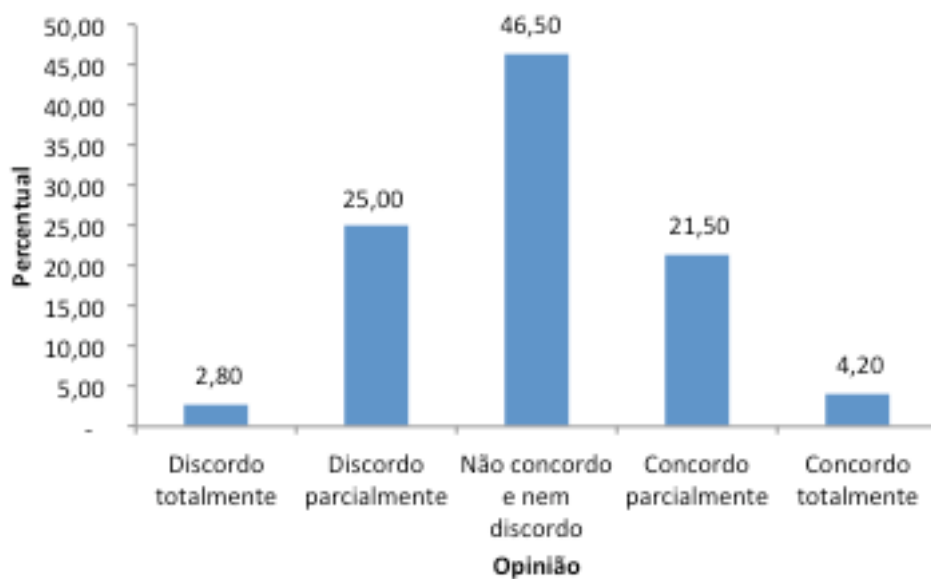
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 16:** Percentual de Gestores da UFPA, por I10.



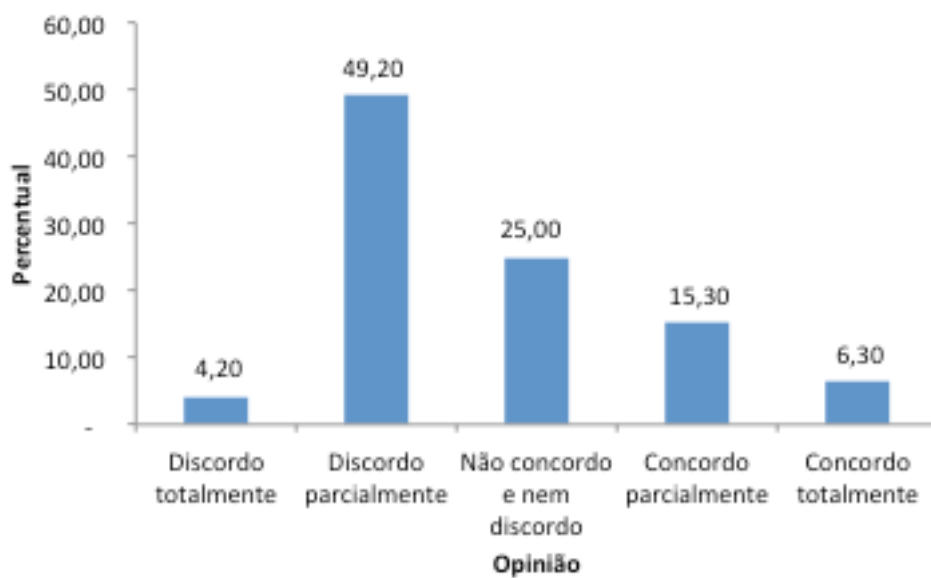
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 17:** Percentual de Gestores da UFPA, por I11.



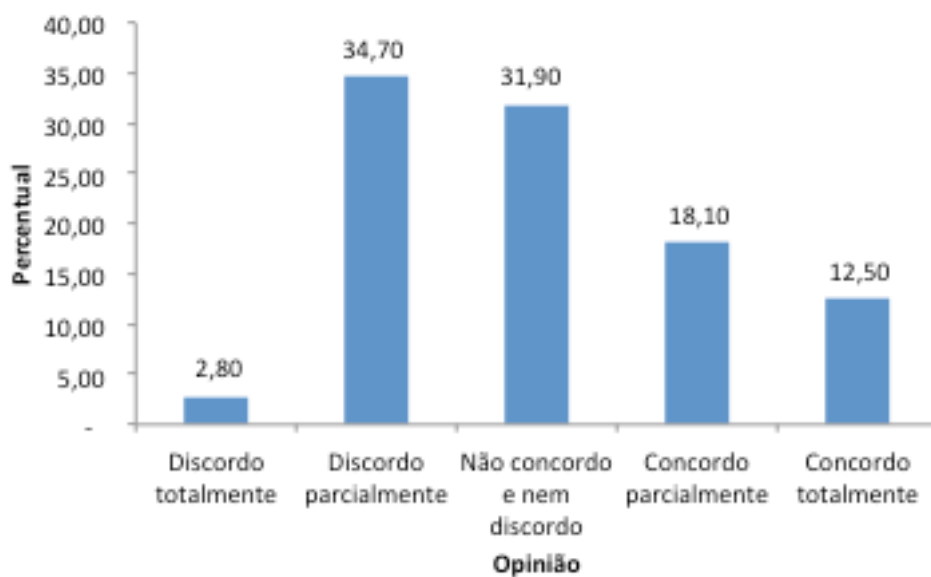
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 18:** Percentual de Gestores da UFPA, por I12.



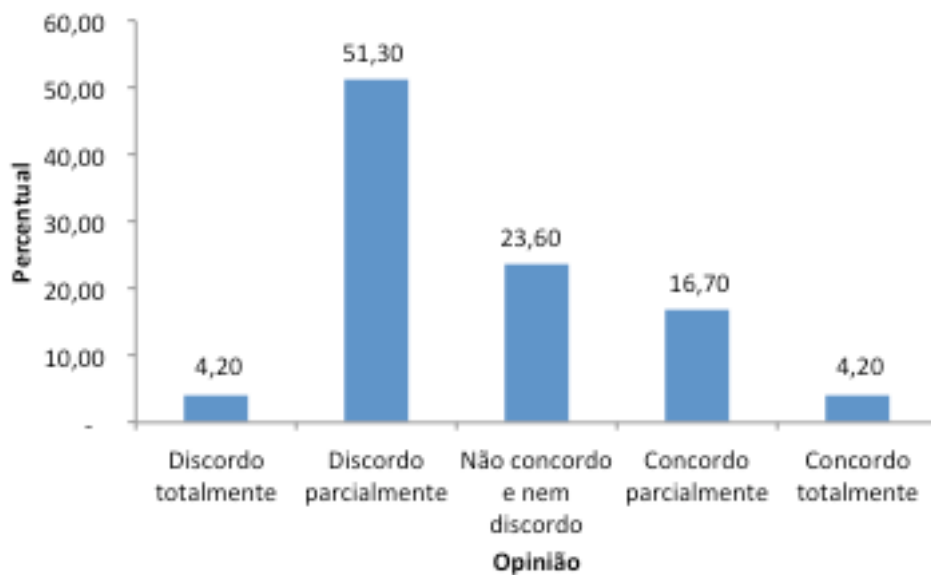
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 19:** Percentual de Gestores da UFPA, por I13.



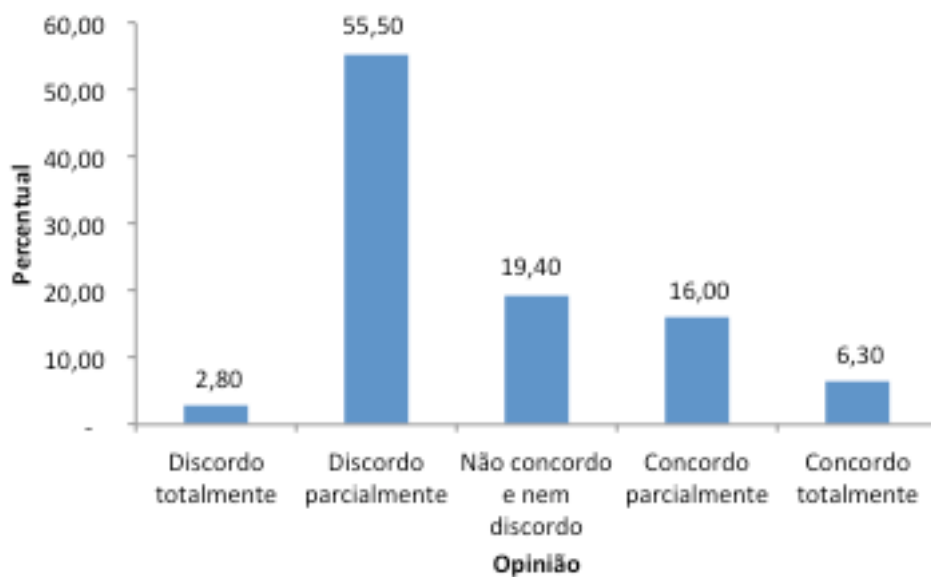
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 20:** Percentual de Gestores da UFPA, por I14.



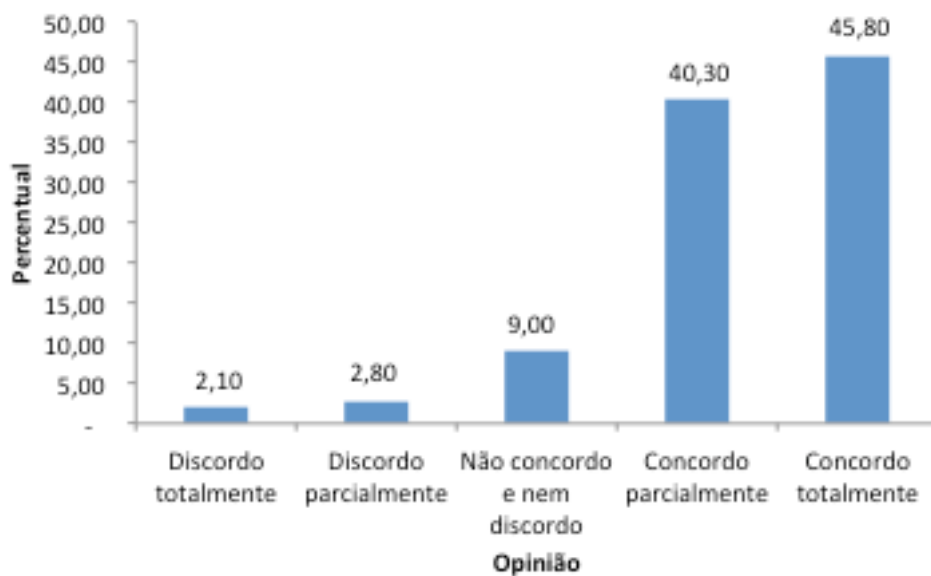
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Figura 21:** Percentual de Gestores da UFPA, por I15.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

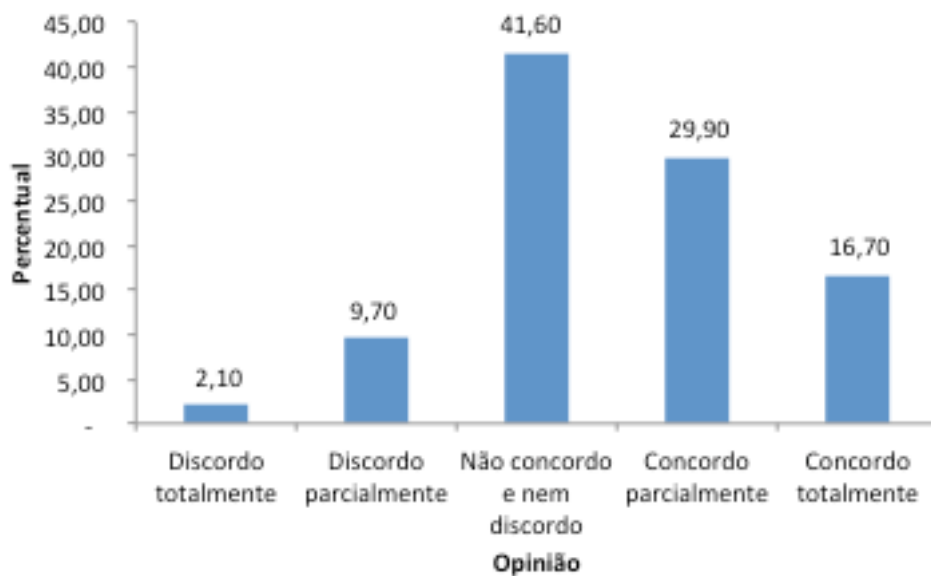
**Figura 22:** Percentual de Gestores da UFPA, por I16.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

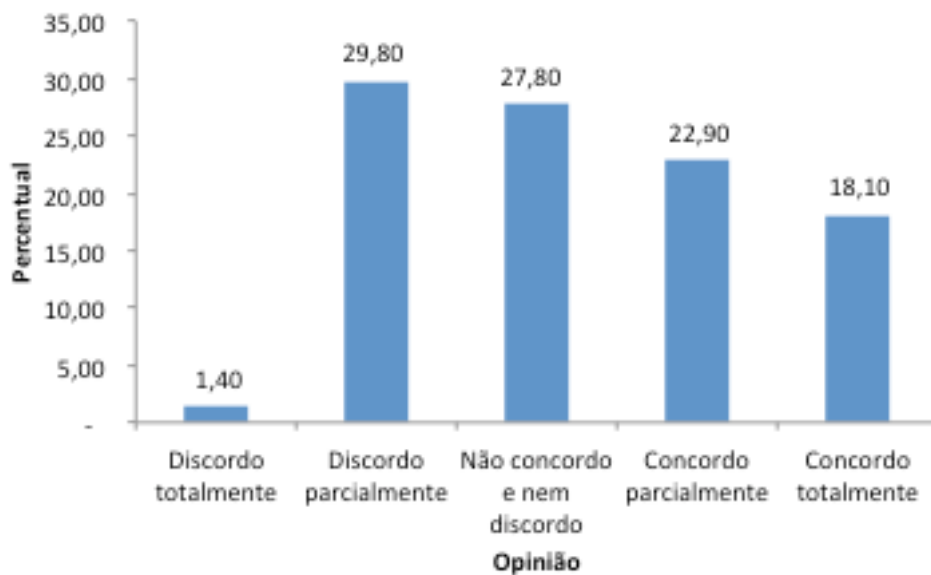


**Gráfico 23:** Percentual de Gestores da UFPA, por I17.



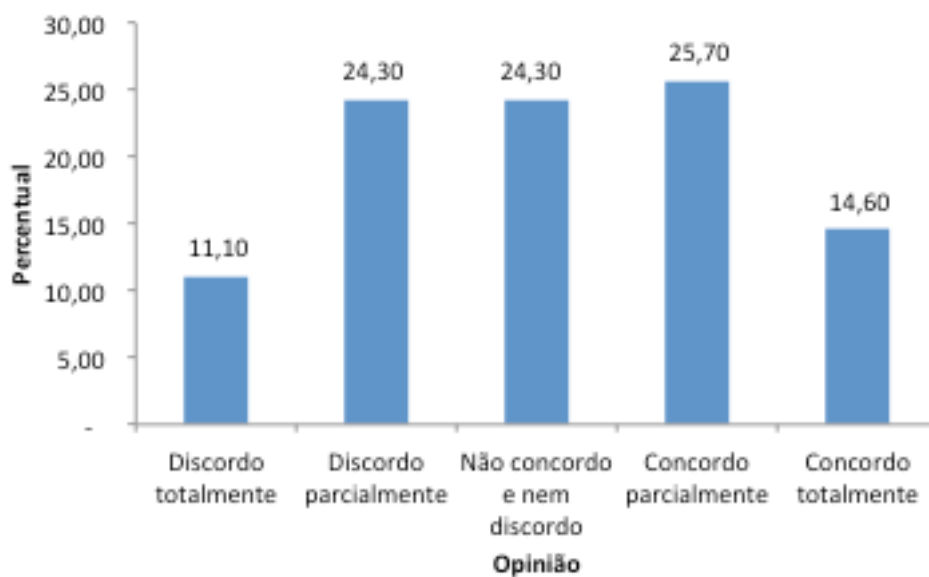
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 24:** Percentual de Gestores da UFPA, por I18.



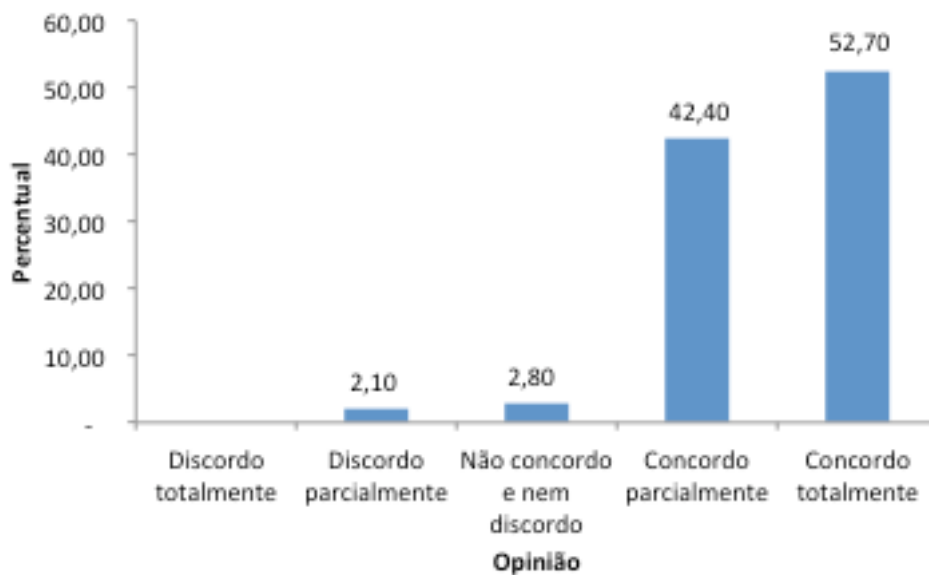
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 25:** Percentual de Gestores da UFPA, por I19.



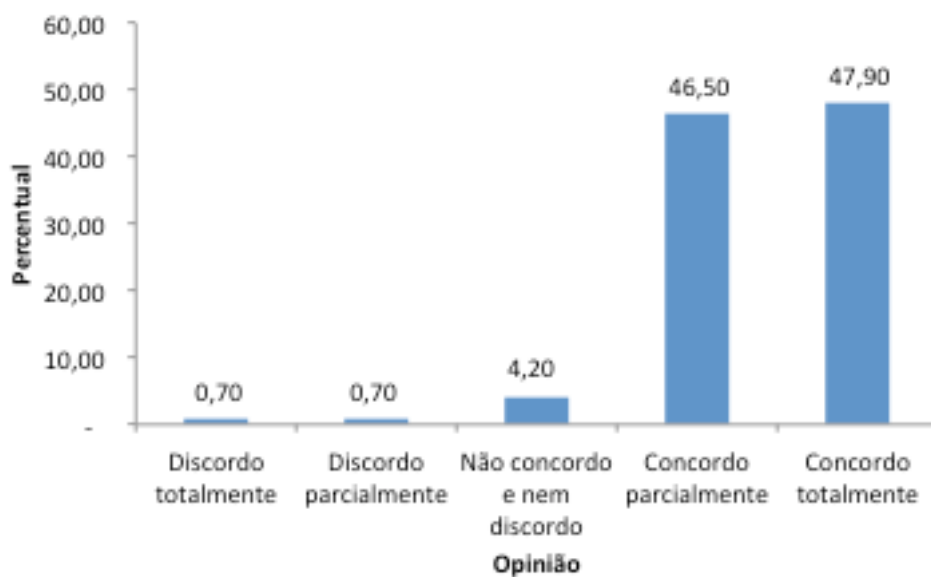
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 26:** Percentual de Gestores da UFPA, por I20.



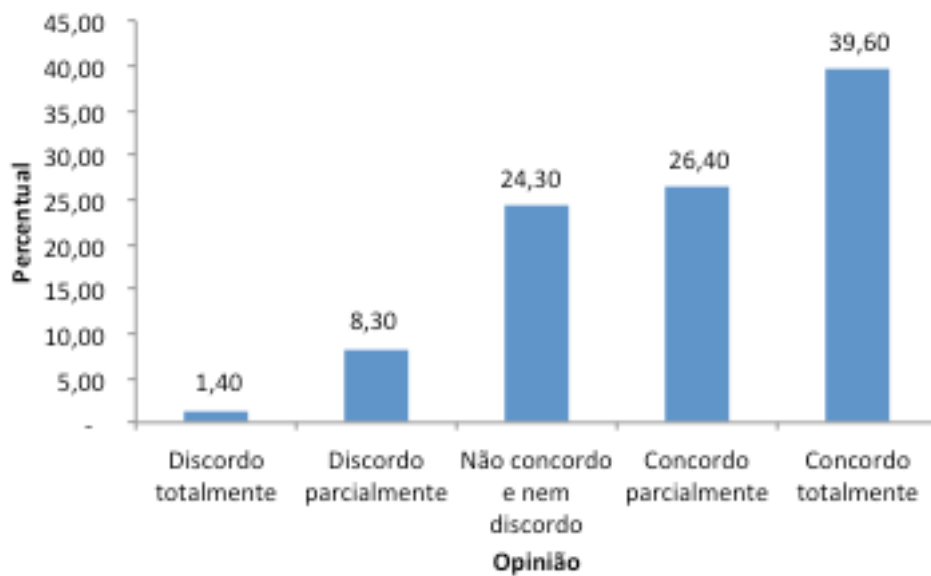
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 27:** Percentual de Gestores da UFPA, por I21.



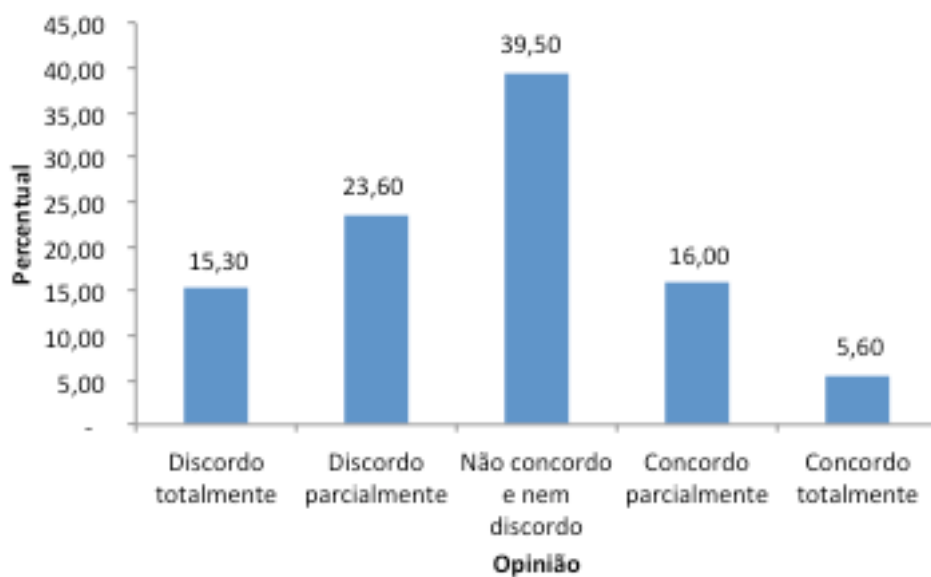
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 28:** Percentual de Gestores da UFPA, por I22.



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

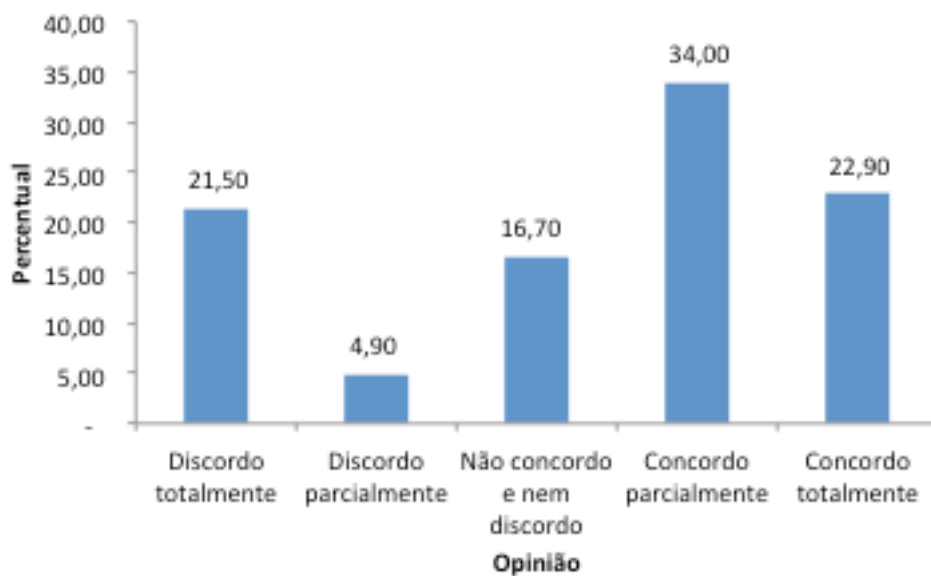
**Gráfico 29:** Percentual de Gestores da UFPA, por I23.



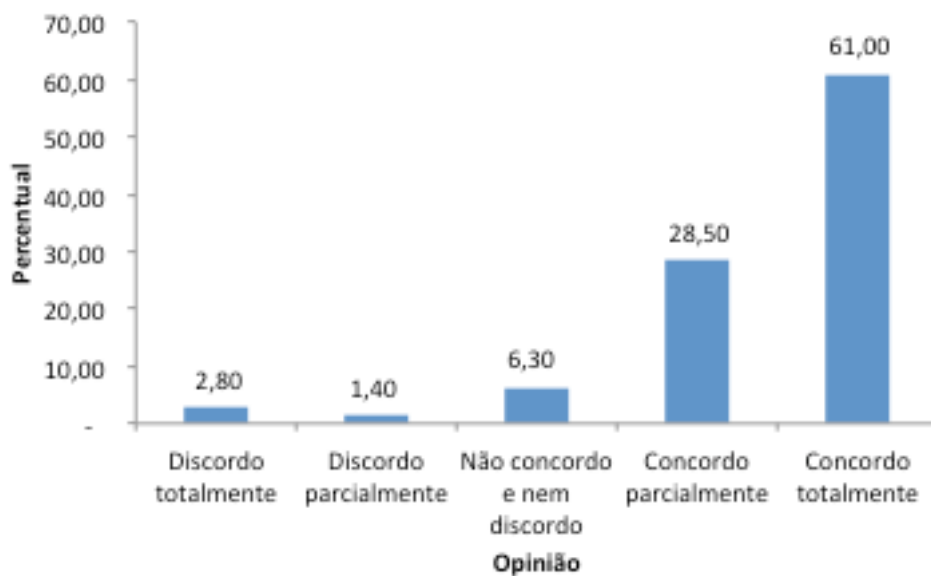
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

c) Análise Descritiva do Bloco Papel do Gestor na Avaliação de Desempenho da UFPA

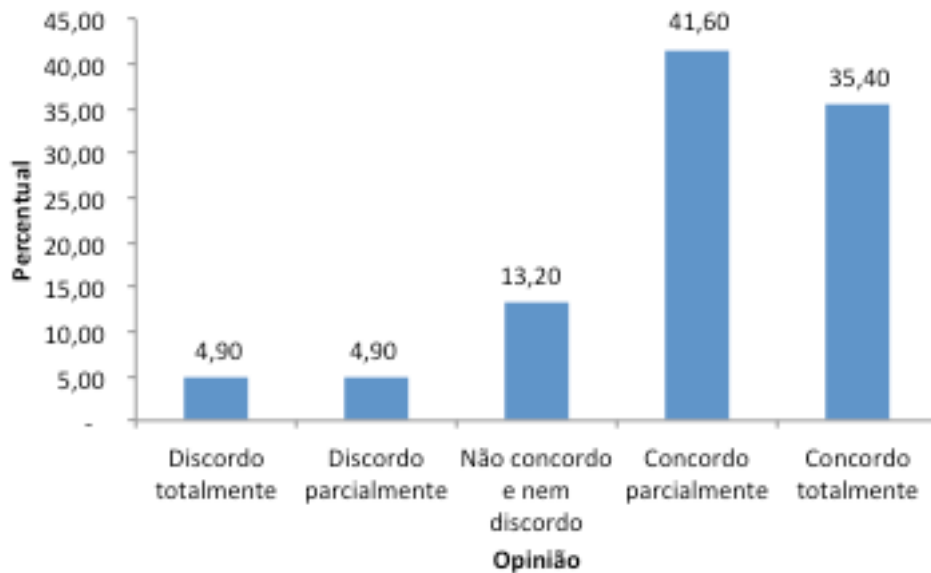
**Gráfico 30:** Percentual de Gestores da UFPA, por I24.



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

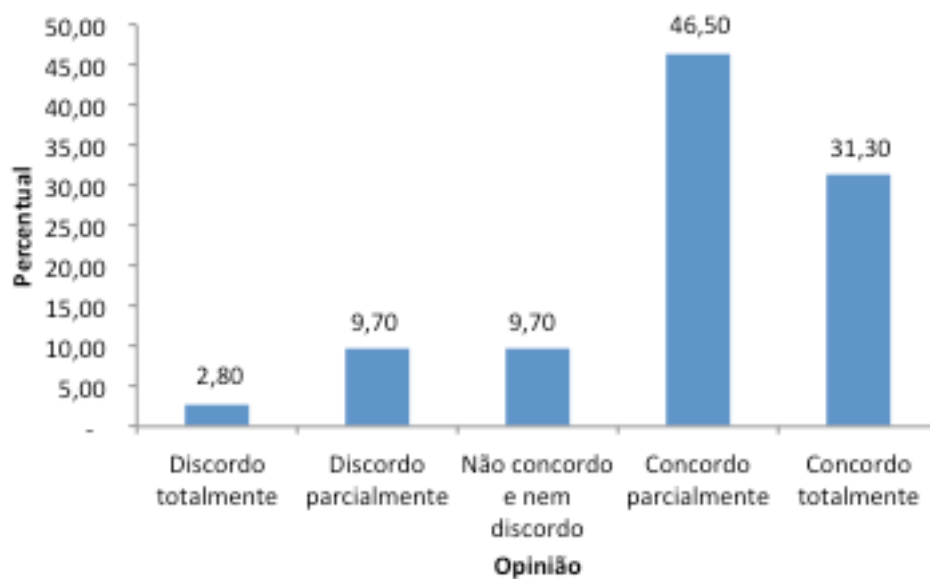
**Gráfico 31:** Percentual de Gestores da UFPA, por I25.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 32:** Percentual de Gestores da UFPA, por I26.

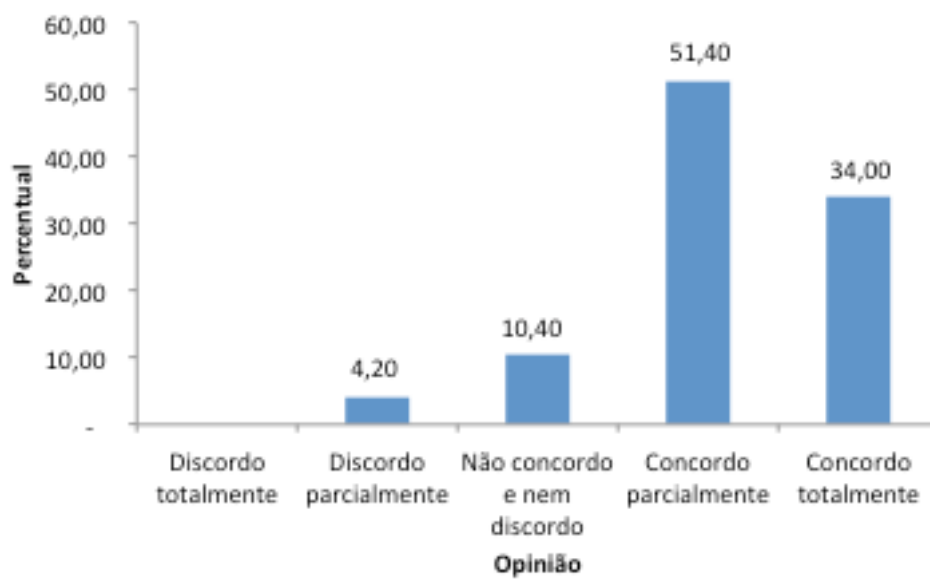
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 33:** Percentual de Gestores da UFPA, por I27.



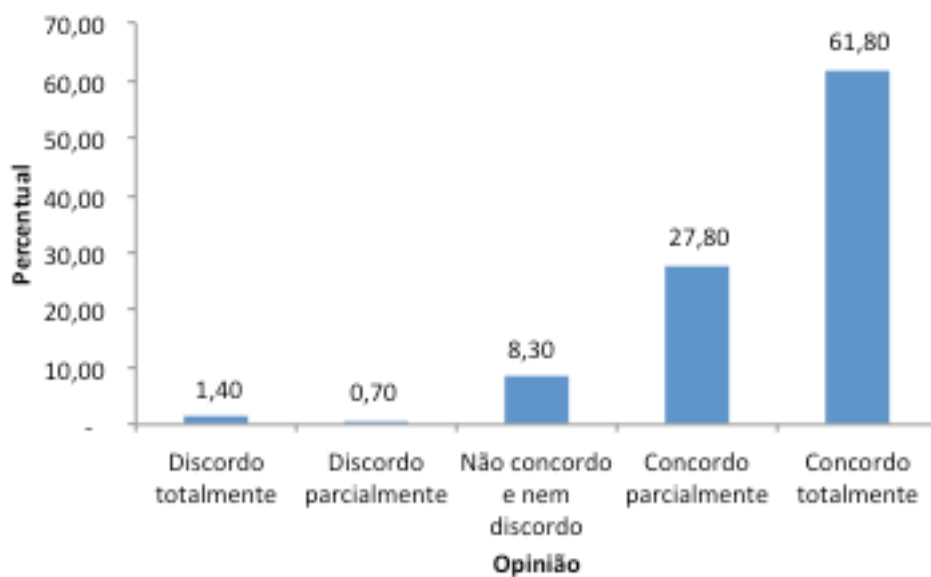
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 34:** Percentual de Gestores da UFPA, por I28.



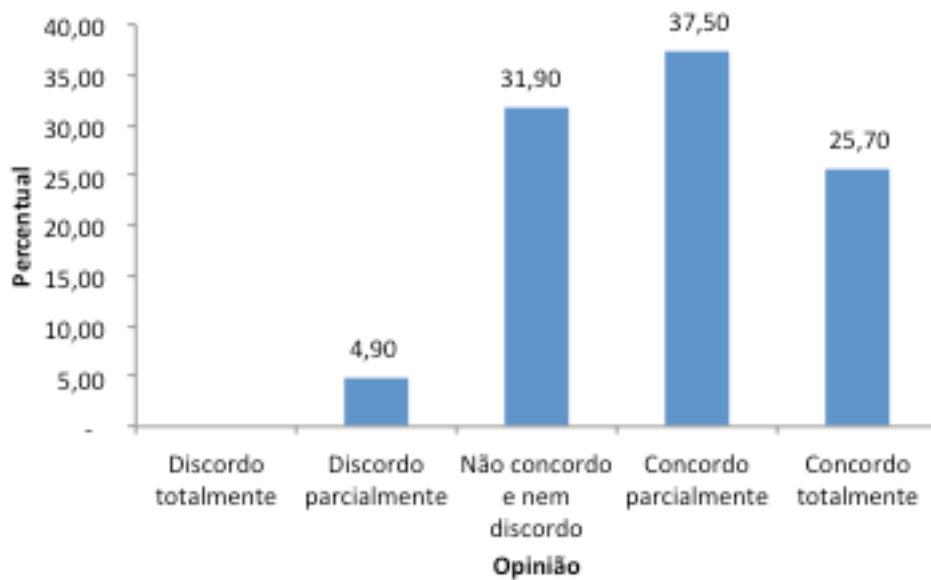
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 35:** Percentual de Gestores da UFPA, por I29.



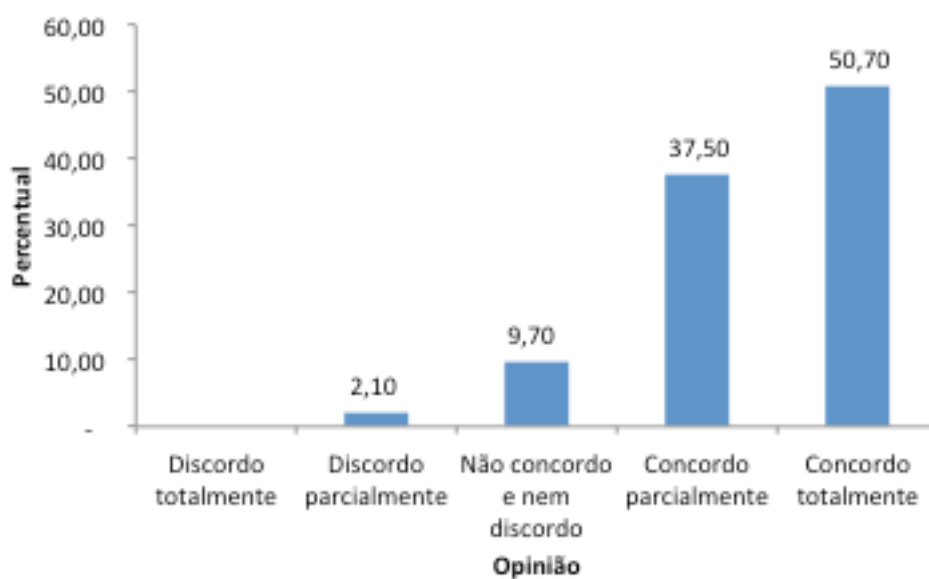
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 36:** Percentual de Gestores da UFPA, por I30.



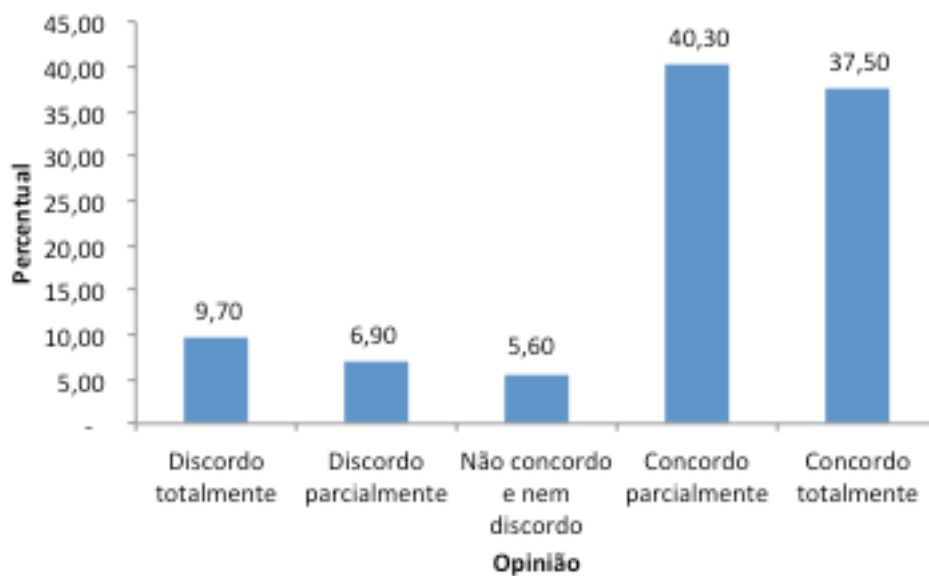
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 37:** Percentual de Gestores da UFPA, por I31.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

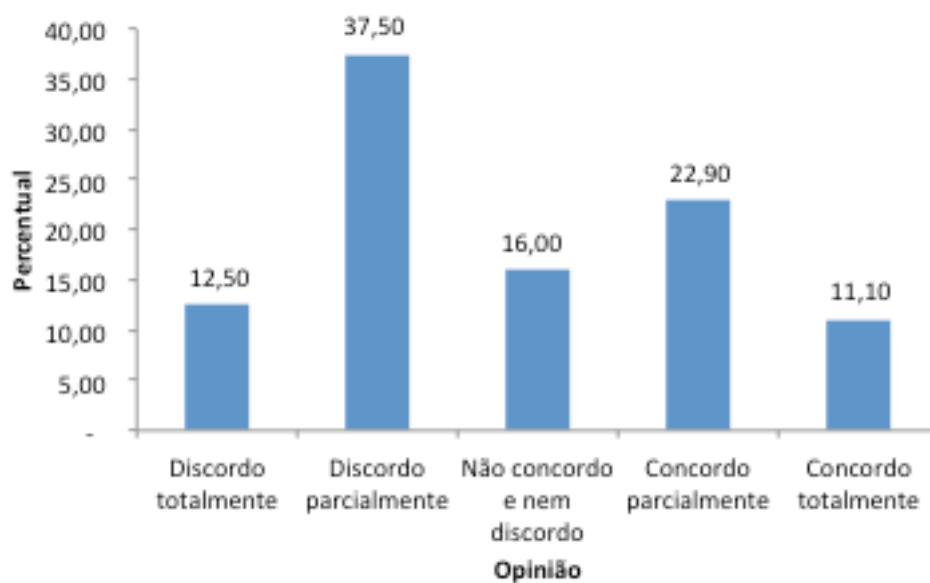
**Gráfico 38:** Percentual de Gestores da UFPA, por I32.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

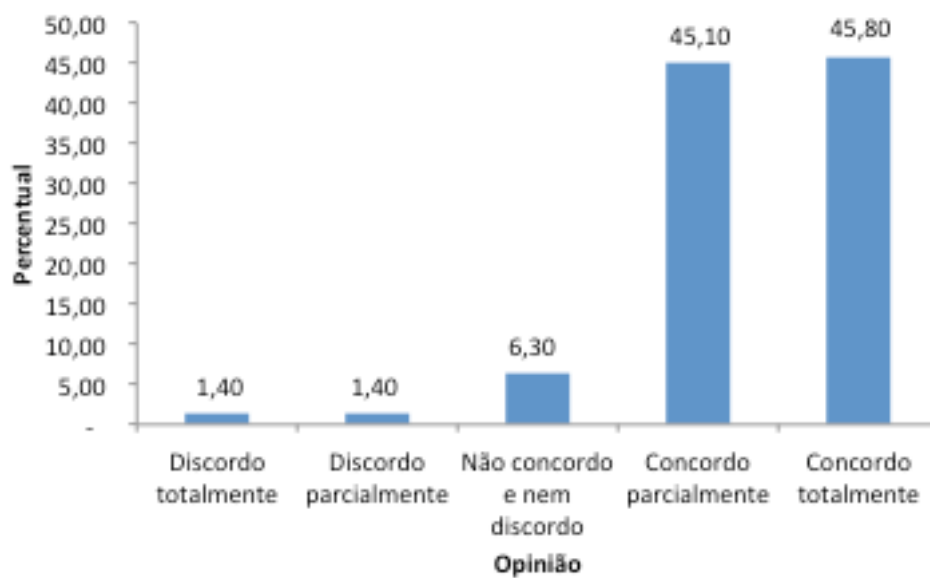


**Gráfico 39:** Percentual de Gestores da UFPA, por I33.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

**Gráfico 40:** Percentual de Gestores da UFPA, por I34.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).