

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

WALDEMAR HENRIQUE VIANA ÁLVARES

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFPA: em busca de
novas perspectivas a partir do processo de comunicação interna

Belém/PA
2020

WALDEMAR HENRIQUE VIANA ÁLVARES

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFPA: em busca de novas perspectivas a partir do processo de comunicação interna

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, na Linha de Pesquisa Gestão de Organizações Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Silvio José de Lima Figueiredo.

Belém/PA
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a)
autor(a)

A473a Álvares, Waldemar Henrique Viana
A Avaliação de Desempenho dos servidores da UFPA :
em busca de novas perspectivas a partir do processo de
comunicação interna / Waldemar Henrique Viana Álvares. —
2020.
87 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Silvio José de Lima Figueiredo
Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos,
Universidade Federal do Pará, Belém, 2020.

1. Universidade Federal do Pará. 2. Avaliação de
Desempenho. 3. Comunicação. 4. Diálogo. I. Título.

CDD 351.81

WALDEMAR HENRIQUE VIANA ÁLVARES

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFPA: em busca de novas perspectivas a partir do processo de comunicação interna

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, na Linha de Pesquisa Gestão de Organizações Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Data de aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Silvio José de Lima Figueiredo
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Examinador Interno – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dra. Alda Cristina Silva da Costa
Examinadora Externa – PPGCOM/ILC/UFPA

Prof. Dr. Amarildo Ferreira Junior
Examinador Externo – Campus Avançado Bonfim/IFRR

A Deus, por me acolher e sustentar em sua presença a cada etapa da minha vida. À minha esposa, cujo sorriso é amparo e impulso para eu prosseguir. Aos meus filhos, com os quais desejo compartilhar a mesma fé que me permitiu chegar até aqui. Aos meus pais, pelo sacrifício que fizeram para que eu pudesse me formar em uma Universidade Pública.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Senhor Jesus, o qual me proporcionou, além da Sua primordial companhia, a serenidade e o esclarecimento necessários a todas as etapas deste processo formativo, especialmente nos dias em que o fim do expediente determinava o horário de início das aulas que, por sua vez, antecediam madrugadas de estudos posteriormente encerradas pelo alvorecer de um novo dia de labor.

À minha esposa, Sueli Álvares, o mais justo e sincero agradecimento. Ela, com seu sorriso, tenacidade e delicadezas peculiares, é o ancoradouro da família que formamos e a motivação para que eu oferte o melhor de mim em tudo o que faço. É uma regalia tê-la – e honrá-la – como esposa. Dela é o regaço no qual reclino, seja em folguedos ou infortúnios. Ela é a minha segunda vida!

É preciso agradecer aos meus filhos: o primogênito João Felipe, adolescente perspicaz, cortês e cativante que me desunia quando não podia atendê-lo na sua recreação em função das intensas rotinas de trabalho e estudo, e o recém-chegado José Guilherme, que nos brindou com sua presença ainda no decorrer deste percurso, além de contribuir diretamente para que sua mãe e eu permanecêssemos despertos até a aurora.

Agradeço imensamente aos meus pais, José Domingos e Odete, os quais, com altruísmo e dedicação aos seus três filhos, nos dão orgulho de chamá-los de pai e mãe. Gosto de lembrar o que o papai dizia quando eu queria aprender a usar a enxada que muitas vezes foi seu instrumento de trabalho para nos sustentar com dignidade: “O teu trabalho não vai ser com enxada; vai ser com papel e caneta”. Deus o atendeu!

Professores Doutores Silvio Figueiredo, Carlos André e Alda Costa, muitíssimo obrigado pelas primorosas e eloquentes intervenções durante o Exame de Qualificação! Sem elas, decerto, este trabalho não alcançaria a expressão necessária para a etapa final. Espero que o produzido esteja a contento das expectativas e converta-se, de fato, em contribuição relevante para a UFPA.

Existem agradecimentos que não se expressam em palavras. Assim, memorando inúmeras idas e vindas, horários desproporcionais, obséquios, precisão nas orientações e o laudável bom grado com o qual sempre fui recebido, tomo para mim estes ensinamentos e, ao dividi-los adiante, eu possa, de fato, agradecer a quem me ensinou.

RESUMO

O atual governo do Brasil retomou os discursos que atribuem ao servidor público a ineficiência e a oneração do erário, além de sustentar predicados depreciativos às Universidades Federais e colocar a Avaliação de Desempenho (AD) como instrumento dos seus ideais de gestão. A AD é um processo fundamental para as organizações, pois ela instrumentaliza ações e exerce influência direta sobre as carreiras. Apesar disso, a Universidade Federal do Pará (UFPA) registra desordens nesse contexto, materializadas em discrepâncias formais que comprometem sua finalidade estratégica. Considerando que as organizações e seus processos são resultado da interação comunicativa de seus componentes, este estudo objetivou analisar o papel e a importância da comunicação interna na AD dos servidores da UFPA. O trabalho é de caráter aplicado, sendo descritivo na perspectiva de seus objetivos e quantitativo quanto ao método de abordagem. O procedimento técnico para a coleta de dados foi o levantamento de campo, com aplicação de questionário à amostra probabilística estratificada proporcional, composta por Técnico-Administrativos em Educação e Docentes que exercem função gerencial, ambas categorias participantes da Avaliação de Desempenho do ano de 2018 e lotada no Campus de Belém da UFPA. Os resultados apontaram aspectos positivos, tais como a elevada qualificação dos servidores, o considerável interesse em *feedbacks*, a existência de canais de comunicação modernos, e a evidência de diálogo entre os atores. Contudo, há indícios de ruídos interferindo no fluxo de informações formais sobre o processo avaliativo, visto que, para obtê-las, a maioria dos informantes não se remete à Unidade Administrativa que gerencia o processo, além de desconhecem o normativo básico da AD. Ademais, o sistema informatizado que recebe as avaliações carece de melhorias para que possa permitir, principalmente, o *feedback* e a disponibilização dos resultados das avaliações. O estudo conclui que a comunicação ainda precisa assumir seu papel estratégico na área de Gestão de Pessoas e que há necessidade de diálogo entre os atores que realizam o processo avaliativo da UFPA, possibilitando *feedback* contínuo tanto para melhorar as aferições individuais quanto para construir, conjuntamente, um processo mais adequado às necessidades do serviço público.

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

ABSTRACT

The current Brazil's government has resumed the discourses that attribute to the public servers the inefficiency and burden of the treasury, in addition to sustaining deprecating predicates to the Federal Universities and to place the Performance Appraisal (PA) as an instrument of its management ideals. The PA is a fundamental process for organizations because it instrumentalizes actions and has a direct influence on careers. Despite this, the Universidade Federal do Pará (UFPA) registers disorders in this context, materialized in formal discrepancies that affect its strategic purpose. Considering that organizations and their processes are result of the communicative interaction between their components, this study aimed to analyze the role and the importance of internal communication in the PA of UFPA servers. The research is applied in its character, being descriptive from the perspective of its objectives and quantitative as to the approach method. The technical procedure for data collection was the field survey, with application of a questionnaire to the proportional stratified probabilistic sample, composed of Technical-Administrative in Education and Professors who exercise a managerial function, both categories were participants in the PA 2018 and work at the UFPA's Campus Belém. There are positive aspects, such as the high qualification of the servants, the considerable interest in feedbacks, the existence of modern communication channels, and the evidence of dialogue between the actors. However, there are signs of noises interfering with the flow of formal information about the appraisal process, since, to obtain it, most informants do not refer to the Administrative Unit that manages the process, besides unknowing the basic rules of the PA. In addition, the computerized system that receives the appraisals needs to be improved so that it can allow, mainly, the feedback and the availability of the appraisal results. The research concludes that communication still needs to assume its strategic role in the People Management area and that there is a need for dialogue between the actors that carry out the UFPA appraisal process, enabling continuous feedback both to improve individual measurements and to build, together, a process better suited to the needs of the public service.

Keywords: Universidade Federal do Pará. Performance Appraisal. Communication. Dialogue.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Principais marcos legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público brasileiro.....	25
Figura 1 - Avaliação de desempenho como instrumento da gestão do desempenho.....	27
Figura 2 - Processo básico de comunicação.....	33
Quadro 2 - Classificação da população de interesse da pesquisa.....	50
Quadro 3 - População e amostra da pesquisa.....	51
Gráfico 1 - Distribuição das amostras por sexo.....	55
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados.....	56
Gráfico 3 - Tempo de serviço na UFPA.....	56
Gráfico 4 - Classificação quanto ao exercício da função de gestor.....	57
Gráfico 5 - Tempo no exercício da função de gestor.....	57
Gráfico 6 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade.....	58
Gráfico 7 - Acesso ou uso dos canais de comunicação da PROGEP.....	58
Tabela 1 - Suficiência das informações fornecidas pela PROGEP em seus canais de comunicação.....	59
Tabela 2 - Diálogo entre os atores para tratar sobre o processo avaliativo.....	61
Tabela 3 - <i>Feedback</i> sobre as avaliações.....	63
Tabela 4 - Servidores que conhecem ou não a normatividade interna da Avaliação de Desempenho.....	64
Tabela 5 - Compreensão sobre a normatividade interna da Avaliação de Desempenho.....	65
Tabela 6 - Motivações para participar do processo de Avaliação de Desempenho.....	66

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ASCOM	Assessoria de Comunicação Institucional
CAPACIT	Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento
CDES	Coordenadoria de Desempenho e Carreira
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSUN	Conselho Superior Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DIPLAD	Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho e Desempenho
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MS	Magistério Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoal
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
SDGP	Sistema de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Geral	18
1.2.2	Específicos	18
1.3	Justificativa	18
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22
2.1	Administração Pública brasileira: reflexos na gestão das IFES	22
2.2	Normas para a Avaliação de Desempenho nas Universidade Federais	25
2.3	Avaliação de Desempenho e suas funções	26
3	A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES	29
3.1	A comunicação e a organização social humana	29
3.1.1	Comunicação e ordem social	29
3.1.2	O processo de comunicação	32
3.1.3	As organizações humanas	35
3.2	Comunicação nas organizações formais	36
3.2.1	Comunicação interna como instrumento estratégico de gestão	39
3.2.2	Organizações, comunicação e cultura	41
3.3	A comunicação na Administração Pública	43
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1	A Universidade Federal do Pará	45
4.1.1	A Avaliação de Desempenho dos Servidores da UFPA	46
4.2	Classificação da Pesquisa	49
4.3	População e amostra	49
4.4	Procedimentos técnicos da pesquisa	52
4.5	Organização, coleta e tratamento dos dados	53
5	RESULTADOS	55
5.1	Análise descritiva	55
5.1.1	O perfil dos servidores da UFPA	55
5.1.2	Orientações oferecidas pela PROGEP em seus canais de comunicação	59
5.1.3	Comunicação entre os atores da avaliação	61
5.1.4	<i>Feedback</i> das Avaliações	62
5.1.5	Informações sobre a norma interna da Avaliação de Desempenho	64
5.1.6	Motivações para a participação nas avaliações	66
5.2	Proposições para a AD com base no processo de Comunicação	67
6	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE A – Questionário impresso para a coleta de dados	82

APÊNDICE B – Questionário digital para a coleta de dados.....	84
ANEXO A – Avaliações de desempenho homologadas em 2018	87

1 INTRODUÇÃO

A contemporânea gestão presidencial brasileira evocou à sociedade um antigo discurso outrora difundido pelo governo que fora alvo do primeiro processo de *impeachment* da América Latina e também por alguns dos que o sucederam. Nele, o servidor público é tido como ineficiente e oneroso, constituindo-se em um fardo para o país (ABREU, 2003) em função dos inúmeros privilégios financeiros e laborais que, em tese, desfrutariam.

Valendo-se dessas premissas, as autoridades do governo – que se utilizam o aparato estatal por meio do cargo público comissionado que ocupam – têm, publicamente e sem qualquer pudor, equiparado servidores de carreiras estáveis, conquistadas pelo instituto constitucional do concurso público, a organismos que se desenvolve às custas de outros e, também, caracterizado as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) como promotoras de libertinagens (VIANNA, 2020) e balbúrdia (KER, 2020).

Este trabalho, distante da ingenuidade de crer que inexistem servidores ou espaços públicos que apresentem algumas das atribuições dadas pelas atuais autoridades nacionais, foi concebido nesse contexto, no qual as organizações públicas do país são alvo de investidas desfavoráveis e sobressaltam-se, dentre outras coisas, por uma possível reforma administrativa, impulsionada pelo atual governo, cuja sinalização, desde transição presidencial do final de 2018, era incidir diretamente nas carreiras públicas, tendo como critério o desempenho (MARTELLO, 2018) e a avaliação deste como instrumento legitimador dos seus ideais de gestão, esquivando-se propositalmente dos direitos consolidados que hoje sustentam e resguardam o serviço e o servidor público.

Por ser servidor público federal que vivencia essas tensões no âmbito da Universidade Federal do Pará (UFPA), por atuar no gerenciamento da Avaliação de Desempenho (AD) dos servidores desta instituição e pela constatação de desordens de natureza diversa neste processo agora tão enfatizado pelo governo, o pesquisador foi provocado a analisar o contexto avaliativo da UFPA com a finalidade de encontrar meios para mitigar seus desalinhos, além de salientar sua posição estratégica na organização.

A UFPA, uma das maiores organizações públicas do Brasil, está presente na Capital e em diversas regiões do estado do Pará (UFPA, 2017b). Com mais de 51 mil

estudantes de graduação, distribuídos em 12 *campi* e nos polos universitários localizados em vários municípios paraenses, ela constitui-se na maior universidade pública brasileira em número de alunos (ANDIFES, 2019), sem contar os matriculados em cursos de pós-graduação.

Para atender às demandas acadêmicas e administrativas, a UFPA totaliza, em seu corpo funcional, mais de 5.500 servidores, entre Docentes e Técnico-Administrativos em Educação (UFPA, 2019b), aos quais cabe a execução de atividades que desenvolverão a excelência e a qualidade dos serviços oferecidos pela UFPA à sociedade, conforme almejado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional e monitorado por meio dos indicadores nele expressos (UFPA, 2017b). Além da análise que os indicadores subsidiam, os servidores, de acordo com as normas internas e as legislações que, de modo geral e específico, regem as carreiras educacionais federais, também estão sujeitos a critérios analíticos por meio do processo de Avaliação de Desempenho (AD).

A AD é um dos processos fundamentais que ocorrem nas organizações humanas formalmente constituídas. Seus resultados, documentados a partir do cumprimento de regras e procedimentos específicos que balizam seu desenvolvimento, fundamentam, dentre outras ações, análises que orientam a gestão, assim como refletem na evolução individual em uma carreira. Nessa perspectiva, ela pode ser vista como um processo que comunica a respeito da organização a partir da providência de informações advindas da análise das atividades desenvolvidas por seus componentes. No contexto da UFPA, isso se consolida a partir das ações de acompanhamento e registro do desempenho individual dos servidores, cujos produtos instrumentalizam política de gestão de pessoas a fim de prover o avanço institucional.

O processo avaliativo dos servidores da UFPA é disciplinado atualmente pela Resolução n. 1.439/2016 do Conselho Superior de Administração (CONSAD), cujo teor apresentou uma reestruturação metodológica em relação à anterior (Resolução 1.328/2011), demonstrando convergir para a ampliação das “ações e implementar uma gestão com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais” (UFPA, 2017b, p. 90). Tal incumbência fora delegada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) por ocasião de sua criação, em 2006.

A PROGEP gerencia a Avaliação de Desempenho por meio da Coordenadoria de Desempenho e Carreira (CDES), a qual, para viabilizar operacionalmente o registro

formal das avaliações, se utiliza (1) do Sistema de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (SDGP), que é um recurso informatizado pelo qual se realizam as etapas avaliativas (Autoavaliação, Avaliação Gerencial e Homologação), e (2) de processos físicos, aplicados nos casos de servidores que estejam afastados para pós-graduação, cedidos ou em exercício provisório em outros órgãos.

A CDES, então subunidade de lotação do pesquisador, tem suas atividades normatizadas pela Resolução nº 802/2019 do Conselho Universitário (CONSUN) (UFPA, 2019c). Esta norma, do mesmo modo que o pensamento introduzido pela Nova Administração Pública, retira o contexto avaliativo da função mais burocrática, focada no avanço na carreira, para assumir posição mais estratégica ao ser tratada como parte de um processo maior – a gestão do desempenho – que engloba outros processos concatenados por uma relação de diálogo direto com a AD, ora fornecendo, ora requerendo informações que amparam as tomadas de decisões da gestão, assim como contribuem para a formulação de políticas para o desenvolvimento dos servidores e da própria organização.

A amplitude, o potencial e a ênfase que a atual gestão do Executivo Federal atribui ao processo avaliativo demandam que os atores envolvidos compreendam os fundamentos sobre os quais ele está assentado, tanto para contribuírem com a melhoria dos serviços prestados à sociedade por meio das atividades laborais que executam na UFPA, quanto para a construção de uma imagem mais positiva do serviço público, a qual, gradativa e sistematicamente, vem sendo opugnada desde o Governo Collor (ABREU, 2003).

Apesar disso, a CDES registra a crescente ocorrência de desordens que se materializam na discrepância com a formalidade e a finalidade do processo avaliativo. Esses dados, coletados no cotidiano de atuação da aludida subunidade da PROGEP e registrados pelos meios informatizados usados internamente para controle e acompanhamento do processo, sinalizam que a Avaliação de Desempenho não tem o mesmo patamar de apreensão e relevância entre os participantes do processo.

Pelo exposto, este estudo, por seu caráter aplicado, buscou fornecer meios para mitigar a problemática discutida a seguir, adotando metodologicamente a abordagem quantitativa e a análise descritiva dos dados coletados por meio de questionário aplicado à amostra extraída da população de servidores da UFPA, Campus Belém. Além dos critérios normativos que restringem a participação na AD apenas (1) aos Docentes que exercem função gerencial e (2) aos Técnico-

Administrativos em Educação que não estejam em Estágio Probatório, a população foi limitada aos que realizaram da AD 2018 por meio informatizado. As análises consideraram a articulação dos processos comunicativos, avaliativos e outros sistemas existentes na UFPA.

1.1 O problema de pesquisa

A Coordenadoria de Desempenho e Carreira (CDES), vinculada à Diretoria de Dimensionamento da Força de Trabalho e Desempenho (DIPLAD) da PROGEP, tem em seu escopo de atuação, dentre outras atividades, o gerenciamento do processo de Avaliação de Desempenho na UFPA. Isso permite que essa subunidade tenha acesso:

- a) aos atores envolvidos no contexto avaliativo (por meio do atendimento direto ao público de servidores que se dirigem à ela tratar de assuntos relativos às avaliações);
- b) aos processos físicos de avaliação (durante as rotinas administrativas de análise processual);
- c) aos dados contidos no meio eletrônico que registra as aferições (SDGP), especialmente nos períodos em que ele é disponibilizado para receber as Avaliações de Desempenho;
- d) aos procedimentos formais aplicados ao contexto avaliativo.

A condição de servidor da Coordenadoria em questão forneceu ao pesquisador a ocasião e as condições materiais para a definição do problema de pesquisa. Ao tratar das oportunidades de pesquisa, Gil (2014, p. 33-34) aponta que:

Muitas vezes a escolha de um problema é determinada não por sua relevância, mas pela oportunidade que oferecem determinadas instituições. Há entidades que oferecem financiamento para pesquisas em determinada área. Outras, embora não proporcionando os meios financeiros, oferecem certas condições materiais para o desenvolvimento de pesquisas. Essas condições podem ser o acesso a determinada população, o uso de documentos, ou a utilização de instrumental para coleta e análise dos dados.

Assim, foi possível constatar que grande parte dos atores da Avaliação de Desempenho da UFPA não aplica ou utiliza adequadamente os fundamentos e os

instrumentos que regem esse processo, resultando na realização de procedimentos que não contemplam as normas disciplinares e, por consequência, a finalidade do processo.

É possível listar implicações diretas para esse fato:

- a) A imprecisão das informações institucionais que são fornecidas pelos resultados da AD;
- b) A elevada incidência de avaliações incompletas por ano;
- c) Altas médias (situadas na abrangência do conceito Excelente) contrastando com as necessidades de capacitação apontadas para os servidores que receberam tais aferições;
- d) Os equívocos formais na instrução de processos físicos que, em casos específicos, incluindo o Estágio Probatório, registram a avaliação individual;
- e) O retardamento na concessão do avanço na carreira (Progressão por Mérito) dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), por estes dependerem da finalização e do resultado da avaliação.

Para explorar de melhor forma as potencialidades da AD é preciso que seu público-alvo (1) assimile os fundamentos que a justificam como processo institucional legítimo e essencial para a gestão da organização, (2) compreenda a implicação dela em sua ação individual enquanto servidor público e esteja a par da dimensão que seus resultados têm para a organização.

Contudo, como sinalizaram Trottmann e Tibério (2012), é muito acentuada no setor público a não aceitação ou mesmo a resistência ao processo avaliativo em função da existência de uma cultura organizacional propagadora da ideia de que o desempenho negativo ocasionará punição ao servidor.

Para que este cenário seja alterado, os servidores precisam saber exatamente o que deles se espera ao lhe serem delegadas tarefas que devem contribuir para os objetivos globais da organização (TEIXEIRA, 1998) e, a partir disso, ser possível o diálogo entre aqueles que exercem um papel específico dentro do processo avaliativo. Em outros termos, é necessário que haja comunicação entre os atores da Avaliação de Desempenho para que esta seja eficaz aos objetivos institucionais.

Desse modo, o contexto avaliativo foi analisado sob a perspectiva da teoria da Comunicação, especificamente no que se refere ao âmbito interno das organizações, devido à sua função estratégica na construção de um universo simbólico que, associado às políticas de administração de recursos humanos, aproxima e integra públicos aos princípios centrais da organização (CURVELLO, 2012).

O processo avaliativo precisa ser apreendido por seus participantes exatamente sob este prisma, a fim de que se obtenha maior confiabilidade no diagnóstico que ele propicia e, por consequência, melhores contribuições para a política de gestão de pessoas da UFPA.

Com base no exposto, esta oportunidade de trabalho buscou responder o seguinte questionamento: Qual a contribuição da comunicação interna para o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal do Pará?

As ponderações relacionadas ao problema pesquisado suscitaram questões importantes para nortear este trabalho. Elas estão listadas a seguir

:

- a) Quais são os atores que se comunicam no processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFPA?
- b) De que maneira a comunicação está relacionada com o processo avaliativo?
- c) Quais são os canais de comunicação utilizados no contexto da avaliação?
- d) Como se desenvolvem, entre os servidores, os fluxos de informação sobre a Avaliação de Desempenho?

A partir dessas indagações, formularam-se os objetivos que conduziram o desenvolvimento deste estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar o papel e a importância da comunicação no processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal do Pará.

1.2.2 Específicos

- a) Caracterizar os servidores que participam da Avaliação de Desempenho por meio do Sistema de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da PROGEP.
- b) Identificar os canais de comunicação pelos quais circulam informações que são direcionadas aos servidores em relação à Avaliação do Desempenho.
- c) Identificar fluxos de informações que se desenvolvem nas Unidades da UFPA.
- d) Apresentar proposições para a Avaliação de Desempenho da UFPA considerando o processo de comunicação.

1.3 Justificativa

O caráter dinâmico e globalizado do atual cenário social, no qual as informações sobre temas, pessoas, objetos, organizações, dentre outros, podem contribuir para formar ideias a seu respeito, torna mais evidente que uma atividade de caráter apenas transmissor de dados nem sempre faz jus àquilo que se refere. Essa perspectiva, naturalmente, se aplica à esfera pública, cuja imagem comum difundida no Brasil, não raro, reforça apenas a negativa a atuação de alguns servidores públicos.

Diante disso, convém ponderar o posicionamento de Beltrame e Alperstedt (2015, p. 15) quando disseram: “Mais do que incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria gestão da comunicação”, já que as políticas adotadas em seu manejo ajudam também na construção da imagem daqueles a quem ela apresentará, favorecendo, com isso, sua atuação e competitividade. Mas essa visão sobre a organização não pode ser formada somente na abstração de quem é externo

a ela. O trabalho de construção precisa começar em um dos territórios mais nativos das instituições públicas: os servidores.

Redfield (1967, p. 5) assevera que as organizações “são constituídas por indivíduos e grupos, cujo trabalho é relacionado com o de outros indivíduos e grupos, e com a organização como um todo”. Esses indivíduos, que no contexto deste trabalho são os servidores públicos da Universidade Federal do Pará, naturalmente, não estão isolados ao ponto de inexistir contato entre si, até porque, como afirma Bruno (2004, p. 288), “o processo de entrar em relações uns com os outros nos é imperativo, pois a satisfação das necessidades humanas implica agir, que impõe inelutavelmente a presença do outro”.

Essas relações, estabelecidas a partir do convívio no âmbito da organização, já que um só indivíduo não poderia “existir na vida cotidiana sem estar continuamente em interação e comunicação com os outros” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 40), desenvolvem uma realidade social que passa a fazer parte da rotina laboral. Tal realidade difere da natural quando se produzem instituições e códigos comunicacionais – simbólicos, portanto – que estão atrelados a regras preexistentes, a partir da capacidade humana de criá-las e constituí-las como norma de conduta (BRUNO, 2004).

O contexto em questão denota o desenvolvimento de diferentes realidades e conhecimentos em seu âmbito, dada a interação centrada naquilo que é mais afeto aos agrupamentos de indivíduos que, eventual e informalmente, vão surgir. Berger e Luckmann (1998, p. 13) apontam essa direção ao exporem que “aglomerações específicas [...] referem-se a contextos sociais específicos e que estas relações terão de ser incluídas em uma correta análise sociológica desses contextos”. Assim, convém a este estudo considerar os diferentes aspectos sociais que se desenvolvem nas Unidades Administrativas e Acadêmicas da UFPA para refletir sobre a realidade construída nelas a partir da relação que estabelecem com o processo de Avaliação de Desempenho.

Diversos estudos (NEVES; EISENBERGER, 2012; OSMAN; HO; GALANG, 2011; RICHARD; JOHNSON, 2001; ULRICH, 1997) apontam que a comunicação interna é uma prática essencial para a gestão de pessoas, visto que se relaciona de modo positivo com o desempenho organizacional, o qual está atrelado ao desempenho individual. Morgado (2014) assinala que, ao lado da gestão do desempenho (que engloba a avaliação de desempenho), uma das práticas

organizacionais que tem forte impacto sobre o desempenho do indivíduo é a capacidade que a organização tem de envolvê-lo por meio de fluxos de informação que ele considera importante.

Tais ponderações são fundamentais para denotar o relacionamento entre a comunicação interna e o desempenho; por isso, são necessários mecanismos que abranjam os indivíduos constituintes da organização de um modo que lhes seja interessante, mesmo porque o sucesso desta depende, em maior ou menor grau, do desempenho daqueles (FISCHER, 2002). Esse olhar direcionado para o indivíduo – no contexto deste trabalho, o servidor público – é imprescindível porque sua ação, no desenvolver das atribuições funcionais, faz com que a organização pública exista e funcione, além de demonstrar o estado dela para si própria e para os demais sistemas com os quais dialoga.

O estado atual de uma organização relaciona-se diretamente com a avaliação do desempenho funcional justamente porque este processo produz conhecimentos a respeito de um contexto específico – a atuação do servidor – para subsidiar as ações dos que estão incumbidos da tomada de decisão (ENSSLIN *et al.*, 2017). Desse modo, avaliar é estratégico para a gestão (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008), tanto por delinear a presente condição em relação às atividades funcionais quanto por orientar onde existem lacunas que fragilizam o desenvolvimento laboral e, por consequência, o organizacional.

Assim sendo, a avaliação de desempenho constitui-se um processo estratégico que comunica a UFPA e seus servidores, pois, a partir dele, há a possibilidade de compreensão das dificuldades destes em executar suas funções no ambiente público. Por isso, a adequada integração sobre os procedimentos e as finalidades inerentes à avaliação não pode ser negligenciada, especialmente quando se trata de uma organização pública. A forma de atuação dos servidores é um dos meios pelos quais a sociedade se apoia para abstrair uma imagem das organizações estatais. Por que motivo não poderia ocorrer o mesmo no próprio território institucional?

Diante do exposto, este trabalho justifica-se pela relevância prática para o Programa de Avaliação de Desempenho da UFPA e, conseqüentemente, para o desenvolvimento institucional, já que a intenção de relacionar processos fundamentais que se entrecruzam para a consolidação e o funcionamento da organização – a Comunicação Interna e Avaliação de Desempenho – é exatamente para encontrar

meios de mitigar as falhas procedimentais nesse sistema, evitando, com isso, prejuízos às atividades administrativas, à precisão dos dados que são registrados durante as aferições de desempenho e, por consequência, à confiabilidade de seus resultados, os quais são aplicados em outras ações de gestão de pessoas na UFPA.

Além disso, os resultados deste estudo podem contribuir para a elevação dos procedimentos avaliativos a um maior grau de seriedade e importância entre os servidores. Essa perspectiva deixa nítido que não se trata de querer simplesmente treinar pessoas para executar corretamente um conjunto de regras, mas de destacar a visão de que o processo avaliativo se reflete de várias maneiras nos outros sistemas com os quais dialoga, de modo que as inconsistências apresentadas nele podem ser projetadas em outros processos institucionais.

Some-se a isso o fato de que o atual cenário social e econômico global demanda para as organizações públicas a obrigação de transparecer suas atividades e processos internos, assim como os atos de gestão as conduzem. Nesse sentido, a comunicação tem papel fundamental nas ações de *accountability*, tanto interno quanto externo, no contexto da Avaliação de Desempenho da UFPA.

Como se nota, o foco desse trabalho não será a discussão sobre a metodologia de avaliação de servidores utilizada pela UFPA (apesar de, eventualmente, poder ser oportuno comentá-la), mas sim a compreensão de que a comunicação interna, entendida e gerenciada como processo organizacional tão estratégico quando a Avaliação de Desempenho, permite estabelecer e potencializar uma visão compartilhada da dimensão que esta tem para o desenvolvimento da Universidade.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta seção apresenta uma síntese das principais mudanças no contexto da Administração Pública do Brasil que possibilitaram a introdução das diretrizes da Nova Gestão Pública e as implicações desse processo no âmbito das universidades federais, especialmente na necessidade de avaliar o desempenho dos servidores que a compõem e de oferecer aos públicos interno e externo informações e serviços que lhes sejam relevantes.

2.1 Administração Pública brasileira: reflexos na gestão das IFES

A expressão Administração Pública possui múltiplos significados, podendo designar uma instituição, um conjunto de funcionários, uma forma de gestão ou uma disciplina (COSTA, 2010). Na perspectiva deste estudo, cabe a síntese que a trata “como o conjunto de órgãos e servidores responsáveis pelo atendimento das necessidades da sociedade, ou seja, aqueles que são responsáveis pela gestão da coisa pública e seus desdobramentos” (SANTOS, 2017, p. 849).

No Brasil, os métodos e práticas administrativas – ou modelos – pelos quais se deu a gestão das organizações que compõem o universo contemplado pelo mencionado sintagma distinguem-se conforme o período histórico retratado, dado o caráter particular do contexto de cada época, não sendo demais mencionar que algumas características de etapas anteriores ainda ecoam na atualidade.

Encontra-se a distinção de três fases¹ nos estudos que retratam a evolução histórica da Administração Pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996, 2001; CAMPELO, 2010; SANTOS, 2017; SILVA, 2017): Patrimonialista, presente desde o período colonial e estendida oficialmente até a República Velha; Burocrática, cujo marco foi a criação, em 1938, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP); Gerencial, introduzida pelas reformas de inspiração neoliberal que ocorreram na década de 1990.

¹ Cabe salientar a emergência da discussão sobre o modelo de Administração Pública Societal, cujo cerne é participação popular nas decisões governamentais em espaços próprios de discussão, com origem associada à tradição de mobilização do Brasil, a qual esteve no auge na década de 1960, retornando ao cenário nacional em 1970, quando passou a estimular a articulação de alguns grupos em torno de questões ligadas à qualidade de vida individual e coletiva, resultando em reivindicações populares junto ao poder público (PAULA, 2005).

O Patrimonialismo é um modelo de gestão estatal no qual não se diferencia o bem público e o privado, ao modo dos Estados Absolutistas, prevalecendo o domínio tradicional por meio da relação entre o governante, legitimado como protetor do bem-estar (WEBER, 2004), e demais súditos. Nesse contexto, é lugar comum o clientelismo (ou troca de favores), a ausência de profissionalização nos órgãos públicos, o nepotismo, além da apropriação de recursos estatais por servidores públicos, grupos políticos e segmentos privados.

Após a Revolução Francesa, seguiu-se o período de consolidação do Estado Liberal, das democracias e da industrialização, os quais tornaram o cenário mundial mais complexo e exigente (CAMPELO, 2010; SANTOS, 2017). Nesse contexto, emana a Burocracia, a qual é um modelo que requer o aperfeiçoamento da gestão pública para tornar o Estado mais racional e eficiente. Com ela, possibilitou-se o advento do profissionalismo, da impessoalidade, da hierarquização e da ideia de carreira pública (CAMPELO, 2010). Prevalece nesse modelo a rigidez no controle dos processos, da seleção de servidores, das contratações e do atendimento ao público (SANTOS, 2017).

O modelo Gerencial de gestão pública, baseado em ferramentas de gestão oriundas da administração privada e dos ideais de estado mínimo, tem por características principais a orientação para o cidadão, o controle por resultados, a descentralização de serviços, o *accountability* e a eficiência (SANTOS, 2017). Para chegar a essa perspectiva, diversos fatores foram desencadeados. As transformações econômicas e sociais que ocorreram nas últimas décadas fizeram com que a reforma do Estado e a sua administração assumissem posição central na agenda política de muitos países, o que resultou em mudanças na forma de organização estatal e no gerenciamento da economia, contudo, sem grandes evoluções nas práticas administrativas direcionadas ao interesse público e à democracia (PAULA, 2005).

Influenciadas pelo ideal gerencialista que emergiu durante a administração de Margareth Thatcher, na Inglaterra, e Ronald Reagan, nos Estados Unidos (PAULA, 2005), essas inovações, fundamentadas no empreendedorismo, tentaram contornar as crises das dimensões econômicas e sociais do Estado a partir da redefinição de seu papel na primeira e na redução de recursos públicos na segunda (ABRUCIO, 1997).

Assim, a partir dessa nova cultura gerencial que ganhou espaço nos Estados Unidos e na Europa (PAULA, 2005), desenvolveu-se um movimento internacional

direcionado para a reforma no aparelho do Estado, contexto do qual o Brasil passou a comungar a partir de meados da década de 1990, no então governo de Fernando Henrique Cardoso. Um dos maiores discursos nesse contexto foi a modernização dos sistemas de gestão, permitindo-se a racionalização dos recursos administrados para promover a eficiência e a eficácia naquilo que é de competência do Estado.

A mudança para o paradigma da Administração Pública Gerencial, ou Nova Gestão Pública, naturalmente reverberou entre as organizações nacionais, dentre elas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Deste conjunto de organizações brasileiras, interessa a este trabalho o contexto das Universidades Federais. As universidades são organizações que sobreviveram e acompanharam as alterações da sociedade ao longo dos anos, tornando-se tão complexas e peculiares quanto o contexto no qual se inserem, sendo, ainda, diferenciadas de outros segmentos da economia e, por isso, necessitadas de gestores atentos às mudanças que ocorrem no âmbito mundial (COLOMBO; RODRIGUES, 2011, p. 19).

Há consenso entre autores modernos quanto à função de transmitir conhecimento e formar cidadãos que possam contribuir para o bem-estar e o progresso da sociedade (NUERNBERG *et al.*, 2016, p. 30). Isso evidencia os vieses econômico e social requeridos na atualidade, além do constante apelo à transparência na gestão, à manutenção da qualidade de ensino e da pesquisa, à ampliação da oferta de vagas, isso em contraste com o cenário de constantes adequações orçamentárias.

Para encaixar-se nesse molde gerencialista, a gestão dessas instituições tem-se conduzido à determinação de metas e ao desenvolvimento de estratégias que possibilitem direcionar suas ações para cumpri-las e manter-se competitiva (COLOMBO; RODRIGUES, 2011, p. 31). Assim, delineiam-se objetivos e prioridades, materializados em ações mensuráveis, de forma a permitir o monitoramento do alcance das metas, e formaliza-se com esse conjunto o documento habitualmente chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Trata-se, portanto, do modelo de Gestão por Resultados, o qual é fundamentado na elaboração de indicadores passíveis de comparação e avaliação periódicas que permitam verificar o efetivo alcance de resultados previamente estabelecidos (LEMOS, 2009).

As universidades públicas incorporaram essa evolução impulsionadas pelo desenvolvimento do novo modelo de gestão pública. Desse modo, ao confrontar o que foi apresentado com o parâmetro previamente estabelecido, passou-se a ser estratégico analisar o desempenho geral dessas organizações estatais. Como já

referenciado, esse resultado amplo é dependente direto das ações individuais. Por isso, a análise da atuação particularizada dos servidores também precisa figurar no nível estratégico das universidades públicas.

2.2 Normas para a Avaliação de Desempenho nas Universidade Federais

Apesar das mudanças administrativas que foram introduzidas na década de 1990, nas quais as exigências por eficiência, eficácia e apresentação de resultados ressaltavam a necessidade de avaliar o desempenho dos servidores públicos (BRASIL, 1995), a Avaliação de Desempenho já figurava, naturalmente, sem a formatação que adquiriu na atualidade, no contexto da Administração Pública Federal brasileira desde a década de 1960, vindo a materializar-se a partir de normativas parametrizadas, basicamente, no mérito (desempenho) e no tempo de serviço (antiguidade), com variadas finalidades, tais como aprovação no estágio probatório, progressão funcional, promoção ou pagamento de gratificações (BRASIL, 2013; SANTOS, 2005; VELASCO, 2009), o que serviu de a base para o desenvolvimento de diversos mecanismos de avaliação nas organizações públicas brasileiras.

Para compreensão mais ampla dos avanços, que também deram mais relevância à AD neste contexto, o Quadro 1, a seguir, sintetiza a evolução na normatividade brasileira, destacando-se as principais alterações introduzidas por cada uma delas na relação entre as carreiras públicas e a Avaliação de Desempenho.

Quadro 1 – Principais marcos legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público brasileiro

ANO	NORMATIVO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
1960	Lei nº 3.784	Critérios para promoção na carreira
1970	Lei nº 5.645	Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto nº 80.602	Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto nº 84.664	Critérios de avaliação para a progressão e promoção
1988	Constituição Federal	Consolida o concurso público como princípio constitucional
1990	Lei 8.112	Institui o regime jurídico dos servidores federais
1995	Medida Provisória nº 1.548	Cria a gratificação de desempenho e produtividade
1998	Emenda Constitucional nº 19	Institui o princípio da eficiência e estabelece a AD como condição para a perda do cargo efetivo e também para estabilidade
2008	Lei 11.784	Institui a sistemática para a AD de efetivos e comissionados
2010	Decreto nº 7.133	Estabelece critérios e procedimentos gerais de AD
2019	Portaria nº 528	Estabelece diretrizes para pagamento de gratificações de desempenho (Ministério da Economia)

Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

Um dos marcos legais mais importantes, com efeitos ainda vigentes, foi a Emenda Constitucional nº 19/1998, a qual, além de aumentar o período confirmatório para três anos, reforçou ainda mais a necessidade de avaliar servidores públicos desde o ingresso na carreira ao vincular a aquisição de estabilidade à ocorrência de avaliação especial de desempenho específica para este fim, assim como a perda do cargo efetivo.

Assim, atualmente, as categorias de servidores públicos federais do quadro efetivo estão sujeitas a processo avaliativo que observe o disposto na Constituição Federal de 1988, na Lei 8.112/1990 (Regime Jurídico Único dos Servidores Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais) e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos (BRASIL, 2013).

Nas Universidades Federais, atuam, basicamente, duas categorias de servidores públicos: os Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e os Docentes do Magistério Federal, sejam do Magistério Superior (MS) e/ou do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Tais carreiras são estruturadas, respectivamente, pelas Leis nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Essas legislações estabelecem os condicionantes para os avanços funcionais, dentre eles o procedimento avaliativo. Cabe a cada Universidade Federal regulamentar internamente seu processo de avaliação, propondo e adotando metodologias que atendam aos parâmetros legais pertinentes.

2.3 Avaliação de Desempenho e suas funções

As mudanças de paradigma que possibilitaram emergir a Nova Gestão Pública impulsionaram também a introdução, nela, de instrumentos originalmente cunhados para a iniciativa privada. Contudo, a evidente diferença na finalidade e na dinâmica de funcionamento entre os setores público e privado naturalmente tornaria ineficiente a simples transposição de ferramentas de um para outro (TROTSMANN; TIBÉRIO, 2012). Assim, a Avaliação de Desempenho, necessária e entendida por estes dois setores como um processo operacionalizado a partir de um conjunto de atividades sequenciais e lógicas (HAMMER; CHAMPY, 1994) para produzir seus resultados, deve assumir as mesmas diferenças delineadas pela natureza de ambos.

No setor público brasileiro, a Avaliação de Desempenho, conforme define o Artigo 141 da Lei nº 11.784/2008, é o monitoramento sistemático e contínuo da

atuação de duas dimensões: (1) a individual do servidor e (2) a institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil do Governo Federal. Os objetivos da avaliação também são dois (Artigo 140): (1) promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e (2) subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente em relação à capacitação, desenvolvimento na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Assim, para elevar a qualidade dos serviços que presta a partir da atuação individual das categorias funcionais existentes nas Universidades Federais, tais requisitos legais devem ser os parâmetros básicos a serem seguidos para estruturação dos respectivos programas de avaliação de desempenho, considerando, ainda, que a perspectiva individual (Artigo 142) deve ser composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas na execução das tarefas e atividades que lhe sejam delegadas.

A partir dessa perspectiva, é necessário compreender que o desempenho precisa ser gerenciado, não somente avaliado, e tal gestão implica em entender as práticas organizacionais como partes inter-relacionadas, de modo que não se pode separar o planejamento estratégico das metas institucionais e intermediárias (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, a Avaliação do Desempenho constitui-se em uma etapa ou instrumento da Gestão do Desempenho, a qual, por sua vez, está inserida no contexto da Gestão de Pessoas. A Figura 1 auxilia a compreender como ocorre essa relação.

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



Fonte: Brasil (2013, p. 50).

Diante disso, é nítido que a área de Gestão de Pessoas nas organizações públicas constitui-se extremamente estratégica exatamente por ter atribuições cujas ações fundamentarão outras atividades institucionais que dependem da análise do desempenho individual para promover a melhoria dos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Observando esses aspectos, é possível compará-los com a classificação proposta por Andreassi (1994) e discutida por Peixer e Baratto (2008), na qual se distinguem cinco funções da Avaliação de Desempenho. Em síntese, elas são:

- a) Treinamento/Desenvolvimento, vinculado ao diagnóstico que permite apontar as necessidades de capacitação e/ou treinamento;
- b) Aumentos salariais e promoção, associado ao subsídio oferecido às concessões de avanço na carreira;
- c) Comunicação, relacionada ao contato entre superiores e subordinados para estabelecer metas e avaliar os alcances;
- d) Planejamento de gestão de pessoas, voltado ao fornecimento de informações para a elaboração de políticas de desenvolvimento de servidores;
- e) Aspectos legais, ligado às normativas que instituem os procedimentos avaliativos.

Apesar de o terceiro grupo tratar da comunicação, ele o faz apenas em uma das perspectivas desse fenômeno: a relação entre duas partes que compartilham conhecimentos semelhantes. Desse modo, a definição proposta pelos autores mencionados não comporta todas as dimensões e implicações que o termo traz para os processos organizacionais, dentre os quais está a Avaliação de Desempenho.

Na verdade, cada um dos cinco grupos de objetivos constitui-se em um aspecto que comunica a respeito do processo avaliativo na medida em que, a partir deles, abstraem-se informações que impulsionam outras ações institucionais, além de serem relevantes para o público interno e externo à instituição, conforme exige o cenário atual. Assim, faz-se necessário entender o que é a comunicação nesse contexto e quais suas relações com as organizações humanas e as implicações disso para o desempenho na Administração Pública. Esta é a temática da próxima seção.

3 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Esta seção buscou apresentar as fontes que orientam e sustentam este trabalho. Fez-se um percurso conceitual sobre os temas comunicação e organização, apontando as abordagens iniciais sobre eles, para, depois, relacioná-los ao âmbito de interesse do que foi pesquisado, procurando destacar a relevância disso para a gestão de pessoas nas organizações públicas.

3.1 A comunicação e a organização social humana

3.1.1 Comunicação e ordem social

A capacidade de se comunicar está na base do relacionamento entre as espécies que habitam o globo terrestre, possuindo raízes que remontam à própria constituição biológica, cujo estado atual se fundamenta no estabelecimento de relações complexas que ocorrem em nível microscópico, constituindo-se um desafio científico decifrá-las. Nessa seara, Beltrão (1977) fez uma síntese iniciada na constituição do ambiente terrestre que tornou propício os fenômenos vitais para o desenvolvimento da vida até chegar na transmissão dos caracteres hereditários – as informações genéticas que são passadas adiante pelas espécies – para concluir que a informação “é a função biológica básica pela qual um ser se inteira da realidade para satisfazer às condições de vida e desenvolvimento da espécie” (BELTRÃO, 1977, p. 22), o que implica dizer que todo ser vivo precisa de informações para ser formado e inserido no contexto social de seus pares.

O autor prossegue seu raciocínio relacionando a informação e a expressão, ao dizer que a posse da primeira se manifesta na segunda, a qual é função igualmente básica e natural que traduz externamente um estado interno. Avançando em sua explanação, Beltrão (1977) relata outra capacidade inerente às espécies animais: a ação, que lhes confere conhecimento prático e os impele a se relacionar com suas espécies, tanto para perpetuá-las quanto para realizar outras funções. Esse fato os constitui seres sociais que, entre si, permutam informações. De posse desse entendimento básico, o autor em tela oferece um conceito para comunicação: “esse intercâmbio de informações visando uma ação conjunta é que se denomina comunicação” (BELTRÃO, 1977, p. 25).

Redfield (1967, p. 5) apresenta uma concepção similar ao dizer que é possível entender as comunicações como “o amplo campo do intercâmbio humano de fatos e opiniões”. Certamente, os seres humanos desenvolveram muito bem essa capacidade de permutar fatos e opiniões, tanto que ela se constitui um elo fundamental para estabelecer o emaranhado de relacionamentos que tornaram possíveis a existência e o desenvolvimento das civilizações e suas particulares organizações sociais. Nesse sentido, é conveniente memorar o que Beltrão (1977, p. 36) sinalizou:

Organizações sociais [...] não seriam entendidas se os seus membros não trocassem informações entre si, não só por uma questão de sobrevivência individual, mas para a manutenção e desenvolvimento de funções que exigem, pela própria natureza, a cooperação dos outros [...].

É evidente que todo esse desenvolvimento não se justifica unicamente pelas capacidades biológicas humanas ou pela lógica mecanicista da simples troca de informação. Conforme expressaram Berger e Luckmann (1998), isso decorre de um contexto mais complexo, no qual os homens, conjuntamente, produziram seus ambientes e suas respectivas formações socioculturais e psicológicas que não dependem, necessariamente, de sua constituição biológica, visto que ela fornece apenas os limites externos da atividade produtiva humana.

Esses autores entendem que o homem não pode se desenvolver como tal se estiver isolado, já que nessa condição não poderiam produzir um ambiente humano, equiparando-se, em tal hipótese, aos outros animais. Assim, concluem que o “*Homo sapiens* é sempre, e na mesma medida, *homo socius*” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 75).

Isso deixa em destaque a necessidade de existir uma reciprocidade e, ao mesmo tempo, a compreensão mínima de informações – em outros termos, comunicação – para a construção uma ordem entre os homens que compõem uma sociedade. Díaz Bordenave (1984, p. 17-18) destacou a importância que esse complexo contexto tem para a construção do homem social:

A comunicação foi o canal pelo qual os padrões de vida de sua cultura foram-lhe transmitidos, pelo qual aprendeu a ser “membro” de sua sociedade – de sua família, de seu grupo de amigos, de sua vizinhança, de sua nação. Foi assim que adotou a sua “cultura”, isto é, os modos de pensamento e de ação, suas crenças e valores, seus hábitos e tabus. [...] Não foram os professores na escola que lhe ensinaram sua cultura: foi a comunicação diária com pais, irmãos, amigos, na casa, na rua, nas lojas, nos ônibus, no jogo, no botequim,

na igreja, que lhe transmitiu, menino, as qualidades essenciais da sociedade e a natureza do ser social.

Essa perspectiva facilmente permite entender a comunicação como um processo que se insere na base de todas as atividades humanas, pois não há interação que ocorra dissociada do contexto do compartilhamento de informações, seja com um semelhante ou com o meio no qual se está inserido.

Um exemplo desse relacionamento entre pares e o meio em que vivem pode ser visto em Temer e Nery (2009), quando elas apontaram que o desenvolvimento do termo “comunicar” poderia ser uma consequência do Cristianismo, a partir da consolidação dos mosteiros e conventos, nos quais os religiosos viviam em uma comunidade caracterizada pela realização de tarefas e pelo isolamento, cujo escape ocorria pela prática do *communicatio*, ou jantar comunitário, em que os religiosos trocavam informações entre si sobre as tarefas que desenvolviam em comum.

Comunicação, na perspectiva de Ferreira (2004) e de Matos (2009), equivale a tornar comum, a partilhar, a ligar, a estabelecer conexão. Tais conceituações preservam a vinculação com a etimologia latina do termo e permitem denotar a existência de partes que se aproximarem para compartilhar, em princípio, coisas que lhes são comuns.

Redfield (1967), direcionando sua abordagem para o cenário teórico da administração, conceitua a comunicação como um processo onde há a transferência de uma pequena informação selecionada (mensagem), a qual parte de uma fonte de informação para um destinatário. Iniciando a discussão sobre a comunicação eficaz (do setor público) com públicos-chave, Kotler e Lee (2008) apontam que ela é uma das ferramentas de *marketing* para informar, influenciar e servir aos cidadãos, enfatizando o papel crucial e singular que desempenha.

Essas percepções demonstram que a comunicação não se resume simplesmente ao repasse de alguma informação de um lado para outro, apesar de isso fazer parte do processo. Em um exemplo descomprometido com maiores aprofundamentos, as informações contidas nas placas de trânsito são menos suscetíveis a inferências errôneas por aqueles que passaram pelos trâmites formais necessários à aquisição da habilitação para dirigir. Assim, é simples compreender que a comunicação exige a presença de um conjunto de conhecimentos para que uma informação enviada se faça entender por aquele que a receber.

Tais ponderações evidenciam a presença de um caráter sistemático, especialmente quando são distinguidos segmentos que precisam estar presentes para, conjuntamente, estabelecerem o processo de comunicação, sendo ela própria parte de um contexto mais amplo. Isso é o que se discutirá a seguir.

3.1.2 O processo de comunicação

Diante do que foi visto até agora, é possível abstrair que a comunicação humana não é um fenômeno isolado em um indivíduo. Ela, fundamentalmente, exige um conjunto de elementos necessários para construir o cenário que tornará possível sua ocorrência. Nesse sentido, há diversas discriminações para melhor compreender e organizar os componentes que possibilitam a existência e o desenvolvimento dos processos de comunicação.

Beltrão (1977, p. 93), por exemplo, apresentou as partes básicas dessa estrutura fundamentado nas definições dadas por Aristóteles:

O modelo aristotélico, baseado na oratória, resistiu ao tempo como o mais preciso e sintético. Nele estão, embora se os nomeie de acordo com o enfoque com que são apresentados, os elementos fundamentais indispensáveis à formação do circuito comunicacional:

COMUNICADOR → MENSAGEM → RECEPTOR

A definição dada pelo aludido autor para cada um desses três elementos indispensáveis pode ser sintetizada da seguinte forma:

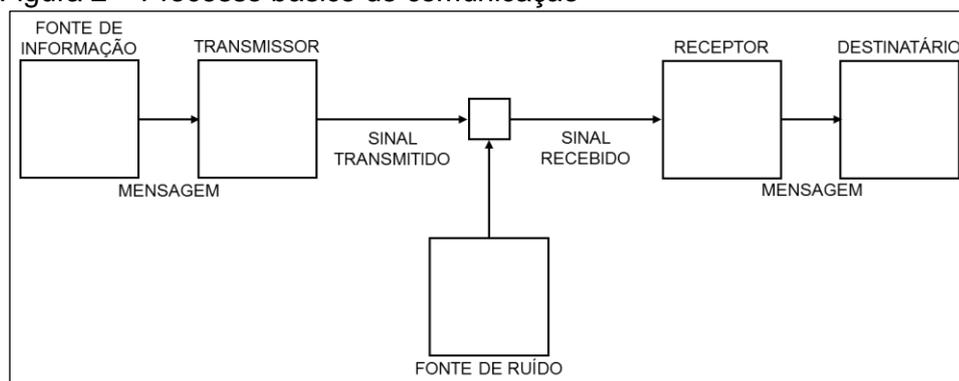
- a) **comunicador**: o que fala, escreve, desenha, faz gestos e movimentos significativos, o organismo que idealiza a mensagem;
- b) **mensagem**: sinal (que pode ter diversas formas simbólicas) cujo significado é passível de interpretação;
- c) **receptor**: aquele que é capaz de receber e decodificar a mensagem, vindo a tornar-se também um emissor ao reagir aos estímulos nela contidos.

A partir desse esquema basilar, comentado também por Teixeira (1998), fundamentaram-se outras proposições para a estrutura do processo comunicativo, nas quais foram acrescentados novos elementos, como, por exemplo, o código (conjunto de signos e suas regras de combinação, que precisam ser decodificadas pelo

receptor), o canal de comunicação, ou contato, e o contexto, também denominado referente (NICOLA, 1993). Essas partes, comumente, são arranjadas em esquemas ou diagramas, como tentativa de enumerar as etapas da comunicação mais para uma finalidade didática (DÍAZ BORDENAVE, 1984) do que para explicar todas as minúcias dos vieses existentes nesse múltiplo, complexo e sistemático contexto.

Um caso concreto de derivação e arranjo pode ser visto em Redfield (1967) e Beltrão (1977). Esses autores apresentaram (com uma ligeira diferença de diagramação e na nomenclatura aplicada) o esquema proposto por De Claude E. Shannon e Warren Weaver (1949) quando da apresentação de sua Teoria da Informação (The Mathematical Theory of Communication. The University of Illinois, 1949) para representar quais são as partes que compõem o processo básico da comunicação. Por considerar melhor ordenada, optou-se por ilustrar este comentário com a disposição utilizada por Redfield:

Figura 2 – Processo básico de comunicação



Fonte: Shannon e Weaver (1949 apud REDFIELD, 1967, p. 6).

Essa sistematização engloba a estruturação básica do modelo aristotélico e a expande ao introduzir outros elementos, como a fonte de ruído, adequados ao contexto de abordagem original de seus propositores, mas que podem ser utilizados em contextos diversos, como no caso dos estudos organizacionais.

Outra forma de segmentação do processo comunicativo também é vista em Kotler e Lee (2008, p. 156) quando estes analisam um caso concreto vivenciado pelo Departamento de Saúde e de Serviços Humanos dos Estados Unidos (que é um órgão público) sob a perspectiva da comunicação de marketing, cujo enfoque é “informar, educar e, geralmente, persuadir um mercado-alvo sobre um comportamento desejado”. Os autores destacaram e explicaram os componentes que utilizaram em sua explanação, os quais, em síntese, são:

- a) **Mensagem:** o que se deseja comunicar;
- b) **Fontes de mensagem:** o que se utiliza para entregar a mensagem;
- c) **Canais de comunicação:** onde a mensagem irá aparecer.

Monteiro (2009), ao discutir sobre os elementos constitutivos do processo de comunicação, considerou a origem do termo *processu* (que significa sucessão de estados, maneiras de realizar uma operação conforme normas determinadas, sequência de estados de um sistema que se transforma, conforme sua definição em latim) e também evidenciou a presença de itens comuns:

Qualquer que seja o modelo teórico adotado, o processo comunicacional como ato voluntário inclui, no mínimo, um EMISSOR ou fonte – pessoa ou grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se na comunicação, que, portanto, quer comunicar algo –; uma MENSAGEM – a informação que se quer transmitir, aquilo que se quer comunicar –; um canal ou suporte que conduz a mensagem e que também é conhecido por MEIO DE COMUNICAÇÃO, ou seja, a forma pela qual o receptor tem acesso à informação; e um RECEPTOR – o destinatário da informação. A informação é organizada em um código que deve ser conhecido das partes envolvidas na comunicação – emissor e receptor – para que o processo se complete com sucesso (MONTEIRO, 2009, p. 36)

Outro item comumente destacado como fundamental na estrutura do processo de comunicação foi delimitado em função da inversão dos papéis de emissor e receptor (TORQUATO, 2004) que permite haver diálogo entre as partes envolvidas: o *feedback*, ou retroinformação (MEDEIROS, 2006). A ocorrência desse retorno de informações ao original emissor informa se aquilo que ele comunicou foi ou não recepcionado adequadamente (TEIXEIRA, 1998).

Diante disso, resta evidente que, sob qualquer aspecto que a comunicação seja tratada, é preciso considerar a existência de uma estruturação básica de elementos constitutivos para que o processo ocorra, além da habitual complexidade desenvolvida conforme se expandem as relações estabelecidas a partir dos modos como a espécie humana se organiza em conjuntos sociais. Esta última temática é o foco da próxima discussão.

3.1.3 As organizações humanas

Mencionou-se anteriormente que a capacidade de ação das espécies animais possibilitam a construção de conhecimentos práticos e a procura ou desenvolvimento de meios para estabelecer vínculos sociais com os seus semelhantes por diversas questões. Tais aproximações tendem a resultar nos agrupamentos que, para se manterem, precisam compartilhar conhecimentos em comum nos territórios onde se estabelecem.

A espécie humana, “na execução de seu propósito gregário, ultrapassa os limites da auto-regulação das demais espécies e alcança a consciência social” (BELTRÃO, 1977, p. 55). O aprimoramento dessa consciência foi o que possibilitou ao homem condições para refletir sobre sua própria coletividade e propor coisas novas para ela, tais como as leis que regem os indivíduos de seu grupo, o estabelecimento de novos costumes e as diversas possibilidades de ordenamento interno, sem desfazer uma unidade maior.

Esse introito ajuda a entender que o fundamento do termo organização é a ideia de reunião, ajuntamento, ou coletividade que é ordenada, complexa, compartilha elementos comuns e estabelece relacionamentos, o que só é possível pela a capacidade de comunicação entre os pares, como já fora referenciado.

Os relacionamentos humanos, no desenvolver de sua complexidade, criaram outros agrupamentos – ou organizações – menores cuja ação coletiva é direcionada para interesses ainda mais particulares. Nessa direção, Lacombe e Heilborn (2008, p. 13) afirmam que organização é um “grupo de pessoas que se constitui para atingir objetivos comuns”.

Maximiano (2011) distingue esses grupos sociais em: (1) primários (ou informais), caracterizados pelo predomínio de relações pessoais; (2) secundários (ou formais), cuja peculiaridade está na existência de regulamentos registrados que estabelecem as relações. Desse modo, as “organizações formais baseiam-se em normas explícitas que criam direitos e obrigações para seus integrantes” (MAXIMIANO, 2011, p. 94).

Em sua explanação sobre o tema organização, Barnard (1967 apud SCHULTZ, 2016, p. 19) conceitua este termo como um sistema cooperativo e complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, os quais se relacionam sistemática e especificamente em função da cooperação de duas ou mais

peçoas que visam a um determinado fim. O autor aponta que essa maneira de colaboração é formal quando o sistema de atividades ou forças forem coordenadas conscientemente entre duas ou mais peçoas.

Essa coordenação consciente é balizada pela existência de registros documentais – ou normas explícitas, nos termos usados por Maximiano (2011) – que definem fundamentos, objetivos e estrutura de uma organização formal. Nesse sentido, Krieger (2001, p. 3) aponta que esta é “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo”.

Mumby e Clair (2000) a tratam como sendo uma coletividade social que, por meio de práticas de comunicação, torna-se produtora, reprodutora e transformadora, e tem no discurso o meio principal para criar uma realidade social coerente com a percepção que seus membros têm acerca de sua própria identidade, tornando possível que a organização exista.

Nessa perspectiva de constituição formal, Maximiano (2011, p. 91) traz a ideia de que “organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”, sendo elas o principal cenário onde ocorrem os processos administrativos. O autor completa o raciocínio distinguindo-a de administração, a qual, no seu entender “é uma tecnologia, que permite às organizações ser capazes de cumprir suas finalidades” (MAXIMIANO, 2011, p. 91).

As ponderações apresentadas são importantes para conduzir à acepção de agrupamento humano formalmente constituído que interessa compreender nesse estudo: as organizações públicas, as quais possuem recursos e processos geridos pela Administração Pública para atender, ao menos em tese, objetivos de interesse da sociedade. Antes de adentrar nessa discussão, é preciso ponderar sobre a comunicação contexto das organizações formais.

3.2 Comunicação nas organizações formais

No âmbito das organizações formais, o termo comunicação pode ter integrado a ele diversos adjetivos, conforme o autor que aborda a temática. É possível citar alguns mais frequentes na literatura: administrativa (REDFIELD, 1967), institucional

(BELTRÃO, 1977), interna (CURVELLO, 2012; MARSON *et al.*, 2013), empresarial (MATOS, 2009), organizacional (ANDONOVA; D'ALMEIDA, 2008; BRANDÃO, 2009; CARDOSO, 2006; KUNSCH, 2009; MARCHIORI, 2008).

Apesar de diversas nomenclaturas, é claro o sentido entre os estudiosos de que se trata dos sistemas ou processos de comunicação característicos de uma organização humana formalmente constituída, além da compreensão, entre os mais modernos, de que a ação, a comunicação e a organização formam uma única e inseparável instância (AMÉRICO, 2016). Andonova e D'Almeida (2008, p. 32) apontam nessa direção ao apresentarem um conceito que envolve diversos aspectos comportamentais e culmina em um complexo integrado e multidisciplinar:

A definição que preferimos adotar considera a comunicação organizacional como algo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem dinâmicas de construção social das organizações num sentido mais amplo. Esta definição coloca em destaque os atos de comunicação dentro das organizações – linguagem, discurso e práticas -, os dispositivos informacionais e comunicacionais que coexistem nesse espaço, e o sentido proposto ou atribuído.

A comunicação organizacional pode ser dividida, em externa e interna (DZAMTOSKA-ZDRAVKOVSKA, MATLIEVSKA, DENKOVA, 2013). Assim sendo, é possível entender que a organização utiliza aquelas três partes – dispositivos, práticas e processos comunicacionais – para se articular com o ambiente ao seu redor e com seus próprios membros, o que exige, naturalmente, o compartilhamento de saberes comuns aos que estão conectados pela estrutura complexa e multifacetada de uma organização.

O intercâmbio dessas informações só é possível por meio de processos comunicativos que ocorrem na instituição, os quais estabelecerão as dinâmicas de construção social que refletirão nas ações conjuntas realizadas em seu interior. A existência desse entrelaçamento proporcionado pela comunicação é referenciada por Curvello (2012, p. 22), quando este define a comunicação interna como um:

[...] conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

No parecer de Mintzberg (1979) a comunicação que ocorre no âmbito interno da organização é o conjunto de mensagens trocadas entre os membros que a

compõem. Nesse todo, pode-se diferenciar as redes formais e as informais, conforme expõem Torquato (2002), Curvello (2012) e Marchiori (2008). Esta autora explica que:

A formal é delimitada pelo próprio organograma da empresa, no qual a comunicação segue o fluxo determinado pela estrutura organizacional.

[...]

A rede informal relaciona-se mais aos aspectos afetivos e orientados para os processos psicossociológicos, englobando as visões pessoais da organização e das competências individuais, padrões de relacionamento interpessoal e grupal, sentimentos e normas do grupo, orientações de valor, sentimentos, necessidades e desejos emocionais, nível de satisfação e desenvolvimento. A comunicação informal surge todas as vezes que as pessoas se juntam e interagem (MARCHIORI, 2008, p. 156)

O fluxo determinado pela estrutura da organização se opera, em geral, de modo descendente, se originando nos altos escalões e sendo transmitidos aos funcionários por meio dos canais de comunicação da organização, sobrepondo-se ao modo ascendente, que opera exatamente na direção contrária (CURVELLO, 2012).

A rede informal flui de maneira horizontal, por meio da comunicação entre os pares e os setores no cotidiano da organização, o que justifica essa nomenclatura e mais o termo lateral, dados por Curvello (2012). Este autor aponta, ainda, um quarto fluxo – o transversal – que está relacionado ao advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e transpõe a hierarquia padronizada da organização. Essa perspectiva coincide com a de Torquato (2004), quando este apresenta uma forma de comunicação amparada nos sistemas de informação, cuja característica é o uso das atuais tecnologias e recursos computacionais.

Uma organização formalmente constituída, dado o seu caráter normativo, pressupõe comunicações de natureza oficial que se materializam por meio de documentos, instrumentos e linguagens igualmente normativos. Contudo, o rigor imposto pela formalidade não impede o desenvolvimento de alternativas paralelas a ela. Desse modo, a possibilidade de existir mais de um sistema de comunicação (REDFIELD, 1967) é, em termos práticos, uma certeza.

Nesse sentido, Torquato (2004) considera a existência de três formas de comunicação organizacional: a comunicação cultural, ligada aos climas estabelecidos internamente; a comunicação administrativa, associada aos expedientes administrativos formais; a comunicação social, relacionada às áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Além dessas, o autor

apresenta outra forma, já antecipada na discussão que relacionou as redes e os fluxos de comunicação.

Curvello (2012, p. 22) utiliza termos relativamente similares em sua explanação, quando diz que a comunicação interna:

Geralmente, engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados).

Dessas formas de comunicação, que ocorrem simultaneamente na organização, somente as que se associam ao viés formal podem ser, de certo modo, controladas por seus gestores. Assim, para que uma ação coordenada incida positivamente nas reações da coletividade interna, a gestão dos processos de comunicação dentro da organização deve caminhar no sentido de favorecer a interação entre essas partes constitutivas da instituição, isto é, “provocar ações e reações entre indivíduos e grupos para o estabelecimento de uma cadeia recíproca de opiniões e comportamentos” (BELTRÃO, 1977, p. 161).

Isso evidencia o caráter estratégico que a comunicação possui, sendo, desse modo, indispensável a atenção da gestão sobre o desenvolvimento desse processo no âmbito interno, contemplando os indivíduos que constituem as organizações formalmente constituídas.

3.2.1 Comunicação interna como instrumento estratégico de gestão

Conforme aponta Marchiori (2008, p. 27), a comunicação conseguiu destaque na gestão organizacional devido caráter estratégico que possui, o qual tem sido reconhecido por organizações dispostas a se adequar às mudanças e estar abertas aos diferentes públicos com quem tenha alguma relação.

Nesse sentido, a ação interna da comunicação constitui-se fundamental para os resultados que sua execução venha a apresentar. No entanto, apesar de indispensável, ela ainda é tratada como secundária na dinâmica organizacional, seja como fenômeno, processo ou instrumento (CAVALCANTE, 2008), encontrando, desse modo, resistências para ser reconhecida como recurso estratégico da organização (ALVES, 2017).

Para Bueno (2009), a dificuldade em fazer uso da comunicação com essa finalidade se explica pela utilização equivocada do conceito de estratégia pelos executivos e áreas da comunicação. O autor, após apresentar uma síntese sobre as características das quatro teorias estratégicas listadas por Richard Whittington (clássica, evolucionista, processualista e sistêmica), afirma:

Em princípio [...] podemos admitir que a comunicação estratégica [...] se afina melhor com a teoria sistêmica de estratégia, uma vez que maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, não se limita às vertentes econômica ou financeira nem as prioriza, embora necessariamente as inclua. (BUENO, 2009, p. 375).

Diante dessa postura, é nítido que a comunicação não pode ser vista somente pela dimensão operacional; antes, ela deve ser integrada a um processo intelectual de planejamento que leve em conta os contextos internos e externos à organização, de forma que esteja atenta às informações que estão à sua volta e aberta para dialogar com os grupos de interesse ao invés de funcionar apenas como método de repasse de informações, até porque ela “está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo” (CURVELLO, 2012, p. 25-26).

Assim, a comunicação organizacional não é sintetizada em execução de tarefas, dissociada da realidade da local e de seus componentes, considerando que há contextos diversificados no interior da própria organização que estabelecem relações entre si. Deve, então, “ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa” (TORQUATO, 2002, p. 203).

No decorrer das explicações feitas até o momento, destacou-se que a comunicação é um processo essencialmente estratégico para lidar com a diversidade endógena existente em quaisquer organizações formalmente constituídas, sem desconsiderar o que é exógeno a ela. Nesse sentido, Redfield (1967, p. 5) destacou a importância das comunicações para as ações que são desenvolvidas no âmbito das organizações:

O processo de movimentação conjunta e sem atritos de todas as diferentes rotinas de trabalho requer uma tomada de decisões, uma programação, um controle, e uma reavaliação excelentes. Todas essas atividades dependem profundamente, e às vezes até de modo vital, das comunicações.

Assim, por se enquadrarem nesse universo, dinâmico, sistêmico e complexo, que dialoga internamente e com a sociedade ao seu redor, as organizações públicas também necessitam gerir estrategicamente seus processos comunicativos, até porque que essa atitude provoca mudanças e um novo comportamento (MARCHIORI, 2008). Não é exatamente uma nova postura do serviço público que a sociedade mais exige?

Torquato (2002, p. 3) relata que dentre “os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna”. Como mitigar esse tipo de falha sem o desenvolvimento de um sistema comunicativo que permita dialogar com essas diferentes realidades institucionais, especialmente no contexto público? Cabe, a partir deste ponto, entender-se a relação teórica entre a comunicação e o modo como ela está relacionada com o âmbito público e os efeitos disso para este estudo.

3.2.2 Organizações, comunicação e cultura

O estudo das organizações a partir dos processos comunicativos internos, apesar de atuais e pouco explorados em organizações públicas, receberam, como apontam Rese, Casali e Canhada (2011), grande contribuição a partir dos estudos de James Taylor e outros estudiosos da corrente de pensamento conhecida por Escola de Montreal, cuja perspectiva interpretativa envolve os processos de interação e organização social.

A perspectiva dessa corrente teórica se torna interessante para este estudo porque trabalha com a possibilidade de promover-se mudanças na própria cultura organizacional. Mesmo que a discussão sobre esse tipo de mudança – de caráter cultural – esteja longe de ter um ponto final (CURVELLO, 2012), é interessante ponderar a existência de particularidades que só serão compreendidas em determinado contexto e que há elementos capazes de promover mudanças, intencionais ou não.

Norbert Elias (1994) observou isso ao analisar peculiaridades sociais que permitiram, gradativamente, alterações nos padrões culturais da sociedade ocidental moderna. Nas suas observações, analisou as mudanças de comportamento ocasionadas pela introdução de instrumentos novos, os quais resultaram nas mudanças de costumes e padrões sociais. A análise dos aspectos triviais, não tão óbvios aos que estão imersos em determinada cultura, é o diferencial nesse tipo de abordagem.

Estudos com o viés cultural se aplicam em diversas áreas do conhecimento. Não é diferente quando se trata do âmbito organizacional, no qual é possível a combinação do conceito de cultura a outros entendimentos emanados do contexto administrativo de uma organização, com a finalidade de destacar a importância do universo simbólico proveniente do ambiente institucional (BARBOSA, 2002).

Fundamentando-se nisso, é possível compreender a cultura organizacional como um conjunto de valores e significados que sedimentam bases comuns e compartilhadas para entender e explicar processos, valores e práticas que sustentam a ação das pessoas nas organizações (MARSON *et al.*, 2013).

Muitas vezes, tais pressupostos básicos, que são expressos simbolicamente e agem como elemento de comunicação e consenso, ao passo que encobrem e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1989), não são vistos diretamente. Possuem uma raiz interna forte, mas seus resultados são perceptíveis pelos indícios que se apresentam à superfície.

Esse paradigma indiciário é apontado como tendência por Ginzburg (1989) ao demonstrar que, no final do século XIX, no âmbito das ciências humanas, os estudos passaram a ser observados por uma perspectiva diagnóstica, com parâmetros investigativos, à maneira como médicos analisam sintomas, os quais apontam para a produção do conhecimento após a análise das pistas e indícios.

Disso abstrai-se que a cultura – e sua mudança ou inovação – surge da interação humana com seus pares e com o ambiente no qual se inserem, criando raízes que nem sempre são facilmente observáveis. E isso, necessariamente, depende do processo de comunicação (CURVELLO, 2012).

No contexto interativo onde ocorreu a pesquisa que resultou neste trabalho, naturalmente, se desenvolveram práticas formais e informais que hoje se definem como sendo cultura organizacional nas Unidades Acadêmicas e Administrativas.

Cabe, portanto, considerá-las e compreendê-las como resultado das interações que construíram a realidade social dos servidores destes locais.

3.3 A comunicação na Administração Pública

Há diferentes perspectivas quando se trata dos processos comunicativos relacionados à esfera pública, especialmente sob a ótica de sua administração. Ao se adentrar nesta discussão, Brandão (2009) apresenta a expressão *comunicação pública* e aponta a complexidade existente em conceituá-la, até pela tendência que há em compreendê-la sob o enfoque da comunicação realizada por órgãos governamentais. Conforme a autora, o destacado sintagma pode ser associado a cinco diferentes áreas de conhecimento ou atividade profissional:

- a) Comunicação Organizacional, que analisa a comunicação no interior das organizações e entre esta e seus públicos;
- b) Comunicação Científica, cujo objetivo maior é criar canais de integração entre a ciência e a vida cotidiana;
- c) Comunicação do Estado ou Governamental, de responsabilidade do Estado e que estabelece um fluxo informativo entre governo e cidadãos;
- d) Comunicação Política, que seria o sentido mais conhecido da Comunicação Pública, se caracteriza pela expressão pública de ideias, crenças e posicionamentos políticos tanto de governos como de partidos ou, sob outro ângulo, pela responsabilidade do Estado de gerir políticas públicas de comunicação;
- e) Comunicação da Sociedade Civil, que são as práticas desenvolvidas pelas comunidades, por integrantes do terceiro setor e movimentos sociais ou populares (também tratada como comunicação popular ou alternativa).

A aludida autora prossegue seu raciocínio apontando que nessa multiplicidade de significados, há um ponto em comum para se entender, o qual “diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania” (BRANDÃO, 2009, p. 9). Sob essa acepção é que o conceito tem se estruturado no Brasil,

principalmente pelo impulso que a discussão acadêmica dá nessa direção. Sob essa percepção, Brandão (2009, p. 31) define a comunicação pública como:

[...] o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública do país.

Esses três pilares são evidentes quando se trata da Administração Pública, visto que nela figuram o Estado, enquanto estrutura administrativa, territorial e social, o Governo, em sua função de administrador estatal, e a Sociedade, cuja ordenação social permite a existência formal do Estado e é impactada pelas ações governamentais realizadas por seus órgãos constitutivos.

Para este estudo, o caráter interno da primeira acepção de comunicação pública, até pelo fato de a pesquisa ter sido desenvolvida no âmbito particular de um órgão estatal, é o que melhor se ajusta à abrangência das explanações apresentadas. Deve ser observado, contudo, que os vieses contidos nas outras acepções (como, por exemplo, o da transparência presente na terceira e o político da quarta) permearão a discussão e as reflexões suscitadas ao longo deste estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o local, o contexto e a classificação da pesquisa, a população, a classificação da amostra que foi selecionada e os procedimentos técnicos aplicados para a formulação do instrumento de coleta de dados que fora utilizado no levantamento de campo.

4.1 A Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará (UFPA), como organização formal, é uma autarquia pública federal criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957. Conforme registrado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, ela estabeleceu a missão de “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (UFPA, 2017b, p. 31), reivindicando, desse modo, o encargo de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novos conhecimentos, tecnologias e inovações com o intuito de criar condições objetivas para atender as demandas sociais, contribuindo, com isso, para desenvolver e inserir a Amazônia no cenário nacional e internacional (UFPA, 2017b).

Atualmente, a UFPA dispõe de estruturas implantadas em diversos municípios paraenses, totalizando 12 *Campi*, 65 Polos Regionais, 15 Institutos, oito Núcleos, dois Hospitais Universitários, 36 Bibliotecas, duas Escolas Técnicas e uma Escola de Aplicação, nos quais se distribuem 2.959 Docentes, 2.562 Técnico-Administrativos em Educação, 8.804 alunos da Educação Básica², 36.959³ alunos de Graduação, 10.236 de Pós-Graduação (UFPA, 2019b).

No nível estratégico, a UFPA elaborou seu atual Plano de Desenvolvimento Institucional para um período de dez anos (de 2016 a 2025), no qual estabeleceu, além da missão e visão de futuro, a filosofia de trabalho, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas atuais e vindouras (UFPA, 2017b).

² Contempla alunos da Educação Infantil, Ensinos Fundamental, Médio, Técnico e Profissional, mais os alunos matriculados em Cursos Livres.

³ Conforme dados coletados pela ANDIFES (2019), a UFPA totaliza 51.191 graduandos.

A pesquisa que possibilitou os resultados e discussões apresentados neste estudo, considerando a extensão, a complexidade e as diretrizes que conduzem o trabalho atual da UFPA, delimitou como espaço para coleta dos dados a sede desta Universidade, estabelecida no Campus da cidade de Belém do Pará, denominado Cidade Universitária José da Silveira Netto, que está localizado na Avenida Augusto Corrêa, 01, bairro do Guamá.

As Unidades Acadêmicas e Administrativas desse Campus comportam a população de interesse deste estudo: os servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes que exerceram funções gerenciais, considerando o recorte temporal do processo de Avaliação de Desempenho do ano de 2018.

Pelo porte que os números demonstram, denota-se a complexidade e a multiplicidade de processos organizacionais que ocorrem na UFPA, isso sem mencionar-se a heterogeneidade dos encadeamentos estabelecidos entre os componentes da população universitária. Neste cenário dinâmico de inter-relações está o processo de Avaliação de Desempenho, o qual, naturalmente, também é envolto por processos de comunicação interna.

4.1.1 A Avaliação de Desempenho dos Servidores da UFPA

No âmbito da UFPA, o atual Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores está implantando e disciplinado por meio da Resolução 1.439/2016, do Conselho Superior de Administração (CONSAD). Suas aferições e resultados são utilizados para e acompanhar o desempenho dos servidores (em estágio probatório ou não), servir de embasamento para a concessão da Progressão por Mérito Profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e apurar, anualmente, as necessidades de programas para o desenvolvimento de pessoal, subsidiando, desse modo, a formulação do Plano Anual de Capacitação⁴ (PAC), o qual é elaborado pela Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT) com o

⁴ A partir de 28 de agosto de 2019, com a edição da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas por meio do Decreto nº 9.991/2019, os resultados da Avaliação de Desempenho subsidiarão a formulação do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), cuja dinâmica de funcionamento está delimitada na aludida normativa. Mantem-se, desse modo, o caráter sistêmico que integra a Avaliação de Desempenho, que aponta as competências que precisam ser melhoradas, e o Desenvolvimento de Pessoal, que busca diminuir essas lacunas, principalmente, por meio de ações de capacitação.

intuito de contribuir para a Gestão de Pessoas na medida em que busca diminuir as lacunas de competências emanadas dos servidores da UFPA (UFPA, 2019a).

Cabe salientar que a aludida norma define formas diferentes de registrar as aferições das avaliações, conforme a situação dos servidores quanto ao estágio probatório:

- a) **quem está em estágio probatório:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes têm as avaliações realizadas via processo físico;
- b) **quem não está em estágio probatório:** Técnico-Administrativos em Educação e Docentes que exercem funções gerenciais têm avaliações realizadas por meio de sistema informatizado.

Diante do exposto, depreende-se que o processo avaliativo não é um fim em si próprio. Na verdade, como já visto neste estudo, ele faz parte de uma estrutura mais ampla que contempla diversas dimensões da organização: a Gestão do Desempenho.

A Gestão do Desempenho, apresentada no PDI 2016-2025 como uma das diretrizes para a Gestão de Pessoas na UFPA, é vista por Sink e Turtle (1993, apud LOURENÇO, 2007) tal qual uma programação para o futuro da organização, sendo necessário projetar o que se almeja, avaliar o estado atual da organização, criar estratégias, desenvolver e implementar melhorias que conduzam ao futuro planejado, desenvolver sistemas de medição e avaliação que demonstrem a direção na qual se caminha e, por fim, assegurar que haja sistemas de apoio cultural que estimulem ao progresso. Trata-se, portanto, de um processo sistemático que alcança toda a organização, no qual a avaliação de desempenho é uma das nuanças.

Para Armstrong (2009), esse processo mais amplo, no qual a avaliação se insere, potencializa o alcance de melhores resultados porque dispõe de meios para alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos e padrões organizacionais. Nesse sentido, é clara a necessidade de uma compreensão partilhada em relação ao que a organização quer alcançar e o modo como isso ocorrerá a partir do envolvimento do servidor, ao qual deve ser dado suporte para que desenvolva capacidades associadas aos objetivos e metas organizacionais. Essa compreensão mútua não existirá pela simples edição de uma regra; antes, dependerá de um suporte central que, como já relatado, é fundamental: a comunicação (CAVALCANTE, 2008).

Assim, torna-se necessário estudar os processos comunicativos relacionados à Avaliação do Desempenho na UFPA – inclusive entendê-la como ente que comunica – e suas implicações na interação entre os servidores, a fim de que mais claramente sejam expressos os sentidos que esse contexto assume para eles, e como isso é sedimentado no cotidiano organizacional.

Associado a isso está o fato de que a diversificação promovida por diferentes realidades culturais exige uma nova maneira de atuação da Universidade, requerendo estratégias específicas e convergentes para o alcance dos objetivos associados à perspectiva “Pessoas” ora delineados no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFPA, 2017b): (a) valorizar o servidor com foco em resultados; (b) gerir estrategicamente o quadro de pessoal. Esse documento ainda enfatiza que:

[...] a boa governança de gestão de pessoas pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia do uso da força de trabalho e compatibilizar a gestão com as expectativas das partes interessadas (UFPA, 2017b, p. 92).

A governança surge no PDI com o intuito de melhorar e fortalecer os processos internos (UFPA, 2017b, p. 37). Tal percepção acompanha o conceito adotado pelo Tribunal do Contas da União (TCU) em seus 10 Passos Para a Boa Governança (TCU, 2014, p. 5):

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Com base no PDI, instrumento de nível estratégico (âmbito Organizacional), a PROGEP formulou seu Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) para o quadriênio 2017-2020 (UFPA, 2017a), a fim de que ele seja, em nível tático (âmbito da Unidade), a ferramenta que oriente os gestores à realização ações (âmbito Operacional) que contribuam para alcançar os objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas que estão expressos no PDI.

Ora, a Avaliação do Desempenho é um mecanismo estratégico interno cujos resultados orientam os rumos a serem seguidos naquilo que diz respeito ao objetivo de “valorizar servidores com foco em resultados” (UFPA, 2017b, p. 37), uma vez que a análise da performance laboral condiciona e melhor orienta o desenvolvimento de

outras ações (de capacitação, de qualificação, de saúde e qualidade de vida) que são realizadas pela PROGEP.

A contribuição para o fortalecimento e melhoria do processo avaliativo da UFPA, um dos desdobramentos esperados com este trabalho, implica, também, em cooperar para o desenvolvimento da gestão de pessoas e, conseqüentemente, fomentar a boa governança na UFPA.

4.2 Classificação da Pesquisa

A finalidade de buscar meios para mitigar as desordens que ocasionam a realização de procedimentos em desacordo com as normas do processo avaliativo da UFPA faz com que este trabalho tenha a natureza de uma Pesquisa Aplicada, cujo interesse está na utilização e conseqüências práticas do conhecimento produzido pelo estudo realizado (GIL, 2014). As descobertas da pesquisa oferecem informações para aplicação em uma realidade concreta para solucionar uma falha específica (COLLIS; HUSSEY, 2005). Cooper e Schindler (2003) apontam que esse tipo de pesquisa, focada na solução de problemas, é o que prevalece no campo administrativo.

Do ponto de vista dos objetivos, nos quais são propostas caracterizações, verificações e identificações de convirjam para o entendimento das relações eventualmente existentes entre as variáveis estudadas, conclui-se que o estudo está no nível da Pesquisa Descritiva. Para Gil (2014, p. 28), “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

4.3 População e amostra

A população considerada neste trabalho é constituída por Docentes que exercem função gerencial e Técnico-Administrativos em Educação (com ou sem função gerencial) da Universidade Federal do Pará, Campus de Belém, que participaram do processo avaliativo registrado por meio do Sistema de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (SDGP) no ano de 2018, considerando somente as aferições homologadas (portanto, completas e devidamente finalizadas no SDGP). Esse universo totaliza 1584 servidores, conforme dados extraídos da

planilha disponibilizada pela Coordenadoria de Desempenho e Carreira (CDES), a qual compõe o Anexo A.

O grupo de Técnico-Administrativos em Educação que não executam funções gerenciais e ingressaram na UFPA a partir de 2016 não se incluem nesse universo porque ainda estavam em estágio probatório no recorte temporal estabelecido e, por isso, suas avaliações de desempenho no período confirmatório ocorrem em 3 (três) ciclos avaliativos (Art. 20 da Resolução 1.439/2016 do CONSAD) e são registradas via processo físico.

O servidor que exerce função gerencial é aquele que foi designado para executar atribuições de gestor, seja como chefia imediata (coordenadores e diretores) de outros servidores ou como dirigente de Unidade Administrativa ou Acadêmica da UFPA (gestores máximos). O quadro a seguir sintetiza a forma como foi classificada a população de interesse da pesquisa, conforme suas peculiaridades:

Quadro 2 – Classificação da população de interesse da pesquisa

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS
Docentes	I – Exercer função gerencial
Técnico-Administrativos em Educação	I – Exercer função gerencial OU II – Não exercer função gerencial e ter ingressado na UFPA até 2015

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2020).

A necessidade de classificar o universo em grupos que contêm características de relevância (COOPER; SCHINDLER, 2003) para a pesquisa impeliu a determinar que a amostra fosse do tipo probabilística estratificada proporcional. Ao falar dessa espécie de recorte, Gil (2014, p. 94) explica que:

A amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou; classe social. Muitas vezes essas propriedades são combinadas, o que exige uma matriz de classificação.

[...]

A amostragem estratificada pode ser proporcional ou não proporcional. No primeiro caso, seleciona-se de cada grupo uma amostra aleatória ou seja proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante.

A classificação dos subgrupos já foi realizada no Quadro 1. Como o tamanho da população era conhecido, foi possível determinar, após o cálculo da amostra, a

proporção dela a ser alocada em cada classe para que se definisse a quantidade de elementos necessários ao levantamento de dados.

Gil (2014) oferece alguns fatores que devem ser observados para determinar a amostra. Aplicando suas orientações ao contexto deste estudo, tem-se: (1) o universo de trabalho é finito (menos de 100.000 elementos), (2) elegeu-se 95% de nível de confiança (2 desvios-padrão), (3) presumiu-se que a percentagem com a qual o fenômeno se verifica seja de 75% e (4) propôs-se como erro máximo permitido o percentual de 6,5%. De posse disso, e considerando a população de 1584 servidores, procedeu-se o cálculo da amostra, substituindo esses dados na fórmula apresentada pelo referido autor (GIL, 2014, p. 97):

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde: n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Efetuados os cálculos, obteve-se como resultado uma amostra que totalizou 160 servidores da população descrita. Esse valor foi distribuído proporcionalmente às classes já definidas no Quadro 1, a fim de que houvesse clareza sobre quantas partes de cada uma deveriam responder o questionário proposto para a pesquisa. Para melhor compreender como ficaram definidas as quantidades de elementos em cada estrato, sintetizou-se os dados no Quadro 3, adiante.

Quadro 3 – População e amostra da pesquisa

CATEGORIAS	POPULAÇÃO	% DE PROPORÇÃO	AMOSTRA
Docentes	132	8,3%	13
Técnico-Administrativos em Educação	1452	91,7%	147
TOTAIS	1584	100%	160

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2020).

4.4 Procedimentos técnicos da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos adotados para a colher os dados, a pesquisa está delineada como um levantamento de campo, pois foram juntados elementos para tratamento estatístico a partir da solicitação de informações diretamente à amostra da população estudada (GIL, 2014). Isso ocorreu por meio de questionário composto por oito itens que identificam o perfil dos respondentes e mais 28 frases que estes concluíram marcando um único número de uma escala *phrase completion*, representando em que nível consideram que estão os aspectos pesquisados.

Essa escala, desenvolvida como uma alternativa às dificuldades apontadas na escala de Likert – exigência de maior nível de complexidade cognitiva do respondente, dificuldade em denominar cada ponto da escala, perda de segurança nas respostas ao aumentar os pontos da escala (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014) – consiste em um padrão de 11 pontos, cada qual sendo um número inteiro do intervalo fechado de 0 a 10, no qual o primeiro (0) indica ausência do atributo e o último (10) aponta a intensidade máxima de sua presença (HODGE; GILLESPIE, 2003, apud SILVA JUNIOR; COSTA, 2014). A opção por este formato deveu-se, dentre outras vantagens que apresentou para esta pesquisa, à facilidade que os informantes têm para compreendê-lo, em função da familiaridade para lidar com a base numérica utilizada na escala (COSTA, 2011).

As frases foram formuladas, na medida do possível, em tom pouco formal, a fim de pudessem ser completadas com tranquilidade pela maior parte dos servidores, considerando que há diferentes escolaridades e atividades nas Unidades da UFPA. Houve também espaços com campos para livre preenchimento, de forma a permitir a exposição de opiniões sem o condicionamento de assertivas preexistentes.

Os dados coletados via questionário serviram de base para a compreensão e caracterização de cinco grupos de perspectivas, definidas a partir da perspectiva teórica adotada para contemplar os objetivos da pesquisa:

- a) Canais de comunicação que a PROGEP usa para orientar sobre o processo avaliativo;
- b) Comunicação entre PROGEP, Unidade e Servidores para tratar da Avaliação;

- c) *Feedback* sobre as Avaliações;
- d) Impressões sobre a Resolução 1.439/2016 do CONSAD;
- e) Motivações para participar das avaliações.

O questionário utilizado na pesquisa trazia a apresentação e as instruções de preenchimento, vindo, a seguir, os quadros contendo os itens para registro do perfil e as frases que os respondentes completaram. O instrumento foi impresso em uma única folha (anverso e verso), com o intuito de oferecer ao informante um documento que, por sua curta extensão, fosse mais atrativo para ser respondido até o fim com a máxima motivação. O questionário impresso completo está disponível no Apêndice A.

Foi utilizada, ainda, uma versão para preenchimento on-line, disponibilizada na Internet a partir da plataforma *Google Forms*, a fim de ampliar ao máximo o alcance do instrumento de coleta de dados, completar a amostra e suprir eventuais perdas ou atrasos ocasionados pela aplicação do questionário impresso. Essa versão digital continha os mesmos itens do modelo físico e foi encaminhada aos *e-mails* de servidores com as características definidas na amostra. O *link* eletrônico disponibilizado e a forma final do modelo digital estão contidos no Apêndice B.

4.5 Organização, coleta e tratamento dos dados

A partir dos itens do questionário de pesquisa de campo, formulou-se a codificação para as respostas esperadas. Para melhor organização, foi elaborado o registro de códigos, ou esquema de codificação, alocando as informações em uma planilha, de acordo com o modelo apresentado por Cooper e Schindler (2003), estruturado em forma de tabela. Conforme a orientação desses autores, tal instrumento precisa conter todas as variáveis do estudo e especificar a forma de aplicação das regras de codificação para elas, pois atuará como guia para tornar a entrada de dados menos propensa a erros e mais eficiente, além de servir de fonte para localizar as posições das variáveis no arquivo de dados no decorrer da análise (COOPER; SCHINDLER, 2003), facilitando, desse modo, eventuais consultas que o pesquisador possa fazer no desenvolvimento do trabalho.

A aplicação da forma física e digital do instrumento de coleta de dados totalizou um retorno de 194 questionários respondidos (115 físicos e 79 digitais), sendo 167 por Técnico-Administrativos em Educação e 24 por Docentes. Em três

questionários físicos não havia identificação da categoria de servidor, os quais foram excluídos do montante. Do mesmo modo, retiraram-se 12 questionários da primeira categoria de servidor e mais três da segunda, pois essas amostras não atendiam aos critérios distinguidos no Quadro 1. A seguir, dos 176 questionários restantes, eliminaram-se aleatoriamente mais 8 e 9, respectivamente, das mesmas categorias, restando, desse modo, apenas a quantidade de amostra definida no Quadro 2 para receber o tratamento estatístico.

Os dados coletados foram tabulados seguindo o modelo de codificação e receberam tratamento com as técnicas da Estatística Descritiva, aplicadas por meio dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 20, e *Microsoft Office Excel*, versão 2016. Gil (2014) orienta que essa forma de manejo de dados possibilita: (1) a caracterização do que é típico em um grupo; (2) a indicação da variabilidade dos indivíduos no grupo, e (3) a verificação de como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis. O processamento eletrônico dos dados possibilitou também a criação de gráficos e tabelas apropriados para sintetizar os achados da pesquisa, favorecendo, com isso, a interpretação das informações que eles trazem consigo.

O tratamento inicial aplicado aos dados foi a distribuição de frequências, tanto a análise do perfil quanto as respostas em escala *phrase completion*. Para estas últimas, as réplicas dadas de 0 a 4 foram somadas e consideradas discordantes ou negativas, procedendo-se também a adição para as assinaladas de 6 a 10, considerando-as, no entanto, concordantes ou positivas. As respostas registradas no ponto 5 da aludida escala foram consideradas neutras e, para fins de interpretação, foram divididas em duas partes iguais para serem, cada uma, respectivamente, adicionadas aos dois grupos mencionados. As respostas faltantes – excetuando-se os casos em que o respondente não é gestor, logo, não terá tempo na função (variável TEMPO_FG) e das alternativas do Grupo IV em que a prévia pergunta filtro fora assinalada – foram substituídas pela média das respostas válidas para a variável analisada, conforme técnica apresentada por Hair *et al.* (2005). Esses resultados foram apresentados em tabelas, cujos percentuais indicam a concordância ou discordância com o conteúdo de cada frase.

5 RESULTADOS

Esta seção expõe, contextualiza e debate os resultados obtidos após o tratamento dos dados coletados por meio do questionário de pesquisa. Inicia-se apresentando o perfil dos servidores da UFPA que realizam a Avaliação de Desempenho anualmente por meio eletrônico, seguindo, após isso, para a análise de cada um dos cinco grupos de perspectivas associadas aos objetivos da pesquisa. Finaliza-se apontando novas perspectivas para a AD a partir da comunicação interna.

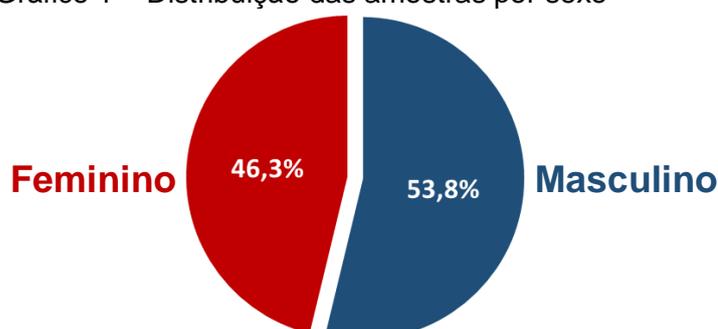
5.1 Análise descritiva

5.1.1 O perfil dos servidores da UFPA

A pesquisa desenvolvida teve como entrevistados servidores das duas categorias funcionais permanentes da UFPA (TAE e Docentes), conforme características específicas e proporcionalidade outrora designadas no Quadro 2. A justificativa para haver mais Técnico-Administrativos em Educação (91,7%) respondendo ao questionário está no fato de que somente os Docentes que exercem função gerencial, portanto uma proporção muito menor, participam da AD da mesma forma que os TAE, ou seja, por meio eletrônico, conforme determina a Resolução nº 1.439/2016 do CONSAD (UFPA, 2016).

No montante de entrevistados, houve relativa predominância de um dos sexos: 53,8% (86), pertence ao masculino e 46,3% (74), ao feminino. É o que se expõe no Gráfico 1.

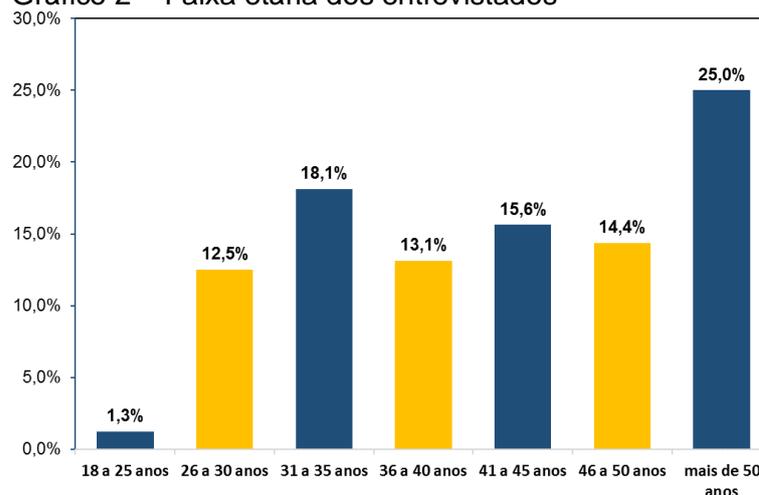
Gráfico 1 – Distribuição das amostras por sexo



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

O Gráfico 2 mostra a distribuição da amostra por faixa etária. A maior parte dela (40) posicionou-se no estrato de idade mais elevada, portanto, acima de 50 anos. Assim, dentre as sete categorias possíveis, esta foi a predominante, contudo, destacaram-se, também, jovens de 31 a 35 anos, o que revela, além da existência de um grupo de profissionais mais experientes, o processo de renovação de servidores.

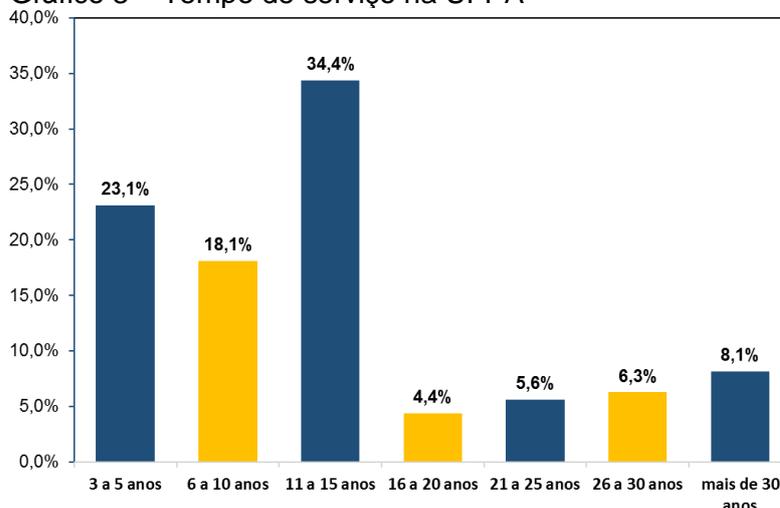
Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Esses resultados corroboram-se pela distribuição por tempo de serviço, expressa no Gráfico 3. A análise aponta para um quadro de servidores com ingresso relativamente recente UFPA, visto que 75,6% (121) acumulam até 15 anos na instituição, o que sinaliza também a renovação no quadro de servidores.

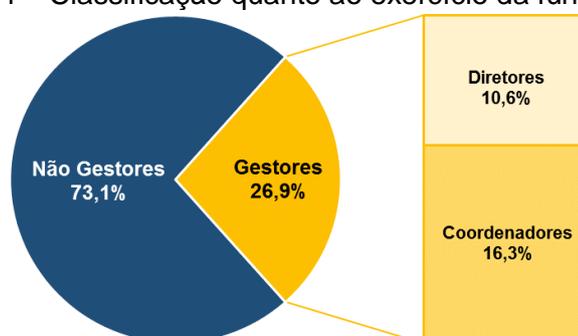
Gráfico 3 – Tempo de serviço na UFPA



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Os entrevistados podem ser classificados em dois estratos que determinam diretamente a forma de participação na Avaliação de Desempenho: (1) gestores e (2) não gestores. Essa situação foi observada no questionário por meio do exercício ou não da função de gestor indicado pelo entrevistado. A distribuição da variável correspondente a essa categoria de análise é o escopo do Gráfico 4, sendo formado por 73,1% (117) de não gestores e 26,9% (43) de profissionais que exerciam a função de gestor – como Diretor (10,6%) ou Coordenador (16,3%) – em suas respectivas Unidades.

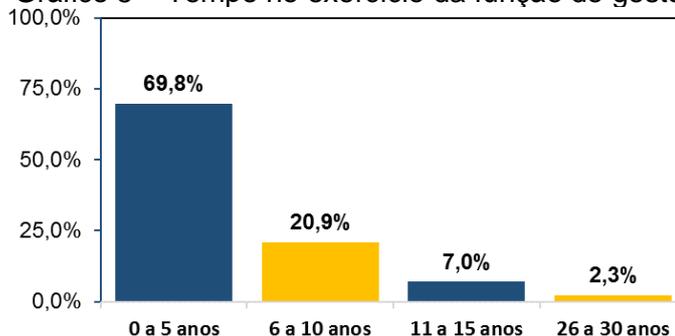
Gráfico 4 – Classificação quanto ao exercício da função de gestor



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

O tempo na função de gestor também foi objeto de investigação. A maioria das frequências ocorreu na primeira opção disponível (0 a 5 anos). Esta foi a escolhida por 69,8% (30) dos entrevistados que faziam parte do estrato de gestores, conforme se observa no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Tempo no exercício da função de gestor

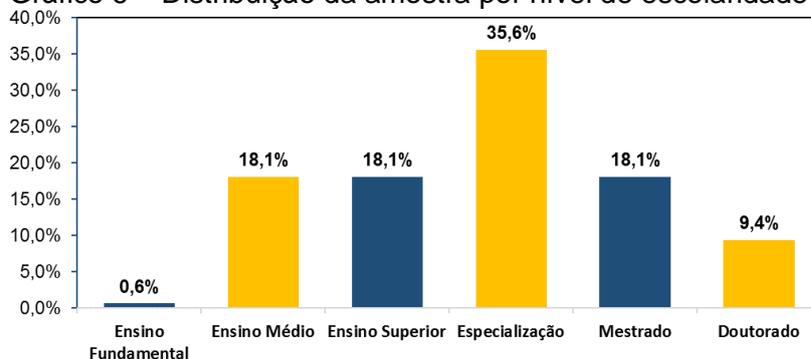


Fonte: Pesquisa de campo (2019).

De modo geral, a qualificação dos servidores é alta, considerando que a maioria dos entrevistados (81,3%) declarou ser portador de diploma de nível superior, com destaque para o grupo com pós-graduação *lato sensu*, o qual recebeu maior

número de respostas (57), equivalendo ao percentual 35,6%, conforme exposto no Gráfico 4.

Gráfico 6 – Distribuição da amostra por nível de escolaridade

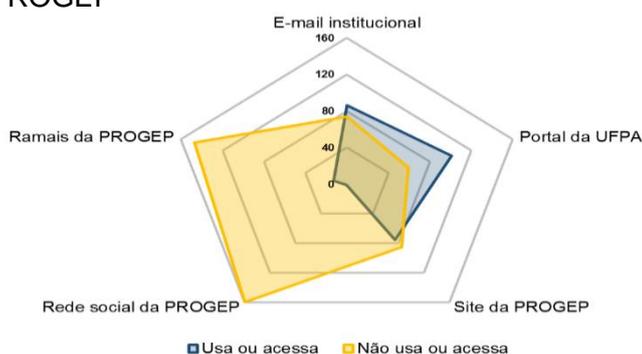


Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Complementarmente à análise do perfil, buscou-se averiguar o uso que os servidores fazem dos canais de comunicação utilizados pela PROGEP para fornecer orientações sobre o processo avaliativo. A pesquisa identificou que tais recursos são (1) o *e-mail* institucional, (2) o portal da UFPA, (3) o *site* da PROGEP, (4) a rede social da PROGEP, (5) o ramal da Subunidade responsável por gerenciar a AD, além de (6) cartazes impressos, que são editados para a específica ocasião da divulgação do período de avaliação anual. A particularidade deste último foi o critério para não haver indagação sobre ele no primeiro momento do questionário.

Como mostra o Gráfico 7, a maioria dos participantes não usa ou acessa esses instrumentos institucionais para dialogar sobre a Avaliação de Desempenho. Mesmo o meio mais tradicional de comunicação, representado pelas ligações telefônicas, apresentou baixo nível de utilização.

Gráfico 7 – Acesso ou uso dos canais de comunicação da PROGEP



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Na perspectiva ascendente do fluxo de comunicação interna, o qual parte dos níveis hierárquicos subordinados para os superiores, o fato de os servidores pouco usarem ou acessarem os canais institucionais disponíveis, especialmente aquele que permite o atendimento mais imediato – o telefone – favorece o surgimento de ruídos que podem prejudicar a comunicação interna, uma vez que a rede formal, fonte das informações oficiais, é pouco alcançada. Prevalece, desse modo, o diálogo pela rede informal, na qual são constantes os fluxos horizontais, de caráter predominantemente informais (CURVELLO, 2012), como as conversas que ocorrem entre os colegas de uma mesma unidade de trabalho.

Esses resultados, que já denotam certa dificuldade em comunicar sobre o processo de avaliação dos servidores da UFPA, contrastam com as respostas dos informantes a respeito da direção oposta do fluxo – a descendente – por sinalizarem concordância com a suficiência das informações prestadas a partir destes recursos, conforme se discutirá a seguir.

5.1.2 Orientações oferecidas pela PROGEP em seus canais de comunicação

O primeiro quadro temático do questionário de pesquisa procurou avaliar a suficiência das informações prestadas pela PROGEP sobre o processo avaliativo por meio dos canais de comunicação institucional. Tais recursos já foram identificados na subseção anterior. As respostas para eles, após receberem o tratamento estatístico, foram estratificadas em dois grupos: concordância e discordância. Os resultados estão sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Suficiência das informações fornecidas pela PROGEP em seus canais de comunicação

Canal de comunicação	<i>E-mail</i>	Portal UFPA	<i>Site</i> PROGEP	Rede social PROGEP	Telefone	Cartazes
Discordam	26,9%	23,8%	21,9%	36,3%	53,4%	45,6%
Concordam	73,1%	76,3%	78,1%	63,8%	46,6%	54,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Apesar de a pesquisa ter apontado que, para fins de avaliação de desempenho, a rede formal é pouco utilizada, os informantes concordaram que, de modo geral, a PROGEP orienta satisfatoriamente a respeito dos procedimentos da

avaliação anual, principalmente pelo suporte oferecido por meio das atuais Tecnologias da Informação e Comunicação, como, por exemplo, o *site* da PROGEP, que alcançou 78,1% (125) de respostas positivas. Isso denota que o fluxo descendente partindo da PROGEP para os servidores atende bem ao seu papel de informar sobre a Avaliação de Desempenho pelos canais que dispõe.

Esses resultados também refletem os processos organizacionais contemporâneos apoiados nas atuais tecnologias digitais que fazem a comunicação se tornar cada vez mais instantânea, multidirecional e participativa (CORRÊA *et al.*, 2015), até porque elas já se tornaram essenciais para a estrutura e a estratégia das organizações (BAKER, 2002). A disponibilização de serviços por esses meios vem ocupando lugar na gestão como ferramenta para incrementar a governança, em termos de fluxo da informação gerada, de base para solucionar problemas e de facilidade na aproximação com as pessoas (MARSON *et al.*, 2013).

Outra perspectiva que não pode ser desconsiderada é o fato de tais mediadores tecnológicos poderem colaborar também com a expansão do diálogo pela rede informal e, conseqüentemente, do aumento dos ruídos, que já pelas mídias digitais, além do habitual fluxo horizontal, são possíveis também os fluxos transversais, que ocorrem entre indivíduos de setores, departamentos e níveis hierárquicos diferentes (CURVELLO, 2012).

Os percentuais de maior discordância foram os relacionados aos canais de comunicação mais tradicionais: o atendimento telefônico, o qual totalizou 53,4% (86), e o cartaz impresso, que registrou 45,6% (73). Convém memorar que o primeiro já havia sido apontado como um dos canais menos utilizados pelos informantes e que o segundo está limitado pelo uso esporádico e espaço reduzido para expor informações detalhadas.

Esses resultados não significam que tais meios sejam inadequados às organizações. O estudo de Marson *et al.* (2013), por exemplo, apontou que o telefone ainda era um dos canais mais utilizados na autarquia onde eles procederam a pesquisa, enquanto que o de Pessoni e Portugal (2011) sinalizaram a mídia impressa como uma das mais utilizadas pelas organizações no relacionamento com seu público interno. Além disso, outros fatores (não contemplados pela pesquisa em função de não serem o foco de estudo) do indivíduo, do grupo, da relação com o ambiente ou do processamento e armazenagem da informação (KUNSCH, 1986), também podem estar associados a problemas que resultam em preterir o uso desses canais.

5.1.3 Comunicação entre os atores da avaliação

O segundo bloco de frases se destinou a averiguar a existência e a satisfação com a comunicação entre os atores do processo avaliativo, os quais são:

- a) Os servidores TAE que não são gestores e, por isso, participam da AD realizando a autoavaliação na modalidade sem função gerencial;
- b) Os servidores TAE e Docentes que são gestores e, portanto, participam da AD se auto avaliando, na modalidade com função gerencial, e avaliando gerencialmente os servidores que estejam hierarquicamente sob sua subordinação⁵;
- c) A PROGEP, cuja responsabilidade é coordenar o desenvolvimento do processo avaliativo no âmbito da UFPA.

Identificados os atores, direcionou-se a elaboração do questionário para verificar, de modo geral, a relação dialógica entre eles para tratar sobre quaisquer assuntos alusivos à Avaliação de Desempenho. A Tabela 2 sintetiza esses resultados. Convém esclarecer que o par Gestor → PROGEP não foi acrescido ao instrumento de coleta de dados pelo fato de não haver somente gestores como entrevistados.

Tabela 2 – Diálogo entre os atores para tratar sobre o processo avaliativo

Direção da Comunicação	PROGEP → Servidor	Gestor → Servidor	Servidor → PROGEP	Servidor → Gestor
Insatisfatório	35,6%	30,9%	30,9%	25,3%
Satisfatório	64,4%	69,1%	69,1%	74,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

De modo geral, os entrevistados consideraram que estabelecem um diálogo satisfatório entre si. A relação ascendente entre Servidor → Gestor apresentou o maior percentual: 74,7% (119), ao passo que o maior percentual de insatisfação está na relação descendente entre PROGEP → Servidor, com 35,6% (40). Também se

⁵ Quando o gestor é o dirigente máximo de uma Unidade, lhe cabe também a função de homologar as avaliações individuais realizadas no órgão pelo qual responde. Nesta condição, também é preciso que o gestor máximo realize a sua autoavaliação, cabendo ao Reitor da UFPA a responsabilidade pela avaliação gerencial correspondente.

destacaram os pares Gestor → Servidor (descendente) e Servidor → PROGEP (ascendente), ambos com 69,1% (42).

A existência de diálogo e a satisfação com ele são positivos para processo avaliativo da UFPA porque denota que há comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional, envolvendo, desse modo, posições hierárquicas diversas, o que é fundamental para as organizações (ALMEIDA, 2013). Além disso, a comunicação entre esses públicos é a forma adequada de integrá-los a qualquer outra ação institucional (CARVALHO, 2017), e não somente à AD.

Em uma perspectiva mais operacional, Neves e Eisenberger (2012) apontam que estabelecer essas linhas abertas de comunicação nas organizações resulta em trabalhadores mais orientados a construir relações de trabalho eficazes com seus superiores, na melhoria do desempenho, além de favorecer a eficácia organizacional.

Convém destacar que, por si só, a existência de diálogo, independente do meio pelo qual ele ocorre, não garante o alcance melhores patamares. É preciso que ele promova, entre os atores, o conhecimento sobre a missão, a estratégia, o plano e os objetivos que se quer alcançar (ABDULLAH; ANTONY, 2012) a partir do processo de avaliação de desempenho. Sem isso, ocorrerá apenas um repasse de informações que, no máximo, treinarão para o manuseio isolado de instrumentos institucionais, a fim de garantir-se o registro formal das avaliações individuais.

5.1.4 *Feedback* das Avaliações

O *feedback*, entendido como informação de retorno (MORGADO, 2014) que retroalimenta o sistema comunicativo (MEDEIROS, 2006), estabelecendo-se, portanto, como elo fundamental para que haja comunicação, foi o tema do terceiro conjunto de frases. O instrumento de coleta de dados foi organizado para obter informações sobre a existência de devolutivas e o interesse que os entrevistados demonstram ter em recebê-las ou oferecê-las. Após o tratamento estatístico, os dados foram condensados na Tabela 3.

Tabela 3 – *Feedback* sobre as avaliações

<i>Feedback</i>	PROGEP → Unidade	Interesse em receber o geral	Interesse em oferecer à PROGEP	Chefia Imediata → Servidor	Interesse em receber o individual	Interesse em oferecer à Chefia
Baixo	48,1%	25,9%	25,9%	33,1%	23,8%	22,5%
Alto	51,9%	74,1%	74,1%	66,9%	76,3%	77,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Os resultados apontaram que a maioria dos entrevistados possui interesse em oferecer e também de receber *feedback*. Destacou-se o interesse em oferecer a devolutiva ao avaliador (chefia imediata), que registrou 77,5% (124), seguido pelo interesse em recebê-la individualmente (também por parte do avaliador), com 76,3% (122). O interesse em receber a devolutiva sobre o resultado geral e de oferecer *feedback* à PROGEP igualaram-se no percentual de 74,1% (119).

O percentual mais expressivo de baixo *feedback* está na relação PROGEP → Unidade, totalizando 48,1% (77), diferença relativamente tênue para sua contraparte, com 51,9% (83), o que denota divergência mais acentuada entre eles. O segundo maior percentual de baixo *feedback* – 33,1% (53) – está no par Chefia Imediata → Servidor. Constata-se que a semelhança entre os dois maiores percentuais de baixo *feedback* é o fluxo descendente de comunicação.

Tais resultados sinalizam que há entraves na comunicação entre os atores do processo avaliativo (PROGEP, Servidores e Chefias Imediatas), apesar de existir alguma forma de retorno oferecido pelas instâncias hierárquicas superiores aos seus subordinados, o que também não ocorre por meio do instrumento formal de avaliação (o SDGP), visto que ele não permite o registro do fluxo inverso entre estes dois níveis, pois a Autoavaliação, a Avaliação Gerencial e a Homologação são, nesta ordem, sequencialmente dependentes e executadas isoladamente por seus respectivos responsáveis.

Não é salutar que o fluxo ascendente de *feedback* seja posto a canto em uma organização. Torquato (2004) reivindica a necessidade de destaque ao asseverar que a valorização dessa direção da comunicação promove e sedimenta uma cultura participativa, com efeitos no engajamento positivo nos processos de decisão. Além disso, “a comunicação nos dois sentidos, que constitui o *feedback*, como uma retroalimentação do sistema, é mais precisa e produz autoconfiança nos receptores” (MEDEIROS, 2006, p. 74).

Pelo exposto e, ainda, por abarcar avaliação, informação, reforço ou correção do desempenho humano (MAXIMIANO, 2011), o *feedback* mostra-se fundamental para a comunicação e, por consequência, para a organização (MEDEIROS, 2006). Nesse sentido, a realização e o produto do processo avaliativo implicam na necessidade de *feedback* entre os atores do processo para, de fato, haver diálogo que promova a consolidação da finalidade institucional de avaliar.

5.1.5 Informações sobre a norma interna da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho dos servidores da UFPA é disciplinada internamente pela Resolução 1.439/2016 do CONSAD. É fundamental que os atores do processo estejam cientes de seu conteúdo para que possam entender o desenvolvimento e o seu papel no processo avaliativo. Visando apreender o nível de informação dos entrevistados a partir da compreensão demonstrada sobre o conteúdo geral, o texto, as etapas, as modalidades e os procedimentos que devem ser adotados na ocasião da avaliação, definiram-se frases relacionadas a esse respeito.

No início desse bloco, antes da apresentação das frases, foi inserida uma pergunta filtro para averiguar se o entrevistado sabia qual a normativa interna do processo avaliativo. Caso a desconhecesse, as questões 17 a 22 deveriam ser ignoradas, passando-se, nessa hipótese, ao bloco seguinte. A Tabela 4 apresenta a distribuição de frequência com base nesse critério.

Tabela 4 – Servidores que conhecem ou não a normatividade interna da Avaliação de Desempenho

Resolução 1.439/2016 do CONSAD	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Desconhecem	101	63,1	63,1	63,1
Conhecem	59	36,9	36,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	-

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

O percentual de entrevistados que desconhecem o normativo interno – 63,1% (101) – é expressivamente maior que os 36,9% (59) registrados para sua contraparte, o que sinaliza um baixo nível de informação sobre o processo organizacional de avaliação de desempenho. Pode-se relacionar tal resultado com os equívocos formais constatados pela CDES pelo fato de o afastamento da fonte de informações

fundamentais fazer com que cresçam os ruídos e, por consequência, as distorções (REGO, 2007) que ocasionam a geração de informações erradas ou fazem com que as corretas não cheguem ao seu destino no tempo oportuno (MEDEIROS, 2006), comprometendo-se, neste caso, a finalidade, a amplitude, a importância e a precisão dos resultados que a avaliação de desempenho oferece.

A ausência desse conhecimento normativo também aponta para a prevalência do diálogo via rede informal na medida em que o trânsito de informações sobre ele tende a acontecer por meio das relações sociais, das quais ela emerge (PEULE, 2010), não deixando, portanto, de ocorrer entre os indivíduos da organização dada a interação que, eventualmente, se desenvolverá.

Isso, ainda, denota uma postura menos reflexiva na realização da avaliação, já que seus participantes o fazem a partir de perspectivas diversas sobre o processo. Tal constatação ressalta a importância da comunicação no gerenciamento da organização, pois é por meio dela que se poderá construir uma visão sistêmica e compartilhada, gerando a mesma percepção entre seus membros (ANGELONI *et al.*, 2016) a partir do diálogo a respeito das normas que sustentam os processos internos comuns a eles. Sem isso, prevalece a tendência em se manter o foco mais no registro do que na análise expressiva da realidade do desempenho individual.

O conjunto de participantes que não assinalou o filtro, portanto, os conhecedores da Resolução em tela, demonstrou ter elevada compreensão dos aspectos gerais que balizam o funcionamento da AD na UFPA, além de possuir interesse em compreender melhor a normatividade. A síntese do que foi colhido com este grupo de informantes está disposta na Tabela 5.

Tabela 5 – Compreensão sobre a normatividade interna da Avaliação de Desempenho

Compreensão da normatividade interna da AD	De modo geral	Do texto da Resolução	Das orientações gerais	Dos procedimentos	As etapas e modalidade	Interesse em compreender melhor
Baixo	24,6%	23,7%	22,0%	22,0%	24,6%	16,9%
Alto	75,4%	76,3%	78,0%	78,0%	75,4%	83,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2020).

O maior destaque desses resultados é o interesse que os conhecedores da aludida Resolução têm em compreendê-la melhor, com 83,1% (49). Isso é positivo na medida em que há estímulo próprio para isso, demandando não somente o esforço

institucional nesse sentido. No entanto, esse e os outros aspectos, apesar de serem estratificados positivamente, precisam ser apreendidos considerando que a maioria dos informantes não está a par do regulamento que contém as informações essenciais de um processo organizacional que é fundamental, quando, na verdade, é necessário que todos os servidores conheçam a finalidade e como ele é realizado na integralidade e não somente algumas de suas funções ou etapas específicas (MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015).

5.1.6 Motivações para a participação nas avaliações

Em termos gerais, a maior parte dos entrevistados demonstrou ser motivada a participar da Avaliação de Desempenho. Foi muito evidente, como já se esperava, o elevado foco nos benefícios, incluindo o financeiro, totalizando 92,8% (149). Contudo, este foi o terceiro maior entre as categorias desse bloco. O maior destaque coube à contribuição para o desenvolvimento da UFPA, com 95,3% (153), seguido pelo interesse em saber sobre o próprio desempenho, que registrou 93,8% (150). Os resultados desse conjunto estão organizados na Tabela 6.

Tabela 6 – Motivações para participar do processo de Avaliação de Desempenho

Participação no processo de AD	Interesse geral	Interesse em obter benefícios	Interesse em contribuir para o desenvolvimento da UFPA	Interesse em saber sobre o próprio desempenho	Não participar traz prejuízos à UFPA	Não participar traz prejuízos ao próprio trabalho
Baixo	10,0%	7,2%	4,7%	6,3%	17,5%	17,5%
Alto	90,0%	92,8%	95,3%	93,8%	82,5%	82,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A maioria dos entrevistados também considerou que não participar do processo avaliativo traz algum prejuízo à UFPA e/ou ao seu próprio trabalho. O percentual para esses dois itens foi coincidentemente igual, totalizando 82,5% (132), demonstrando que existe alguma compreensão da dimensão institucional da avaliação de desempenho e o modo como ela interfere nas carreiras.

Assim, torna-se razoável contrastar esses resultados mais positivos com o disposto na Tabela 4, pois são contraditórias as situações de estar motivado a participar de um processo – especialmente com o intuito de desenvolver a

organização – e reconhecer que a abstenção ocasiona prejuízos quando a maior parte dos entrevistados alegou desconhecer o dispositivo básico que regula e justifica sua existência e funcionamento na instituição.

Pode-se entender, a partir disso, que o desconhecimento apontado pelos informantes esteja essencialmente restrito à normatividade em si e não que estão alheios ao processo avaliativo como um todo, até porque existem mecanismos institucionais de divulgação interna durante o período específico, conforme já relatado neste trabalho, além do fato de não serem impedidas as relações sociais que, pela rede informal, disseminam informações, mesmo que elas sejam afetadas pelos ruídos.

5.2 Proposições para a AD com base no processo de Comunicação

Para a UFPA, a comunicação é estratégica para o cumprimento da missão e do alcance da visão institucional e do conjunto de objetivos propostos no Plano de Desenvolvimento Estratégico (UFPA, 2017b). A partir desse entendimento, torna-se imprescindível que a gestão se aproprie de suas possibilidades para proporcionar aos servidores informações precisas, pertinentes e inteligíveis sobre os processos organizacionais – dentre os quais, a Avaliação de Desempenho – que a Universidade desenvolve para esse fim.

Nesse sentido, para o fluxo descendente das informações que partem da PROGEP, a proposta é que ele seja planejado visando (1) ampliar o número de servidores que receberão as informações, (2) fomentar o uso dos canais institucionais para se obter informações sobre a AD e (3) compartilhar conhecimentos por meio de linguagem acessível que torne transparentes os fundamentos que regem o processo avaliativo e a forma de desenvolvimento de suas etapas. Essas iniciativas são pertinentes considerando que a maior parte dos entrevistados não acessa os canais institucionais em busca de informações sobre a AD e também desconhece a norma básica que a regula na UFPA.

Ainda nessa direção da comunicação interna, aos gestores é necessário ponderar sobre o modo como apresentar individualmente seus pareceres avaliativos. Porque os resultados da pesquisa apontaram que os informantes gostariam de receber devolutivas sobre as avaliações individuais, sugere-se desenvolver a interação face a face (estruturada em contexto físico compartilhado, envolta em conteúdo simbólico, com intercâmbio de informação e finalidade específicos), pois seu

caráter dialógico favorece dar e receber *feedback*, o que permite monitorar e intervir sobre manifestações e expressões dos participantes da relação comunicacional (PRETTO, 2000), expondo-se os resultados aferidos e discutindo-se as possibilidades de mudanças (TROTSMANN; TIBÉRIO, 2012), além de evitar ruídos que prejudiquem a compreensão mútua.

A comunicação nas organizações deve avançar de forma conjunta com as inovações tecnológicas (CARVALHO, 2017). Na atualidade, o uso dos canais de comunicação que elas possibilitam não demonstra ser dificuldade, especialmente quando se trata de um quadro de servidores com alta qualificação e, em grande parte, relativamente recentes na instituição, como é o caso da amostra pesquisada. Isso porque, além de estarem imersos nesse contexto tecnológico, em suas rotinas laborais é necessário o contato com algum desses recursos para viabilizar suas atividades.

As vias digitais que a PROGEP já dispõe para a AD podem ser melhoradas para tornarem-se um espaço aberto de diálogo sobre o processo. Nesse sentido, a sugestão é que sejam implantadas melhorias para tornar o Sistema de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (SDGP) um canal de comunicação que, além de comportar as avaliações anuais: (1) disponha os resultados individuais, locais (por Unidade) e gerais (da UFPA) de modo claro, sintético, de fácil manuseio e visualmente atrativo para os servidores e gestores, (2) registre o *feedback* mútuo entre os atores do processo avaliativo (servidores, gestores e PROGEP) e (3) estabeleça mecanismos de notificação aos atores sobre os períodos de abertura, os prazos e as exigências regimentais para a realização da AD.

Essas atualizações contribuiriam para o diálogo entre os atores por favorecerem tanto o fluxo descendente, ao disponibilizar os resultados oficiais da AD e ao informar continuamente sobre as normas e os limites dos prazos do processo, quanto o fluxo ascendente, ao permitir que o servidor se manifeste formalmente sobre suas avaliações ou resultados gerais, o que lhe resguardaria outros direitos em relação à aferição do desempenho. Além disso, a rede formal, seria fortalecida, diminuindo os ruídos ocasionados pela expansão da rede informal.

Em todas as proposições apresentadas, destaca-se um tema em comum: o diálogo. Ele se faz importante porque a organização é resultado de um processo dialógico que ocorre em seu interior e com outros meios com os quais ela se comunica (CARDOSO, 2006). Além disso, a capacidade de transmitir uma mensagem de um

ponto a outro com sucesso não é mais suficiente em um contexto cujo caráter interativo, dialógico e participativo permite às organizações compreender as necessidades e desejos de seus públicos, favorecendo, assim, o desenvolvimento por proporcionar o surgimento de soluções que conciliem valores pessoais e institucionais (CARVALHO, 2017).

Assim, em síntese, sugere-se que a PROGEP, planeje, aprimore e estabeleça mecanismos e ações que promovam diálogos envolvendo a si própria, as Unidades e seus respectivos gestores e servidores no decorrer da realização dos grupos de atividades que produzem (HAMMER; CHAMPY, 1994) os resultados da Avaliação de Desempenho, entendida neste contexto como um processo organizacional fundamental para a Gestão do Desempenho na UFPA. Essa percepção demonstra que o foco da política de Gestão de Pessoas não deve estar apenas em disponibilizar instrumentos aperfeiçoados tecnologicamente, mas na construção compartilhada de um ambiente harmônico e dialógico entre os servidores.

6 CONCLUSÃO

A partir das análises realizadas, é possível depreender que o processo de Avaliação de Desempenho na UFPA possui problemas que são de ordem comunicativa, especialmente no que diz respeito ao diálogo entre os atores desse contexto. A abordagem a partir do processo de comunicação deixou claro que tais falhas não serão sanadas apenas fazendo com que uma informação chegue ao servidor; antes, a gestão precisa compreender a dimensão estratégica da comunicação para os processos organizacionais, inclusive para a própria existência da organização, e, a partir disso, planejar suas ações.

A análise do perfil indicou que a maioria dos informantes é relativamente nova no serviço público e possui educação formal elevada. Isso tende a ser benéfico para a AD na medida em que a imersão em um contexto altamente tecnológico e o percurso formativo pelos quais passaram denota menor dificuldade de compreensão sobre o processo e suas normas, maior facilidade em utilizar canais de comunicação mais modernos e, ainda, maior capacidade de interagir face a face com outros servidores, incluindo seus superiores.

A Avaliação de Desempenho na UFPA possui como suporte à informação diversos canais de comunicação apoiados nas atuais tecnologias. Porém, é possível inferir que a pouca utilização deles é no sentido de se remeter à PROGEP (fluxo ascendente), pois a maioria dos informantes relatou que as informações sobre a AD disponibilizadas por estas vias são satisfatórias, sinalizando que eles os acessam e consideram que o fluxo descendente cumpre razoavelmente bem o seu papel.

Apesar dessa relativa eficiência, é muito considerável o quantitativo de entrevistados que desconhece a normativa interna básica da AD na UFPA. Pode-se admitir que há atores realizando procedimentos avaliativos sem refletirem acerca da amplitude estratégica deste rito. Mesmo que o desconhecimento esteja restrito somente ao texto normativo, o afastamento da fonte de informações aumenta os ruídos e impulsiona a rede informal por onde circulam informações sobre a AD, o que pode justificar os equívocos operacionais e suas implicações.

As maiores motivações dos entrevistados para a participar no processo avaliativo são o interesse em contribuir para o desenvolvimento da UFPA e o interesse em saber sobre o próprio desempenho. Essa percepção mais estratégica pode ser discrepante se for contrastada com o alto número de entrevistados que desconhecem

a norma, a qual expressa como a AD se alia ao avanço institucional e de que maneira o desempenho individual influencia nesse contexto. Porém, isso pode ser contrabalanceado se for admitido que a maior parte dos entrevistados recebe algumas dessas informações por meio dos canais de comunicação da PROGEP, especialmente os digitais.

Apesar de ser um suporte tecnológico, o atual sistema que comporta as aferições da Avaliação de Desempenho (SDGP) carece de atualizações/melhorias ou mesmo uma nova plataforma que possibilite, principalmente, a divulgação e a consulta intuitiva dos resultados e a possibilidade de registrar o *feedback* entre avaliado e avaliador. A incapacidade de haver devolutivas e a forma isolada de realizar as ações avaliativas demonstram ser suas principais limitações.

O *feedback*, que é essencial ao processo comunicativo, é desejável pela maioria dos servidores entrevistados, tanto no sentido de receberem (descendente) quanto de oferecerem (ascendente) aos níveis hierárquicos superiores (gestores e PROGEP). Isso reforça a necessidade de disponibilizar um sistema – ou outros meios – que não apenas garanta o registro formal das avaliações, mas permita o diálogo entre os atores ao longo do processo avaliativo, até porque os resultados demonstram que isso é o requerido pelos entrevistados, não apenas o recebimento de informações.

As principais contribuições oferecidas pelos resultados deste estudo a partir de sua perspectiva de abordagem foram: (1) a constatação de que a comunicação ainda precisa assumir seu papel estratégico na área de Gestão de Pessoas da UFPA, pois ela é essencial para implantar a Gestão do Desempenho e consolidar as políticas que fundamentam e justificam a Avaliação de Desempenho, e (2) a necessidade de haver diálogo entre os atores que realizam o processo avaliativo da UFPA, possibilitando *feedback* contínuo tanto para melhorar as aferições individuais quanto para construir, conjuntamente, um processo mais adequado às necessidades do serviço público.

O estudo apresentado esteve limitado por não ser possível averiguar, a partir do instrumento aplicado, a qualidade do atendimento e das informações fornecidas pela PROGEP a partir dos seus canais de comunicação formal, principalmente na recepção direta da demanda dos servidores, seja por meios modernos ou mais tradicionais. Também não foi possível analisar a qualidade e o modo como o diálogo entre os atores do processo avaliativo se desenvolve.

Outro limite foi a elevada ausência ou pouca relevância dos escassos dados qualitativos a respeito dos aspectos pesquisados. É provável que o reduzido espaço disponível no questionário para as respostas de livre preenchimento e a não obrigatoriedade de fornecê-las tenha influenciado os entrevistados a focar apenas em marcar os pontos que completavam as frases. Além disso, não se pode identificar que tipos de ruído interferem na comunicação entre os atores da AD na UFPA. Assim, sugere-se que pesquisas vindouras promovam adaptações no questionário ou mesmo apresentem outros instrumentos que possibilitem capturar esses aspectos e permitam analisar outros processos organizacionais existentes na UFPA e o modo como eles se desenvolvem nas Unidades que a compõem.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Zulhanmri; ANTONY, Claina Antonette. Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia. **Asian Social Science**, Richmond Hill, v. 8, n. 2, p. 17-26, fev. 2012. Disponível em: <https://bityli.com/OGPII>. Acesso em: 14 dez. 2019.
- ABREU, Kátia. Barnabé, herói ou marajá? **Revista ADUSP**, São Paulo, n. 30, p. 91-94, jun. 2003. Disponível em: <https://www.adusp.org.br/files/revistas/30/r30.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, DF, n. 10, p. 1-52, 1997.
- ALMEIDA, Luís Antônio. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. **Exedra Revista Científica**, Coimbra, n. 8, p. 91-103, 2013. Disponível em: <https://bityli.com/k4o6y>. Acesso em: 14 dez. 2019.
- ALVES, Marília. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. In: CARRAMENHA, Bruno; MANSI, Viviane Regina; PAULA, Mônica (org.). **Comunicação com líderes e empregados**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017. v. 2. p. 102-106. Disponível em: <https://bit.ly/2NYLWX5>. Acesso em: 5 dez. 2019.
- AMÉRICO, Bruno Luiz. Comunicação organizacional em debate: relacionando estudos culturais e a escola de Montreal. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 21-30, mar. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/38yEgEa>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- ANDONOVA, Yanita; D'ALMEIDA, Nicole. A comunicação das organizações. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, São Bernardo do Campo, ano 12, n. 12, p. 31-42, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2Z61bDL>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- ANDREASSI, Tales. **Avaliação de desempenho de profissionais técnicos**: um estudo de caso. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ANGELONI, Maria Terezinha *et al.* A Importância da comunicação na transferência do conhecimento e na criação de uma visão compartilhada: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 182-198, set./dez. 2016. Disponível em: <https://bityli.com/BMCvP>. Acesso em: 6 mar. 2018.
- ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. Londres: Kogan Page, 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as) Graduandos (as) das IFES – 2018**. Brasília, DF: ANDIFES, 2019. Disponível em: <https://bitly.com/WxhX4>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BAKER, Kathryn A. **Organizational communication**. 2002. Disponível em: <https://bitly.com/pnnfZ>. Acesso em: 1 fev. 2020.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. (Ciências sociais passo-a-passo, 10).

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC. **NAVUS**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 14-26, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3iFHLxh>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BELTRÃO, Luiz. **Teoria geral da comunicação**. Brasília, DF: Thesaurus, 1977.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-33.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://bit.ly/3gDotad>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/2O0QnR7>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: <https://bit.ly/2Z823bg>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3iEz8mE>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3gzzauc>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2NYim3Q>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, DF: MPOG, 2013.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. (Documentos da Presidência da República). Disponível em: <https://bit.ly/2AyQcJA>. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública democrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://bit.ly/3e4ef0L>. Acesso em: 29 out. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do estado patrimonial ao gerencial. *In*: PINHEIRO, Wilhelm; SACHS, Ignacy; PINHEIRO, Paulo Sérgio (org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259. Disponível em: <https://bit.ly/3f6Z1JO>. Acesso em: 29 out. 2019.

BRUNO, Lúcia. **Estudos sobre poder político, ideologia, trabalho e educação**. 2004. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: volume 1: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 367-387.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. A utilização de indicadores não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/90/88>. Acesso em: 2 jun. 2018.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 29 out. 2019.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <https://bitly.com/EeXPR>. Acesso em: 2 fev. 2020.

CARVALHO, Hannah. A dialogicidade como estratégia para evolução da comunicação nas organizações. **Pensamento & Realidade**, Campinas, v. 31, n. 4, p. 23-40, fev. 2017. Disponível em: <https://bitly.com/SYzoz>. Acesso em: 6 mar. 2018.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. Comunicação organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo simbólico. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-14. Disponível em: <https://bitly.com/l8CQF>. Acesso em: 20 mar. 2018.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **A pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Maria Iraê de Souza *et al.* As redes sociais digitais na comunicação organizacional: um estudo de caso na cidade do Recife. **Gestão.org**, Recife, v. 13, p. 340-348, 2015. Disponível em: <https://bitly.com/Fwdfu>. Acesso em: 15 mar. 2018.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado e contexto brasileiro**: crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília, DF: Casa das Musas, 2012.

DIAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação?** 5. ed. São Paulo: Braziliense, 1984.

DZAMTOSKA-ZDRAVKOVSKA, Suzana; MATLIEVSKA, Margarita; DENKOVA, Jadranka. Internal communication as a precondition for successful management. **Journal of Process Management**, Serbia, v. 1, n. 2, p. 96-101, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3e3yeMX>. Acesso em: 11 dez. 2019.

ELIAS, Nobert. **O processo civilizador**: uma história dos costumes. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. v. 1.

ENSSLIN, Leonardo *et al.* Construção de conhecimento sobre o tema avaliação de desempenho da comunicação em órgãos públicos: uma análise da literatura internacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 111-129, jul./set.2017. Disponível em: <https://bit.ly/2C8RvQ6>. Acesso em: 2 jun. 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário**: o minidicionário da língua portuguesa. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GINZBURG, Carlo. Sinais: raízes de um paradigma indiciário. *In*: GINZBURG, Carlo. **Mitos, emblemas, sinais**: morfologia e história. Tradução de Federico Carotti. São Paulo: Companhia das Letras, 1989. p. 143-179.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

KER, João. Os ataques de Weintraub às universidades da “balbúrdia”. **Terra Educação**, [S.l.], 19 fev. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3f1q9K9>. Acesso em: 23 mar. 2020.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**: um guia para um desempenho mais eficiente. Tradução de Gabriela Perizzollo e Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2008. (Biblioteca Artmed).

KRIEGER, Mario. **Sociología de las organizaciones**: una introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires: Pearson Education, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: volume 1: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEMOS, Carolina Siqueira. **Gestão pública orientada para resultados**: avaliando o caso de Minas Gerais. 2009. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira. **A dimensão humana essencial**: uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional. 2007. 285 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. (Comunicação organizacional).

MARSON, Priscila Reinaldo *et al.* Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 43-60, mar. 2013. Disponível em: <https://bityli.com/h6Bf8>. Acesso em: 21 nov. 2017.

MARTELLO, Alexandre. Planejamento encaminha a Bolsonaro proposta que flexibiliza a estabilidade do servidor público. **G1 Economia**, Brasília, DF, 13 dez. 2018. Disponível em: <https://glo.bo/3gAdka8>. Acesso em: 24 mar. 2020.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Barueri, SP: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. New Jersey: Prentice-Hall, 1979. (His Theory of management policy series).

MONTEIRO, Caroline; KARPINSKI, Josiani Aparecida; ANGNES, Juliane Sachser. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 5, n. 2, p. 121-138, dez. 2015. Disponível em: <https://bityli.com/M18PU>. Acesso em: 15 mar. 2018.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 34-46.

MORGADO, Ana Isabel Barral. **Qual é o efeito da comunicação interna e da avaliação de desempenho no desempenho percebido?** 2014. 61 f.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, 2014.

MUMBY, Dennis K; CLAIR, Robin P. El discurso en las organizaciones. *In*: VAN DJIK, Teun A. (comp.). **El discurso como interacción social**. Barcelona: Gedisa, 2000. p. 263-296.

NEVES, Pedro; EISENBERGER, Robert. Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. **Human Performance**, Abingdon, v. 25, n. 25, p. 452-464, Nov. 2012.

NICOLA, José de. **Língua, Literatura e Redação**. São Paulo: Scipione, 1993.

NUERNBERG, Enrique Gomes *et al.* Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. **Contextus**, Fortaleza, v. 14, n. 3, p. 29-52, set./dez. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3iEEWwH>. Acesso em: 9 maio 2018.

OSMAN, Intan; HO, Theresa C. F.; GALANG, Maria Carmen. The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 1, p. 41-48, Jan. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2NYX0U9>. Acesso em: 14 dez. 2019.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <https://bit.ly/2O1dStd>. Acesso em: 29 out. 2019.

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara Salete May. **Avaliação de desempenho do servidor público**. 2008. 16 f. Monografia (Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 137-156, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://bityli.com/HujuB>. Acesso em 06 fev. 2020.

PRETTO, Clea Beatriz Macagnan. A auto-organização do sistema cultural sindical, através do processo comunicacional negocial. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23., 2000, Manaus. **Anais [...]**. Manaus: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2000. p. 1-14.

PEULE, Rosa Manuel. **A comunicação interna na administração pública**: um estudo de caso na unidade regional EPAMIG Sul de Minas – URESM – Lavras, MG. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

REDFIELD, Charles. E. **Comunicações administrativas**. Tradução de Sylla Magalhães Chaves. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

REGO, Arménio. **Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática**. Lisboa: Sílabo, 2007.

RESE, Natália; CASALI, Adriana Machado; CANHADA, Diego Iturriet Dias. Reflexões iniciais sobre Comunicação Organizacional na abordagem da estratégia como prática social. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 42-56, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/31PHlym>. Acesso em: 15 mar. 2018.

RICHARD, Orlando C.; JOHNSON, Nancy Brown. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. **International Journal of Human Resource Management**, Abingdon, v. 12, n. 2, p. 299-310, Mar. 2001.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 1, n. 4. p. 848-857, jul. 2017.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

SILVA JUNIOR, Severino José da; COSTA, José Francisco. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e *Prase Completion*. **PMKT**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8., 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais [...]** Santa Cruz do Sul, SC: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2017. p. 1-22.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: EdUFRGS, 2016. (Ensino, aprendizagem e tecnologias).

SHANNON, Claude Elwood; WEAVER, Warren. **The mathematical theory of communication**. Illinois: Urbana, University of Illinois Press, 1949.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa; NERY, Vanda Cunha Albieri. **Para entender as teorias da comunicação**. 2. ed. Uberlândia: EdUFU, 2009.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **10 passos para a boa governança**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://bit.ly.com/fyezcx>. Acesso em: 24 mar.2018.

TROTTMANN, Paula; TIBÉRIO, Amanda Alves. Inovação na política de avaliação de desempenho na prefeitura do município de São Paulo e seus desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 453-473, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://bitly.com/DYZO4>. Acesso em: 2 fev. 2020.

ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Superior de Administração. Resolução nº 1.439 de 22 de setembro de 2016. **Regulamenta Progressão e Avaliação de Desempenho**. Belém: UFPA, 2016. Disponível em: <https://bitly.com/AGcG9>. Acesso em: 02 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **PAC**: Plano Anual de Capacitação 2019. Belém: UFPA, 2019a. Disponível em: <https://bitly.com/bya6n>. Acesso em: 20 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão. **PDU**: Plano de Desenvolvimento da PROGEP. Belém: UFPA, 2017a. Disponível em: <https://bitly.com/yauBM>. Acesso em: 25 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Diretoria de Informações Institucionais. **Anuário Estatístico 2019**: ano base 2018. Belém: UFPA, 2019b. Disponível em: <https://bit.ly/3fji9EF>. Acesso em: 28 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **PDI**: Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025. Belém: UFPA, 2017b. Disponível em: <https://bitly.com/63EHZ>. Acesso em: 25 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 802, de 24 de junho de 2019**. Altera e acrescenta dispositivos à Seção VI, “Da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), do Capítulo II, da Resolução n. 662, de 31 de março de 2009 – CONSUN. Belém: UFPA, 2019c. Disponível em: <https://bit.ly/2VSV5os>. Acesso em: 20 mar. 2020.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. **Carreira e gestão de desempenho**: estudo de uma carreira típica da administração pública federal. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2009.

VIANNA, Luiz Fernando. ‘Parasitas’ de Guedes evitam o desmonte total do serviço público. **Época**, [S.l.], 9 fev. 2020. Disponível em: <https://glo.bo/3fjiAyN>. Acesso em: 23 mar. 2020.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. São Paulo: UnB, 2004. 2 v.

APÊNDICE A – Questionário impresso para a coleta de dados

Anverso:

Nº: _____
Este campo será preenchido pelo Pesquisador



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

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Trabalho: A Comunicação Organizacional como Estratégia Gerencial para a Avaliação de Desempenho na UFPA: em busca de novas perspectiva

Discente: Waldemar Henrique Viana Álvares

Caro Participante,

Esta pesquisa é a base para a formulação de dissertação que será apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da UFPA.

Todos os dados serão tratados de forma sigilosa; por isso, **NÃO É NECESSÁRIO QUE VOCÊ SE IDENTIFIQUE.**

O questionário é composto por **8** (oito) itens que visam registrar seu perfil profissional e por **28** (vinte e oito) frases relacionadas à **Avaliação de Desempenho**, divididas em quatro quadros temáticos:

I – Meios de comunicação que a PROGEP usa para orientar sobre o processo avaliativo;

II – Comunicação entre PROGEP, Unidade e Servidores para tratar da Avaliação;

III – Feedback sobre as Avaliações

IV – Impressões sobre a Resolução 1.439/2016 do CONSAD;

V – Motivações para participar das avaliações.

É preciso **COMPLETAR CADA FRASE MARCANDO UM VALOR DE 0 A 10**, como se fosse **uma nota para cada uma**, indicando o nível que você considera que estão os aspectos pesquisados. Não há valores certos ou errados, por isso, qualquer número que você marcar completa cada frase corretamente. No final de alguns quadros, há um **espaço que NÃO é obrigatório preencher**, mas que podem contribuir para os resultados caso tenha alguma informação que não apresentamos nas frases.

Agradecemos por colaborar com esta pesquisa.

Verso:

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO		Nº: _____ <small>Este campo será preenchido pelo Pesquisador</small>	
Categoria: () Técnico-Administrativo em Educação () Docente A quanto tempo? _____ anos e _____ meses		Idade: _____ anos Sexo: () Masculino () Feminino	
Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior em _____ () Especialização () Mestrado () Doutorado			
Exerce função gerencial como			
Na sua Unidade, você: () Diretor () Coordenador () Não exerce função gerencial Quanto tempo? _____ anos e _____ meses			
Quais meios de comunicação você usa para se informar sobre a Avaliação de Desempenho? () E-mail da UFPA () Site da UFPA () Site da PROGEP () Facebook da PROGEP () Ramais da PROGEP () Outro: _____			
Sobre as orientações da Avaliação que a PROGEP oferece por seus meios de comunicação:			
	Baixa	Razoável	Satisfatória
1 – De modo geral, a orientação enviada por e-mail é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
2 – De modo geral, a orientação no site da UFPA é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
3 – De modo geral, a orientação no site da PROGEP é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
4 – De modo geral, a orientação no Facebook da PROGEP é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
5 – De modo geral, a orientação dada por telefone é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
6 – De modo geral, a orientação por meio dos cartazes impressos é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Se você acha que há outros meios de comunicação que a PROGEP deve usar para tratar da Avaliação, escreva aqui:			
Para tratar de assuntos da Avaliação de Desempenho:			
	Baixa	Razoável	Satisfatória
7 – Em geral, a comunicação da PROGEP com os servidores da minha Unidade é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
8 – Em geral, a comunicação dos gestores (coordenadores e diretores) da minha Unidade com os demais servidores é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
9 – Em geral, minha comunicação com a PROGEP é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
10 – Em geral, minha comunicação com os gestores (coordenadores e diretores) da minha Unidade é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Sobre o feedback (retorno dos resultados) da Avaliação de Desempenho:			
	Baixo	Razoável	Alto
11 – Em geral, o feedback que a PROGEP oferece sobre as avaliações da minha Unidade é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
12 – Minha vontade de receber um feedback geral sobre as avaliações da minha Unidade é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
13 – Minha vontade de dar feedback à PROGEP sobre a Avaliação é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
14 – Em geral, o feedback que o meu avaliador oferece a mim é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
15 – Minha vontade de receber um feedback do meu avaliador é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
16 – Minha vontade de dar feedback ao meu avaliador sobre a Avaliação é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Sobre a Resolução 1.439/2016 do CONSAD, que disciplina o funcionamento da Avaliação de Desempenho na UFPA:			
() Marque aqui se você não conhece essa Resolução e passe para o próximo quadro.			
	Baixo	Razoável	Alto
17 – De modo geral, meu conhecimento sobre o conteúdo da Resolução é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
18 – Em geral, a minha compreensão do texto da Resolução é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
19 – As orientações gerais que a Resolução dá sobre o funcionamento do processo de Avaliação são:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
20 – As orientações que a Resolução dá sobre os procedimentos que eu devo realizar durante as avaliações são:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
21 – A descrição dada pela Resolução sobre as etapas e modalidades da Avaliação faz com que minha compreensão sobre elas seja:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
22 – Meu interesse em compreender melhor a Resolução é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Se você acha que tem algo em que a Resolução 1.439/2016 do CONSAD poderia ser melhor, escreva aqui:			
Sobre a participação no processo de Avaliação de Desempenho da UFPA:			
	Baixo	Razoável	Alto
23 – De modo geral, meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
24 – Meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho para progredir ou obter outro benefício na carreira é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
25 – Meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho para contribuir para a melhoria dos processos e o desenvolvimento da UFPA é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
26 – Meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho para conhecer sobre meu próprio desempenho no trabalho é:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
27 – De modo geral, acredito que se eu não participar da Avaliação, o prejuízo para a UFPA seria:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
28 – DE modo geral, acredito que se eu não participar da Avaliação, o prejuízo para o meu trabalho seria:	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Se você tem alguma outra motivação para participar da Avaliação de Desempenho na UFPA, escreva aqui:			

APÊNDICE B – Questionário digital para a coleta de dados

Link fornecido ao informante: <https://forms.gle/ziH4emsFTzgdJveA>

30/10/2019	30/10/2019
<p style="text-align: center;">Questionário de Pesquisa</p> <p>Questionário de Pesquisa</p> <p>Esta pesquisa é a base para a formulação de dissertação que será apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da UFPA. Todos os dados serão tratados de forma sigilosa; por isso, NÃO É NECESSÁRIO QUE VOCÊ SE IDENTIFIQUE.</p> <p>O questionário é composto por 8 (oito) itens que visam registrar seu perfil profissional e por 28 (vinte e oito) frases relacionadas à Avaliação de Desempenho, divididas em cinco quadros temáticos:</p> <p>I – Meios de comunicação que a PROGEP usa para orientar sobre o processo avaliativo; II – Comunicação entre PROGEP, Unidade e Servidores para tratar da Avaliação; III – Feedback sobre as Avaliações IV – Impressões sobre a Resolução 1.439/2016 do CONSAD; V – Motivações para participar das avaliações.</p> <p>É preciso COMPLETAR CADA FRASE MARCANDO UM VALOR DE 0 A 10, como se fosse uma nota para cada uma, indicando o nível que você considera que estão os aspectos pesquisados. Não há valores certos ou errados, por isso, qualquer número que você marcar completa cada frase corretamente. No final de alguns quadros, há um espaço que NÃO é obrigatório preencher, mas que podem contribuir para os resultados caso tenha alguma informação que não apresentamos nas frases.</p> <p>Agradecemos por colaborar com esta pesquisa.</p> <p>*Obrigatório</p> <p>Perfil do servidor</p> <p>1. Categoria * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p><input type="radio"/> Técnico-Administrativo em Educação <input type="radio"/> Docente</p> <p>2. A quanto tempo (___ anos e ___ meses)? *</p> <p>_____</p> <p>3. Idade (anos) *</p> <p>_____</p> <p>4. Sexo * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p><input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino</p> <p>5. Trabalha em * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p><input type="radio"/> Unidade Acadêmica <input type="radio"/> Unidade Administrativa</p> <p><small>https://docs.google.com/forms/d/127bPxCtTBEw7lFkImEK3rvaUXwCaCvQJhnoZ07Jc/edit</small></p>	<p style="text-align: center;">Questionário de Pesquisa</p> <p>6. Escolaridade * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p><input type="radio"/> Ensino Fundamental <input type="radio"/> Ensino Médio <input type="radio"/> Ensino Superior <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado</p> <p>7. Na sua Unidade, você * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p><input type="radio"/> Exerce função gerencial como Diretor <input type="radio"/> Exerce Função gerencial como Coordenador <input type="radio"/> Não exerce função gerencial</p> <p>8. Se você exerce função gerencial, faz quanto tempo (___anos e ___ meses)?</p> <p>_____</p> <p>9. Quais meios de comunicação você usa para se informar sobre a Avaliação de Desempenho? <i>Marque todas que se aplicam.</i></p> <p><input type="checkbox"/> E-mail da UFPA <input type="checkbox"/> Site da UFPA <input type="checkbox"/> Site da PROGEP <input type="checkbox"/> Facebook da PROGEP <input type="checkbox"/> Ramais da PROGEP <input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <p>Sobre as orientações da Avaliação que a PROGEP oferece por seus meios de comunicação: <i>Marque um valor como COMO SE FOSSE UMA NOTA que indique o quanto você concorda com o enunciado.</i></p> <p>10. 1 – De modo geral, a orientação enviada por e-mail é: * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Baixa <input type="radio"/> Satisfatória</p> <p>11. 2 – De modo geral, a orientação no site da UFPA é: * <i>Marcar apenas uma oval.</i></p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Baixa <input type="radio"/> Satisfatória</p> <p><small>https://docs.google.com/forms/d/127bPxCtTBEw7lFkImEK3rvaUXwCaCvQJhnoZ07Jc/edit</small></p>
17	27

30/10/2019 Questionário de Pesquisa

12. 3 – De modo geral, a orientação no site da PROGEP é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

13. 4 – De modo geral, a orientação no Facebook da PROGEP é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

14. 5 - De modo geral, a orientação dada por telefone é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

15. 6 – De modo geral, a orientação por meio dos cartazes impressos é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

16. Se você acha que há outros meios de comunicação que a PROGEP deve usar para tratar da Avaliação, escreva aqui:

Para tratar de assuntos da Avaliação de Desempenho:
 Marque um valor como COMO SE FOSSE UMA NOTA que indique o quanto você concorda com o enunciado.

17. 7 – Em geral, a comunicação da PROGEP com os servidores da minha Unidade é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

<https://docs.google.com/forms/d/1Z7bPcCTTbEw7lFIdmEK3vUvXwCaCvQJhnoZ07Jc/edit> 37

30/10/2019 Questionário de Pesquisa

18. 8 – Em geral, a comunicação dos gestores (coordenadores e diretores) da minha Unidade com os demais servidores é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

19. 9 – Em geral, minha comunicação com a PROGEP é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

20. 10 – Em geral, minha comunicação com os gestores (coordenadores e diretores) da minha Unidade é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixa Satisfatória

Sobre o feedback (retorno dos resultados) da Avaliação de Desempenho:
 Marque um valor como COMO SE FOSSE UMA NOTA que indique o quanto você concorda com o enunciado.

21. 11 – Em geral, o feedback que a PROGEP oferece sobre as avaliações da minha Unidade é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixo Alto

22. 12 – Minha vontade de receber um feedback geral sobre as avaliações da minha Unidade é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixo Alto

23. 13 – Minha vontade de dar feedback à PROGEP sobre a Avaliação é: *
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Baixo Alto

<https://docs.google.com/forms/d/1Z7bPcCTTbEw7lFIdmEK3vUvXwCaCvQJhnoZ07Jc/edit> 47

30/10/2019 Questionário de Pesquisa

24. **14 – Em geral, o feedback que o meu avaliador oferece a mim é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

25. **15 – Minha vontade de receber um feedback do meu avaliador é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

26. **16 – Minha vontade de dar feedback ao meu avaliador sobre a Avaliação é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

Sobre a Resolução 1.439/2016 do CONSAD, que disciplina o funcionamento da Avaliação de Desempenho na UFPA:
 Marque um valor como COMO SE FOSSE UMA NOTA que indique o quanto você concorda com o enunciado.

27. **Marque a opção abaixo se você não conhece a Resolução e passe para a próxima seção sem responder as próximas questões (17 a 21).**
Marque todas que se aplicam.

NÃO CONHEÇO A RESOLUÇÃO 1439/2016 DO CONSAD.

28. **27 – De modo geral, meu conhecimento sobre o conteúdo da Resolução é:**
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

29. **18 – Em geral, a minha compreensão do texto da Resolução é:**
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

30. **19 – As orientações gerais que a Resolução dá sobre o funcionamento do processo de Avaliação são:**
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

<https://docs.google.com/forms/d/127bPxCtTbEw7lUfKdmEK3vaUXwCaCkQJhnoZ07Jc/edit>

30/10/2019 Questionário de Pesquisa

31. **20 – As orientações que a Resolução dá sobre os procedimentos que eu devo realizar durante as avaliações são:**
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

32. **21 – A descrição dada pela Resolução sobre as etapas e modalidades da Avaliação faz com que minha compreensão sobre elas seja:**
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

33. **22 – Meu interesse em compreender melhor a Resolução é:**
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

34. **Se você acha que tem algo em que a Resolução 1.439/2016 do CONSAD poderia ser melhor, escreva aqui:**

Sobre a participação no processo de Avaliação de Desempenho da UFPA:
 Marque um valor como COMO SE FOSSE UMA NOTA que indique o quanto você concorda com o enunciado.

35. **23 – De modo geral, meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

36. **24 – Meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho para progredir ou obter outro benefício na carreira é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

<https://docs.google.com/forms/d/127bPxCtTbEw7lUfKdmEK3vaUXwCaCkQJhnoZ07Jc/edit>

30/10/2019 Questionário de Pesquisa

37. **25 – Meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho para contribuir para a melhoria dos processos e o desenvolvimento da UFPA é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

38. **26 – Meu interesse em participar da Avaliação de Desempenho para conhecer sobre meu próprio desempenho no trabalho é: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

39. **27 – De modo geral, acredito que se eu não participar da Avaliação, o prejuízo para a UFPA seria: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

40. **28 – DE modo geral, acredito que se eu não participar da Avaliação, o prejuízo para o meu trabalho seria: ***
Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Baixo ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Alto

41. **Se você tem alguma outra motivação para participar da Avaliação de Desempenho na UFPA, escreva aqui:**

Powered by


<https://docs.google.com/forms/d/127bPxCtTbEw7lUfKdmEK3vaUXwCaCkQJhnoZ07Jc/edit>

ANEXO A – Avaliações de desempenho homologadas em 2018

Tabela 43 - Avaliações de desempenho de docentes e técnico-administrativos por unidade - (2018)						
Unidade	Aptos		Avaliações Homologadas		Percentual de avaliações homologadas	
	Docentes*	Técnicos	Docentes*	Técnicos	Docentes*	Técnicos
Agência de Inovação Tecnológica	1	6	1	5	100,00%	83,33%
Arquivo Central	0	12	0	12	0%	100,00%
Biblioteca Central	0	42	0	37	0%	88,10%
Campus de Abaetetuba	12	20	12	19	100,00%	95,00%
Campus de Altamira	10	22	10	21	100,00%	95,45%
Campus de Bragança	14	28	14	28	100,00%	100,00%
Campus de Capanema	0	7	0	7	0%	100,00%
Campus de Castanhal	12	41	12	40	100,00%	97,56%
Campus de Marajó - Breves	5	8	3	8	60,00%	100,00%
Campus de Marajó - Soure	2	8	2	7	100,00%	87,50%
Campus de Tocantins - Cametá	10	18	9	18	90,00%	100,00%
Campus de Tucuruí	12	19	10	22	83,33%	115,79%
CAMPUS UNIVERSITARIO DE ANANINDEUA	7	20	5	18	71,43%	90,00%
CAMPUS UNIVERSITARIO DE SALINOPOLIS	2	14	0	14	0,00%	100,00%
Centro de Memória da Amazônia	1	3	1	2	100,00%	66,67%
Centro de Processos Seletivos	1	17	1	15	100,00%	88,24%
Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos	0	17	0	0	0%	0,00%
Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação	0	40	0	33	0%	82,50%
Complexo Hospitalar Universitário	0	613	0	510	0%	83,20%
Editora Universitária	0	9	0	7	0%	77,78%
Escola de Aplicação	11	53	11	53	100,00%	100,00%
Gráfica Universitária	0	22	0	22	0%	100,00%
Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares	4	3	1	1	25,00%	33,33%
Instituto de Ciências Biológicas	14	63	14	55	100,00%	87,30%
Instituto de Ciências da Arte	23	51	15	42	65,22%	82,35%
Instituto de Ciências da Educação	7	22	2	13	28,57%	59,09%
Instituto de Ciências da Saúde	14	124	6	54	42,86%	43,55%
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	18	40	3	25	16,67%	62,50%
Instituto de Ciências Jurídicas	5	27	3	23	60,00%	85,19%
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	12	39	9	26	75,00%	66,67%
Instituto de Educação Matemática e Científica	4	13	9	10	225,00%	76,92%
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	19	47	7	32	36,84%	68,09%
Instituto de Geociências	12	45	12	38	100,00%	84,44%
Instituto de Letras e Comunicação	8	26	1	16	12,50%	61,54%
Instituto de Tecnologia	23	74	9	43	39,13%	58,11%
Museu	0	10	0	10	0%	100,00%
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos	4	14	2	14	50,00%	100,00%
Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação B	0	2	0	1	0%	50,00%
Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino	2	5	0	0	0,00%	0,00%
Núcleo de Medicina Tropical	4	15	3	13	75,00%	86,67%
Núcleo de Meio Ambiente	5	14	1	8	20,00%	57,14%
NUCLEO DE PESQUISAS EM ONCOLOGIA	1	6	0	5	0,00%	83,33%
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	5	6	4	5	80,00%	83,33%
Prefeitura do Campus	1	152	1	120	100,00%	78,95%
Pró-Reitoria de Administração	1	59	1	49	100,00%	83,05%
Pró-Reitoria de Assuntos Internacionais	1	7	0	0	0,00%	0,00%
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	0	80	0	61	0%	76,25%
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação	5	21	5	21	100,00%	100,00%
Pró-Reitoria de Extensão	3	14	2	10	66,67%	71,43%
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	6	12	4	10	66,67%	83,33%
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Instit	1	17	0	14	0,00%	82,35%
Reitoria	6	62	4	37	66,67%	59,68%
Total	308	2109	209	1654	67,86%	78,43%