

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE BRASÍLIA – EDAP
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LUCAS RIBEIRO TERCENIO

**EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

BRASÍLIA-DF

2019

LUCAS RIBEIRO TERCENIO

**EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a colação de grau do curso de bacharelado em Administração Pública da Escola de Administração de Brasília – EAB do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP.

Orientador: Professor MsC. Felipe Guimarães Côrtes

BRASÍLIA-DF
JULHO – 2019

LUCAS RIBEIRO TERCENIO

**EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora, como requisito para conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública na Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

Brasília-DF, 01 de julho de 2019.

Banca examinadora

Prof. MsC. Felipe Guimarães Côrtes (Orientador)
Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

Prof. Dr. Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda (Membro interno)
Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

Prof. MsC. Diogo Ribeiro Fonseca (Membro interno)
Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

RESUMO

A temática acerca da avaliação de desempenho no setor público brasileiro teve sua relevância acentuada a partir da perspectiva gerencialista e do surgimento de novas políticas de gestão de pessoas (GP), na segunda metade do século XX. Os procedimentos de avaliação de desempenho no Poder Executivo Federal são regidos por um decreto que impõe e estabelece normas gerais para sua utilização, deixando para a unidade de GP de cada órgão definir os parâmetros para a implementação desse processo. Isto posto, o problema de pesquisa está ligado à forma pela qual essas mudanças no processo de avaliação de desempenho, aliadas às peculiaridades do setor público, podem impactar na eficácia do processo de avaliação de desempenho de uma organização relativamente autônoma do Poder Executivo Federal. Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi examinar a eficácia da avaliação de desempenho no âmbito do Conselho Nacional de Educação – CNE. A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de campo de natureza descritiva e abordagem qualitativa, sendo que a coleta de dados teve como instrumento um roteiro semiestruturado de entrevista e a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Os resultados advindos da pesquisa retratam uma eficácia parcial do processo de avaliação de desempenho, pois não há o cumprimento de grande parte dos objetivos e propósitos de avaliação, com exceção dos aspectos legais e de pagamento de gratificação e também a existência de fatores interferentes causados principalmente por aspectos culturais e normativos. A presente pesquisa e seus resultados poderão servir como base para futuras investigações sobre a mesma temática em outras organizações públicas e, sobretudo, fornecerem informações importantes para a intervenção de gestores do CNE.

Palavras-chave: gestão de pessoas; avaliação de desempenho; administração pública; Conselho Nacional de Educação (CNE).

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Objetivos da avaliação de desempenho.....	16
QUADRO 2: Aplicações e propósitos da avaliação de desempenho.....	17
QUADRO 3: Etapas da avaliação participativa por objetivos – APPO.....	20
QUADRO 4: Resultados dos fatores de interferência obtidos por Araújo (2018).....	24
QUADRO 5: A avaliação de desempenho no CNE.....	31
QUADRO 6: As etapas do processo de avaliação de desempenho do CNE.....	33
QUADRO 7: Satisfação dos avaliadores e avaliados.....	35
QUADRO 8: Impactos dos resultados da avaliação em outras áreas de GP.....	38
QUADRO 9: Fatores de interferência ao processo de avaliação do CNE.....	41
QUADRO 10: Recomendações para o processo de avaliação de desempenho.....	45
QUADRO 11: Comparação dos objetivos da avaliação com os resultados do CNE...	47
QUADRO 12: Síntese dos principais resultados.....	48

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro semiestruturado de entrevista.....	57
APÊNDICE B: Carta de Apresentação.....	62
APÊNDICE C: Termo de consentimento livre e esclarecido.....	64
APÊNDICE D: Formulário de avaliação individual.....	65

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	Problema de pesquisa.....	09
1.2	Objetivo geral.....	11
1.3	Objetivos específicos.....	11
1.4	Justificativas	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Desempenho humano no trabalho.....	14
2.	Gestão do desempenho.....	14
2.3	Avaliação de desempenho.....	15
2.4	Modelos de avaliação de desempenho.....	17
2.4.1	Gerente ou líder e avaliação para cima.....	18
2.4.2	Escala gráfica.....	19
2.4.3	Incidentes críticos	19
2.4.4	Avaliação 360°.....	20
2.4.5	Avaliação participativa por objetivos (APPO).....	20
2.4.6	Pesquisa de campo.....	21
2.5	Avaliação de desempenho no setor público.....	21
2.5.1	Diretrizes e procedimentos gerais da avaliação de desempenho para o setor público	22
2.5.2	Desafios e particularidades da avaliação de desempenho no setor público.....	23
3.	MÉTODO.....	27
3.1	Caracterização do campo pesquisado.....	27
3.2	Descrição dos procedimentos metodológicos.....	28
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1	Modelo de avaliação de desempenho no CNE.....	31
4.2	Etapas do processo de avaliação de desempenho no CNE.....	33
4.3	Percepção e satisfação de avaliadores e avaliados sobre o processo de avaliação de desempenho.....	35
4.4	O processo de avaliação de desempenho do CNE de acordo com as normas gerais estabelecidas.....	37
4.5	Destinação dos resultados dos ciclos da avaliação de desempenho.....	38
4.6	Fatores interferentes à eficácia do processo de avaliação de desempenho.....	41
4.7	Oportunidades de melhoria.....	45
4.8	Síntese e discussão dos principais resultados.....	47
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, ao longo do tempo, foi marcada especialmente por três paradigmas de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencialista. O primeiro era caracterizado, principalmente, pela confusão entre o bem público e privado, do que decorriam outros fatores como o nepotismo, a corrupção e o empreguismo. Posteriormente, para evitar tais fatores, percebeu-se uma necessidade de criar mecanismos mais rígidos e, nesse sentido, surgiu o modelo burocrático de gestão, que se baseou na ideia de cumprimento de regras e procedimentos de forma rígida, promoção com base em mérito e tempo de serviço (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Diante desse contexto, o gerencialismo aparece partindo do pressuposto que o patrimonialismo está condenado e o burocratismo está, situacionalmente, caindo no desuso. Este paradigma mais recente tem como preceitos a ligação mais forte entre o Estado e a sociedade, diferentemente dos modelos anteriores, que estavam pautados mais na centralização e no autoritarismo (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O gerencialismo compreende, portanto, um paradigma de grandes mudanças para a história da administração pública brasileira e, juntamente com a ampliação da globalização e evolução tecnológica, levou a uma reforma do aparelho do Estado, com uma visão voltada para redução de custos, maior eficiência e maior qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (BRASIL, 1995). Tal reforma também tem suas origens na crise mundial nos anos 1970, 1980 e 1990 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

De acordo com Bresser-Pereira (1998), a reforma administrativa tornou-se pauta principal em 1995, posterior à posse do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Segundo o autor, nesse período houve uma grande percepção do governo e da sociedade de que o Estado brasileiro precisava de diversos ajustes, dentre eles, um serviço público de qualidade voltado para o atendimento das demandas sociais, de maneira profissional e eficiente.

A reforma do Estado deve ser compreendida como um novo papel do Estado, pois, diante dos efeitos da globalização e até mesmo da crise econômica, o Estado deixa de ser o único responsável pela prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento econômico e social. Tais mudanças resultaram em uma atuação maior na prestação de serviços públicos por parte do setor privado e, diante disso, o

Estado assume o papel de regulador e provedor de serviços sociais essenciais como saúde e educação (BRASIL, 1995).

O paradigma gerencialista, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e as reformas ocorridas nesse período foram precursoras para o surgimento de novas diretrizes para a gestão de pessoas:

Na Nova Política de Recursos Humanos, uma carreira caracteriza-se por três elementos. Primeiro, refere-se a um conjunto de cargos que se submetem a regras comuns no que diz respeito ao ingresso, à promoção entre as diversas classes, à lotação e movimentação entre órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e à remuneração dos seus integrantes. Segundo seus integrantes detém um repertório comum de qualificações e habilidades. Terceiro, esse sistema organizado de regras aplica-se aos servidores que representam o quadro de pessoal permanente do Estado, exercendo, portanto, atividades típicas de Estado (BRASIL, 2002, p. 24).

Diante das reformas e mudanças que ocorreram no âmbito da administração pública e também da sociedade, em 1995, no setor público, dentre outras medidas, buscou-se elevar a remuneração dos servidores públicos, baseando-se na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências, ou seja, grande parte das concessões de reajustes salariais foram destinadas às carreiras consideradas prioritárias (BRASIL, 2002).

Para essa nova reformulação, uma das medidas utilizadas foi a avaliação de desempenho sistemática, que foi o momento em que essa ferramenta e as práticas de capacitação, incentivos à melhoria de desempenho, motivação, dentre outras relacionadas à GP tornaram-se mais presente dentro das organizações públicas, em uma tentativa de contribuir para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do pessoal (BRASIL, 2002).

1.1 Problema de pesquisa

Sobre a avaliação de desempenho e sua aplicação de fato, Olivier (2001) ressalta problemas ligados a este processo. Segundo a autora, a ausência de metas relacionadas aos cargos, bem como parâmetros e diretrizes sobre o que se deseja e se o servidor tem condições de desempenhar são fatores que dificultam a aplicação desse processo na administração pública.

Para Lotta (2002), a ferramenta de avaliação de desempenho pode ser utilizada para gerar informações que possibilitem o aumento salarial e promoção. No entanto,

a autora ressalta que a avaliação de desempenho, quando utilizada especificamente para isso, como no caso do setor público, faz com que seus objetivos principais fiquem em segundo plano, perdendo assim sua essência.

Assim, a administração pública encontra dificuldades específicas para a utilização eficaz da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para explorar seus objetivos principais: auxiliar no desenvolvimento profissional (LOTTA, 2002).

Em conformidade com o pensamento anterior, em um estudo realizado por Santos e Cardoso (2001), a respeito da evolução da prática de avaliação dos servidores públicos no Brasil, foi possível constatar que as diversas mudanças relacionadas à ferramenta e aos modelos de avaliação de desempenho no setor público brasileiro, em sua maioria, foram direcionadas para justificar o pagamento de gratificações, e não voltadas para a elevação do desempenho, competitividade e a prestação de serviços de qualidade.

Levando em consideração as problemáticas acima referenciadas, o Decreto nº 7.133/2010 surgiu com o propósito de estabelecer critérios e procedimentos gerais sobre a forma como seriam feitas a avaliação de desempenho individual e institucional e também o pagamento das gratificações nas organizações pertencentes ao Poder Executivo Federal.

O Decreto tem como objetivo tornar mais padronizadas e orgânicas as práticas de avaliação de desempenho, integrando as áreas de GP da administração pública federal por meio de um único normativo (VELASCO; SILVA, 2011).

Apesar de estabelecer diretrizes e critérios padronizados de execução da avaliação de desempenho, deixa a cargo de cada unidade de GP de cada órgão disseminar os conceitos relacionados ao servidor e dar ciência ao avaliado sobre como será o processo de avaliação.

Consoante isso, Baptista (2012) informa que o referido normativo não tem uma metodologia definida, deixando assim o entendimento e a sua aplicação por parte de cada órgão. Segundo o autor, nem toda organização consegue adequar as normas exigidas pelo decreto, dificultando, assim, a utilização dessa ferramenta como um instrumento de gestão capaz de atender os objetivos propostos.

No entanto, relativamente ao problema citado anteriormente, vale ressaltar que em 2013 o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão editou um manual de orientação no tocante à operacionalização do processo de avaliação de desempenho de que trata o Decreto nº 7.133/2010, com o objetivo de auxiliar os gestores,

servidores, colaboradores e organizações do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2013).

Mesmo com a edição do manual, a partir das categorias e dos aspectos interferentes à implementação da gestão estratégica de pessoas propostos por Côrtes (2016), Araújo (2018) estudou a forma pela qual se sucedeu a implementação da gestão do desempenho em organizações públicas do Poder Executivo Federal Brasileiro e que barreiras foram enfrentadas. Isto posto, de acordo com os resultados obtidos pela autora, foram identificados interferentes de ordem institucional, político, organizacional e setorial, sendo os de natureza organizacional os mais presentes, a exemplo da falta de engajamento dos gestores e servidores.

Embora a pesquisa de Araújo (2018) tenha abordado organizações do Poder Executivo Federal, resta ainda necessário verificar se os mesmos interferentes estão presentes em órgãos que, por suas atribuições e estrutura, sejam relativamente autônomos, como é o caso do Conselho Nacional de Educação (CNE) que, de acordo com Saviani (2010), é pouco influenciado, por exemplo, por questões de natureza política.

Diante do exposto, faz-se necessário responder a algumas questões: as normas gerais estabelecidas pelo Decreto nº 7.133/2010 são empregadas no processo de avaliação de desempenho individual realizado no âmbito do Conselho Nacional de Educação? O processo avaliação de desempenho é eficaz na visão dos participantes? As informações advindas do processo de avaliação de desempenho têm sido utilizadas para cumprir os objetivos previamente definidos? Há interdependência com outros processos de gestão de pessoas? Que facilidades e dificuldades existem?

1.2 Objetivo geral

Examinar a eficácia do processo de avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação.

Cabe ressaltar que, para os fins desta pesquisa, adotou-se eficácia como o nível de cumprimento dos objetivos desejados para uma determinada ação (CASTRO, 2006). Assim, será examinada a eficácia do processo de avaliação de desempenho em função do cumprimento dos seus objetivos no CNE.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar o real modelo de avaliação de desempenho utilizado;
- Identificar as etapas do processo de avaliação de desempenho;
- Mapear a percepção e satisfação de avaliadores e avaliados sobre o processo;
- Verificar se o processo de avaliação de desempenho do CNE está de acordo com as regras gerais estabelecidas institucionalmente;
- Descrever a destinação dos resultados dos ciclos de avaliação de desempenho;
- Identificar fatores interferentes à eficácia do processo de avaliação de desempenho.

1.4 Justificativa

Do ponto de vista institucional, a pesquisa ora proposta terá relevância por discutir os processos acerca da ferramenta de avaliação de desempenho e da gestão de pessoas, que são mecanismos que contribuem para o aprimoramento da qualidade do serviço público prestado pelas organizações e também para a formulação de políticas públicas (SUZUKI; GABBI, 2009).

A literatura acerca da ferramenta de avaliação de desempenho é extensa e composta por diversos modelos, porém, há também uma grande ausência de trabalhos sobre a forma de utilização dos modelos existentes, procedimentos e informações que possibilitem averiguar a real eficácia da ferramenta. Diante disso, levando em consideração o ponto de vista científico, é necessária uma maior atenção por parte dos pesquisadores no tocante aos trabalhos voltados para apresentação de informação dos sistemas e modelos propostos (MARTINS, 1999).

Complementarmente, sob o ponto de vista de Lucena (2011), a ferramenta de avaliação de desempenho ainda não é muito utilizada no setor público, pois, segundo o autor, ainda é preciso mais mudanças na forma de geri-lo para o atendimento da sociedade. Além disso, o autor argumenta que são necessários mais estudos que contribuam com as organizações, relativamente a sua implementação e forma de utilização, pois o número ainda é exíguo.

Sob um enfoque profissional, para Baptista (2012), a avaliação de desempenho é uma ferramenta dotada de eficiência e eficácia que, quando utilizada corretamente, é um instrumento capaz de auxiliar as unidades administrativas e os gestores na

tomada de ações coordenadas visando corrigir algum aspecto organizacional ou no alcance dos resultados desejados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta definições acerca do desempenho humano no trabalho, gestão do desempenho, a ferramenta de avaliação de desempenho e seus modelos e objetivos, bem como suas particularidades quando aplicada na conjuntura da administração pública.

2.1 Desempenho humano no trabalho

Na concepção de Bendassolli e Malvezzi (2013), desempenho humano é um conjunto de ações e comportamentos que o indivíduo aplica em determinados momentos que demandam esforço e conhecimento tácito ou explícito para o solucionar algo esperado, produzindo alterações na realidade.

Dentre as diversas formas em que o desempenho pode ser abordado, destacam-se dois tipos. O primeiro deles é o desempenho de tarefa, que está relacionado com a proficiência do indivíduo, o segundo é o desempenho contextual, que são atitudes e comportamentos de determinado indivíduo em realizar atividades que não estão definidos pela função ou cargo (BENDASSOLLI e MALVEZZI, 2013).

De acordo com esses autores, o desempenho é algo dinâmico, multideterminado, e que pode ser motivado por diversos fatores que são concernentes ao indivíduo ou grupo, além de questões situacionais e contextuais. O desempenho e suas peculiaridades é um dos objetos de estudos por parte da gestão de desempenho e, conseqüentemente, da avaliação de desempenho.

2.2 Gestão do desempenho

A gestão do desempenho é um sistema amplo e envolve outros processos, como planejamento, acompanhamento e avaliação. A avaliação, portanto, é um dos processos da gestão de desempenho que visa à melhoria do desempenho e ao desenvolvimento das pessoas ao longo do tempo (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010).

Ainda quanto às diferenças entre a gestão e a avaliação de desempenho, destaca-se que a primeira está voltada para o monitoramento das competências individuais do indivíduo e o melhor uso dessas competências por parte da organização

e avaliação de desempenho é um sistema que busca a melhoria geral do desempenho das pessoas com maior produtividade (HIPÓLITO e REIS, 2002 apud FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010).

2.3 Avaliação de desempenho

De acordo com Pereira (2014), no sentido geral, o ato de avaliar é tão antigo quanto o próprio homem. É uma ação pertinente à natureza humana, sob a percepção das coisas que estão ao nosso redor, relacionado a diversas atividades, em especial, as ações humanas.

A necessidade de se avaliar e acompanhar as pessoas surgiu desde o aparecimento das primeiras relações de parceria produtiva, hierarquia ou equipe horizontal dentro das organizações (XAVIER, 2006).

Desde o aumento da globalização econômica, houve também diversas mudanças no âmbito das organizações e empresas. Conforme Pereira (2014), tal evento levou à busca permanente da competitividade por parte das organizações e, diante desta demanda, houve também a necessidade de adoção de técnicas voltadas para a mensuração de resultados por meio de indicadores de desempenho, com o intuito de atingir maior nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes.

Dada a complexidade inerente da avaliação de desempenho, diversos autores têm contribuído com diferentes conceitos, mas com pontos em comum.

Segundo Marras, Lima e Tose (2012), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de acompanhamento sistemático contínuo, analisando os resultados obtidos com as metas estabelecidas, a fim de alcançar o desenvolvimento profissional.

De acordo com Lotta (2002), é uma ferramenta de aferição do desempenho com base no que era esperado do trabalhador, e o que realmente foi obtido.

Sintetizando os conceitos sobre avaliação de desempenho, Chiavenato (2014), entende como um processo capaz de apreciar a excelência de uma pessoa ou equipe, sendo voltada para o futuro, com vistas ao aprimoramento do potencial humano dentro da organização. Quanto aos seus objetivos da avaliação de desempenho, eles podem variar de acordo com a necessidade da organização.

De acordo com Andreassi (1994 apud LOTTA, 2002), são cinco objetivos principais, como: treinamento ou desenvolvimento; aumentos salariais, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais. Para Chiavenato (2014), outros

objetivos são definidos como a retroação, percepção e o aconselhamento (vide Quadro 1).

Quadro 1 - **Objetivos da avaliação de desempenho**

Objetivo	Definição
Aconselhamento	O chefe do departamento de gestão de pessoas utiliza as informações advindas da avaliação para orientar o avaliado.
Aspectos legais	Refere-se ao cumprimento da lei que, por muitas das vezes é exigida da organização a realização da avaliação de desempenho conforme a norma estabelecida.
Aumentos salariais	Com os dados oferecidos pela avaliação de desempenho, é possível estabelecer meios de promoção salarial e gratificações.
Comunicação	Alguns modelos de avaliação podem gerar uma aproximação entre o chefe e os funcionários, difundindo os objetivos globais da organização e alinhando os esforços de todos da organização para a conquista.
Percepção	O avaliado toma conhecimento sobre a percepção das pessoas que o cercam na organização.
Planejamento de recursos humanos	Diz respeito aos benefícios implícitos na avaliação de desempenho e no condicionamento dado por essa ferramenta no planejamento estratégico da área de recursos humanos da organização.
Retroação	Remete a o fato de que avaliação gera informações acerca das atitudes e das competências do colaborador avaliado.
Treinamento ou desenvolvimento	Com os resultados obtidos da avaliação de desempenho, é possível identificar as deficiências e ineficiências dos funcionários e, assim, capacitá-los.

Fonte: Adaptado de Lotta (2002) e Chiavenato (2014).

Além disso, a avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande utilidade para o gestor, pois ela possibilita maior compreensão de suas ações, bem como, o detalhamento dos resultados obtidos (HEINRICH, 2003 apud SUZUKI; GABBI, 2009).

Para Xavier (2006), no mundo globalizado e de alta competitividade, a aplicação de técnicas visando o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal da organização é algo muito importante. De acordo com o autor, pessoas que são desenvolvidas e incentivadas a pesquisar, pensar, discutir e criar, são mais capazes

de apresentar um nível maior de produtividade, e conseqüentemente, melhorando a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Na concepção de Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho formal é uma ferramenta atrelada à gestão de pessoas que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão em diversos aspectos, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Aplicações e propósitos da avaliação de desempenho

Funções	Definição
Agregar	Processo de organização do conjunto de habilidades de cada pessoa para melhor utilização por parte da gestão de pessoas da organização.
Aplicar	Processo de aplicar pessoas são informações sobre a forma como cada pessoa está identificada e integrada com o cargo ou função que ela desempenha.
Desenvolver	A avaliação de desempenho indica os pontos fortes que precisam ser mantidos e os pontos fracos de cada pessoa que precisa ser reforçado.
Manter	O desempenho positivo de cada pessoa no desempenho de sua função garante sua permanência.
Monitorar	Às pessoas são Informadas sobre o desempenho e sua possibilidade de desenvolvimento.
Recompensar	Às pessoas são motivadas e recompensadas pelo seu desempenho. Nesse sentido, a ferramenta contribui para a decisão de quem deve ser recompensado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Na visão de Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é uma ferramenta abrangente e integradora das práticas de gestão de pessoas, podendo ser utilizada, inclusive, para avaliar suas próprias ações. Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho é um instrumento que contribui para que a organização possa estabelecer políticas desenvolvimento pessoal com base nos requisitos necessários.

2.4 Modelos de avaliação de desempenho

Os diversos tipos de modelos de avaliação do desempenho surgiram dado as complexidades das pessoas dentro de cada organização. Segundo Pereira (2014), a partir do momento em que as organizações identificaram a necessidade de avaliar o desempenho, começaram a surgir diversas metodologias acerca da aplicabilidade dessa ferramenta.

Na visão de Chiavenato (2014), a implementação da avaliação de desempenho utilizando critérios de igualdade e justiça não é tarefa fácil, e que, por esse motivo, as organizações buscam adaptações e criam novos modelos buscando ajustar-se às características organizacionais.

Sendo assim, a seguir serão apresentados os principais modelos de avaliação de desempenho na concepção de diferentes autores, bem como suas peculiaridades no que tange a: vantagens e desvantagens e pessoas participantes.

2.4.1 Gerente ou líder e Avaliação para cima

Primeiramente, serão apresentados dois modelos de avaliação de desempenho individual que se complementam, de acordo com o entendimento dado por Chiavenato (2014). A justificativa para escolha desses modelos, está relacionada com o fato de que suas sistemáticas se aproximam do modelo utilizado no CNE, conforme será discriminado na seção relativa ao método.

O modelo Gerente ou líder, consiste na avaliação do chefe em relação ao subordinado. Nesse sistema, o avaliador conta com o apoio da área de gestão de pessoas, levando em consideração que o gerente ou responsável pela avaliação não possui conhecimento específico para planejar e executar todo o processo de avaliação, porém, cabe a ele apresentar a avaliação e a comunicação dos resultados de acordo com seus critérios. Uma maior liberdade e flexibilidade são vantagens atrelada ao modelo, e a desvantagem é a falta de conhecimento por parte do gerente em estabelecer um projeto sistemático de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2014).

Já no modelo de avaliação para cima, ocorre de maneira oposta ao modelo proposto pelo gerente ou líder, tendo em vista que o subordinado ou uma equipe de subordinados são os responsáveis por avaliar a atuação do superior, também contando com o apoio da área de gestão de pessoas. Nesse modelo de avaliação, os avaliadores levam em consideração a forma pela qual o gerente propiciou recursos para que os resultados pudessem ser alcançados, como possibilidade de negociação com o gerente (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014), essa aproximação com o gerente é uma vantagem atrelada ao modelo, uma vez que as relações de trabalho são beneficiadas pela comunicação, resultando em um processo mais livre e eficaz. No entanto, Adler

(2002), afirma que, quando não há um bom esclarecimento por parte da gerencia no tocante à utilidade do processo, a equipe pode acabar por fornecer apenas avaliações positivas a chefia.

2.4.2 Escala gráfica

De acordo com Pereira (2014), Escala gráfica é o método mais conhecido pelas organizações e sua metodologia consiste em um processo de avaliação por meio de quadro, podendo utilizar indicadores de desempenho ou pontos, à preferência da organização.

As vantagens atreladas a esse modelo são relativas à facilidade e à simplicidade de execução, que fez com o que este alcançasse tamanha relevância entre as organizações (PEREIRA, 2014).

Sobre as desvantagens, de acordo com Pereira (2014), são: inflexibilidade no processo de avaliação, forçando o avaliador a fazer adaptações no transcorrer do processo; foco voltado para o passado com o avaliador assumindo o papel de juiz, e os avaliados de réus.

Nas palavras de Pereira (2014), o processo de comunicação referente aos resultados obtidos entre o avaliador e o avaliado é embaraçoso e complicado. Segundo o autor, acontece uma perda na essência do “*feedback*”, especialmente se o resultado for negativo.

2.4.3 Incidentes críticos

Como o próprio nome diz, este método é baseado na adoção de fatores extremos de avaliação, que podem ser representados como desempenho altamente positivo ou altamente negativos (CHIAVENATO, 2014).

Segundo o autor, desempenhos considerados dentro da normalidade não são de grande interesse para essa metodologia, e sim, as excepcionalidades, seja elas ótimas ou péssimas.

Para Chiavenato (2014), as vantagens atribuídas a esse modelo são: facilidade de utilização; e preocupação mais concentrada nos desempenhos mais críticos, ou seja, os desempenhos positivos devem ser mantidos e os negativos devem ser corrigidos ou excluídos.

No que se refere às desvantagens, o autor atribui ao fato de que esta metodologia não se preocupa com os desempenhos normais, e que é pautado em poucos aspectos, o que imprime subjetividade e parcialidade a ele.

2.4.4 Avaliação 360°

No sistema de Avaliação 360°, participam todas as pessoas que exercem algum tipo de interação com o avaliado. Esse processo ocorre de maneira circular, compreende: gerentes, colegas, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores (CHIAVENATO, 2014).

Segundo o autor, esse modelo de avaliação é mais rico em informações, o que pode ser considerado um ponto positivo, em contrapartida, tendo em vista que o avaliado recebe avaliações de diversos lados, requer-se mais preparo e condicionamento para o desenvolvimento profissional por parte do avaliado (CHIAVENATO, 2014).

2.4.5 Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Este sistema de avaliação é reconhecido como um modelo democrático, participativo e envolvente em que, de acordo com Minarini (2004), o gerente e o avaliado participam ativamente do processo. Possui seis etapas, conforme exposto no quadro 3.

Quadro 3 - Etapas da avaliação participativa por objetivos - APPO

Etapas	Descrição
1- Formulação de objetivos em conjunto	São acordos firmados em conjunto entre o gerente e os subordinados que serão alcançados em um certo período de tempo.
2 - Comprometimento com os objetivos	Acordo de comprometimento com os objetivos acordados em conjunto na fase inicial.
3 - Acordo sobre alocação de recursos	Negociação com o gerente sobre alocação dos recursos e dos meios para os objetivos sejam realizados.
4 - Desempenho	Situação ao qual o avaliado adota sua estratégia para alcance dos objetivos pessoais, sem interferência do chefe.

5 - Monitoramento dos resultados com objetivos acordados	Análise de quanto vai custar e o quanto vai beneficiar o processo. O avaliador faz uma autoavaliação para medir os resultados e os objetivos analisados, se possível, com ajuda do chefe.
6 - Retroação dos resultados para o avaliado	Momento em que o avaliado obtém informações sobre seu desempenho e pode tirar suas próprias conclusões.

Fonte. Adaptado de Minarini (2004).

Esse modelo de avaliação é baseado na aproximação eficaz do avaliado e o avaliador. Nesse sentido, é importante que durante o processo haja mais diálogo e negociação entre as partes envolvidas para que seja firmado um comprometimento no alcance dos objetivos por parte do avaliado e no fornecimento de recursos necessários por parte da chefia (MINARINI, 2004).

Na concepção de Adler (2002), nesse modelo a vantagem é que o funcionário tem a liberdade para estabelecer seus objetivos e metas. De acordo com Deming (1990, apud ADLER 2002), uma desvantagem é que esse modelo de avaliação estimula uma competição entre as pessoas da equipe, jogando umas contra as outras.

2.4.6 Pesquisa de campo

O presente método analisa cada funcionário com base em sua função, encontrando erros e acertos, por meio do planejamento de supervisões de suas posições na organização (ADLER, 2002).

O método pesquisa de campo é um modelo de custo mais elevado que os demais, pois nele utiliza-se a presença de um especialista que, no momento da avaliação do chefe pode assessora-lo de maneira mais completa. Sendo assim, busca-se diminuir a subjetividade durante o processo por meio de entrevista com o avaliador. Entretanto, vale ressaltar que este método de avaliação além de demandar muito tempo, tem pouca participação do avaliado durante o processo e nas providências, o que pode ser visto como pontos negativos (BORSATTO, 2012).

2.5 Avaliação de desempenho no setor público

A presente seção tem como objetivo explicar sobre a utilização da avaliação de desempenho no âmbito do setor público, apresentando os procedimentos e as diretrizes gerais da avaliação para o Poder Executivo Federal, e os desafios e particularidades encontradas nesse contexto.

2.5.1 Diretrizes e procedimentos gerais da avaliação de desempenho para o setor público

No âmbito do Poder executivo brasileiro, a avaliação de desempenho foi regulamentada com a promulgação do Decreto nº 7.133/2010, o qual regulamenta os critérios e procedimentos gerais para realização da avaliação de desempenho e pagamento das gratificações.

O normativo considera a avaliação de desempenho como um monitoramento sistemático e contínuo da atuação dos servidores e dos órgãos e entidades. Para aferição do desempenho individual dos servidores, estabelece os seguintes parâmetros: produtividade no trabalho; conhecimento de métodos e técnicas necessária execução das atividades; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho as atribuições do cargo.

Além disso, trata dos fatores mínimos de avaliação individual para diversas modalidades e estágios de servidores na organização, bem como dos conceitos estabelecidos para o avaliador e o avaliado. Estipula também que caberá a cada unidade de GP de cada organização consolidação desses conceitos, bem como o esclarecimento ao avaliado sobre como se dará todo o processo.

Ademais, a norma ainda trata sobre a avaliação de desempenho institucional. Em sua definição, a avaliação de desempenho institucional, que tem como objetivo medir o alcance das metas organizacionais, podendo ser incluídos os projetos e as atividades prioritárias da organização.

Os planos de trabalho estabelecidos com base no decreto deverão ser compostos por metas individuais, intermediárias e institucionais. Trata-se do documento no qual registra-se os dados referentes a cada etapa de avaliação.

Relativamente às gratificações de desempenho, observa-se o limite máximo de cem pontos e o mínimo de trinta pontos para cada servidor. Desta pontuação, vinte pontos referem-se à avaliação individual, e oitenta pontos institucional.

Quanto ao ciclo da avaliação de desempenho individual e institucional, estabelece duração de doze meses. Ainda referente ao pagamento das gratificações de desempenho, as avaliações são processadas um mês de depois do final das avaliações e, os efeitos financeiros, a partir do primeiro dia do mês subsequente do processamento.

2.5.2 Desafios e particularidades da avaliação de desempenho no setor público

A OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos), em seu relatório sobre a Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo, Brasil (2010), expressa que os recursos humanos no governo federal têm sua atenção voltada para o controle do cumprimento das regras e normas básicas, com poucas ações voltadas para a gestão de competências e de desempenho.

De acordo com o mesmo documento, os progressos feitos pelo governo federal no tocante ao mérito, continuidade de pessoal, imparcialidade e profissionalismo no setor público estão mais relacionados com a intenção de manter o controle e a dimensão do quadro de funcionários. Ainda ressalta que o controle sobre a dimensão da força de trabalho varia de acordo com as necessidades estratégicas do governo, ou de cada organização, com o foco na eficiência.

Os relatos sobre as dificuldades referentes aos diversos mecanismos presentes na administração pública são comuns. Costa (1998), por exemplo, afirma que as mais refinadas ferramentas de avaliação de desempenho são incapazes de estimar o real impacto causado pelas ações praticadas pela administração. De acordo com o autor, os mecanismos de avaliação de desempenho tendem a avaliar a eficiência, deixando completamente de lado os critérios de eficácia das ações.

De acordo com Durão (2011), o quesito mais inconveniente no processo de avaliação de desempenho é a presença da subjetividade, tendo em vista que o avaliador tem a discricionariedade de avaliar de sua forma. Em complemento, é importante que a participação do avaliador seja pertinente, a fim de assegurar o julgamento mais justo de acordo com a realidade.

Segundo Kettl (1998, apud COSTA 1998), os mecanismos de avaliação de desempenho, para atingir de fato seu resultado proposto, demanda décadas de trabalho, e não é tarefa para um curto período de tempo.

Em outro ponto de vista, Almeida (1996 apud DURÃO, 2011) aborda outro aspecto de relevância crítica contida no processo de avaliação de desempenho desse setor, segundo o autor (a) o elemento emocional é bastante presente no processo, o que torna uma situação delicada pois, pode provocar disfunções dentro da organização.

Levando em consideração a sistemática relacionada ao setor público, segundo Ingraham e Rubaii-Barrett (2007 apud FONSECA et al. 2013), no tocante à adoção de práticas estratégicas gerenciais, em especial as ferramentas ligadas à gestão de pessoas, torna-se ainda mais complicado, por se tratar de um ambiente naturalmente mais restritivo e menos receptivo às mudanças que o setor privado.

O setor público, por sua vez, é um ambiente que necessita de maior envolvimento de uma série de atores com interesses múltiplos, como por exemplo os atores políticos e sociais. Essa situação resulta em uma série de objetivos alinhados dotados de princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010 apud FONSECA et al. 2013).

De todo modo, a prática de se avaliar sistematicamente o desempenho das pessoas na execução das suas atividades dentro das organizações ainda é recente. Pereira (2014) salienta que o processo implementação de avaliação de desempenho é composto de bastante complexidade e que, por esta razão, necessita de um investimento em treinamento e capacitação dos avaliadores e de avaliados.

Retomando os resultados obtidos no estudo realizado por Araújo (2018), utilizando as categorias propostas por Côrtes (2016), vale detalhar os fatores intervenientes no processo de implementação da gestão de desempenho ora utilizados pela autora.

Quadro 4:

Fatores interferentes na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público.

Fatores	Categoria	Definição
Institucionais	Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social externa
	Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assunto relativo à GP

	Mecanismos de controle externo	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico de GP
Políticos	Configuração política da organização	Padrão de uso das influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta administração
	Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP
	Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores
	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse
	Inserção estratégica da unidade de GP	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área
Organizacionais	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança
	Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização
	Estrutura organizacional	Configuração estrutural da organização, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança
	Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de GP
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno
	Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações
	Planejamento estratégico organizacional	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico para a organização
Setoriais	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional
	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas

	Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades
	Estrutura da unidade de GP	Configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização
	Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado
	Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas

Fonte: Adaptado de Araújo (2018), com base nas categorias e definições apresentadas por Côrtes (2016).

O fator institucional são elementos do ambiente externo das organizações públicas que interferem na eficácia no processo funcional das atividades relacionadas aos processos e práticas de GP (FONSECA, 2013); (CÔRTEES, 2016).

No que se refere ao fator político, são componentes advindos da prática de negociação e conflito de interesses e relacionamentos entre grupos, resultando em tomada de decisões baseadas no poder e influência (CAMÕES e MENESES, 2016 apud CÔRTEES, 2016).

De acordo com Fonseca (2016), os fatores organizacionais se referem as práticas do ambiente interno das organizações públicas, que se referem à estrutura hierárquica, à cultura organizacional, ao orçamento, dentre outros.

Os fatores setoriais são relativos as atividades controladas pela unidade de gestão de pessoas de acordo com as características e habilidades dos gestores e do quadro de servidores de cada organização (CÔRTEES, 2016).

Quanto aos fatores apresentados anteriormente (vide quadro 4), nem todos são vistos como prejudiciais, dependendo da forma como se apresentam, podem ser prejudiciais ou positivos para o processo de gestão do desempenho (FONSECA, 2013).

3. MÉTODO

A presente seção explicita as técnicas de pesquisa e os métodos escolhidos para a resolução dos objetivos propostos para esse estudo. Sua estrutura é composta por três subseções sobre: descrição do campo de estudo, detalhamento e razões que justificam as escolhas de técnicas e métodos utilizados; e o detalhamento da amostra empregada.

3.1 Caracterização do campo pesquisado

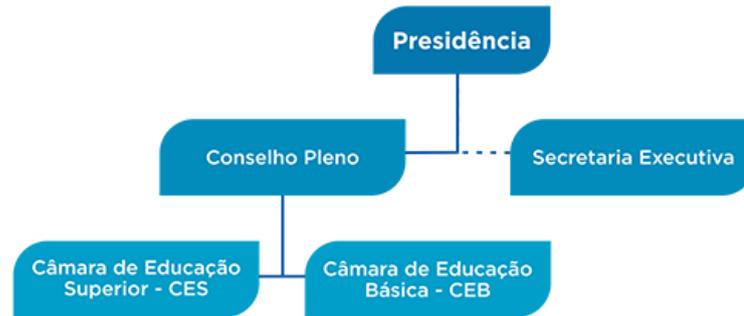
O Conselho Nacional de Educação - CNE, foi instituído pela Lei nº 9.131/95, para colaborar e assessorar o Ministério da Educação e Cultura - MEC, e contribuir com a formulação de Política Nacional de Educação por meio de ações normativas e deliberativas (MEC, 2019).

Sua missão compreende “a busca democrática de alternativas e mecanismos institucionais que possibilitem, no âmbito de sua esfera de competência, assegurar a participação da sociedade no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da educação nacional de qualidade” (MEC, 2019).

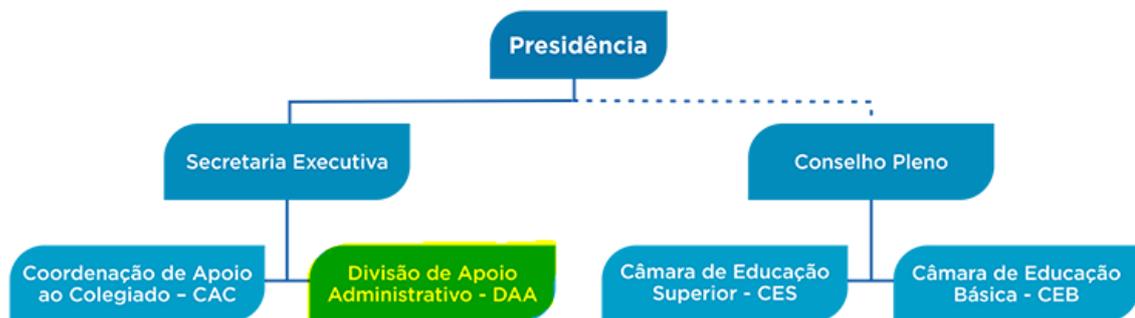
O CNE é composto pela Câmara de Educação Superior e pela Câmara de Educação Básica, cada uma constituída de doze conselheiros que, de acordo com as atribuições dadas pela Lei delibera sobre assuntos que lhe são pertinentes (MEC, 2019).

Quanto à estrutura organizacional do CNE, a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas é uma unidade ligada à Divisão de Apoio Administrativo, conforme mostra figura 1.

Figura 1 - Estrutura organizacional do Conselho Nacional de Educação.



Conselho Nacional de Educação - Secretaria Executiva 1



Fonte: Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/apresentacao>

O CNE atualmente conta com vinte e quatro servidores estatutários, que ingressaram por meio de concurso público, que são os únicos que participam do processo de avaliação de desempenho. Há também cargos comissionados, estagiários e terceirizados. A autoridade máxima do órgão é o Presidente do CNE.

3.2 Descrição dos procedimentos metodológicos

A pesquisa foi desenvolvida com base no método de estudo de campo, que possibilitou um melhor conhecimento e esclarecimento acerca da eficácia da avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação - CNE. Esse método possibilitou uma visão mais ampla sobre a ferramenta e o problema de pesquisa exposto, bem como a identificação dos fatores que o influenciam (GIL, 2002).

Quanto à natureza de pesquisa, foi descritiva, de modo que as informações coletadas sobre a ferramenta de avaliação de desempenho foram ordenadas e analisadas e, além de tudo, interpretadas de maneira imparcial levando em consideração a literatura acerca da prática de avaliação de desempenho (PRODANOV, 2013).

A abordagem utilizada foi qualitativa, o que tornou possível a realização do confronto de informações contidas na literatura, advindas da pesquisa descritiva, com os resultados advindos da coleta sobre a forma pela qual a avaliação de desempenho é realizada no CNE. Tal abordagem possibilita uma melhor compreensão acerca do assunto, uma vez que o pesquisador manteve contato direto com objeto de estudo (PRODANOV, 2013).

O instrumento utilizado na coleta de dados foi desenvolvido com base nos objetivos específicos e também no referencial teórico, o que resultou em um roteiro semiestruturado de entrevista (Apêndice A), composto por perguntas e tópicos que foram seguidos e aplicados com base na atuação do entrevistado no processo de avaliação (PRODANOV, 2013).

A amostra escolhida, foi não probabilística por conveniência, composta de um total de nove participantes, sendo um da alta administração, dois da gestão de pessoas, dois avaliadores e quatro avaliados. Os estratos têm como objetivo fazer uma triangulação da fonte de coleta, para trabalhar com múltiplas percepções e, com isso, compreender melhor o fenômeno acerca da avaliação de desempenho no CNE (AZEVEDO et al., 2013).

Diante das diferentes funções no processo de avaliação, cada entrevistado respondia um determinando conjunto de perguntas (vide Apêndice A). Os participantes ocupam as funções como de agente administrativo agente de portaria, chefe do setor de pessoal, coordenador de apoio ao colegiado, coordenador geral de gestão administrativa e técnicos em assuntos educacionais, porém não foram alvo de maior detalhamento pelos seguintes motivos: pedido dos participantes; organização com poucos servidores, o que possibilitaria uma fácil identificação dos respondentes; e a sensibilidade do assunto que, como será demonstrado no resultado, envolve questões de cunho cultural.

Para a coleta de dados as entrevistas foram gravadas e submetidas ao processo de transcrição que, com base nas etapas propostas por Bardin (2011), compreende

leitura inicial e, categorização dos trechos importantes para percepção dos problemas de pesquisa.

Os resultados coletados foram processados por meio da técnica de análise de conteúdo, constituída por procedimentos técnicos e objetivos que proporcionam um melhor entendimento acerca das informações obtidas (BARDIN, 2011). Para tanto, a análise contou com uma parte pré-categórica, a partir da literatura presente no referencial, e outra parte pós-categórica, com categorias criadas pelo autor para melhor detalhamento e entendimento dos resultados obtidos.

A coleta de dados foi realizada no período de 30/04 até 31/05 de 2019. Inicialmente, foi realizado um contato inicial com o responsável legal pelo CNE, com a entrega de uma carta de apresentação (Apêndice B) expondo o interesse em se realizar o estudo na presente organização. Para tanto, foi solicitada a assinatura da carta de apresentação como forma de autorização para realização da pesquisa e coleta de dados.

As entrevistas aconteceram em salas desocupadas do CNE, com vistas a produzir uma gravação de qualidade para melhor compreensão da fala dos entrevistados. Os horários para as entrevistas foram acordados anteriormente por meio de contato telefônico entre o entrevistador e o entrevistado. No momento das entrevistas, foi apresentado ao participante um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C) para a assinatura e arquivamento. Além disso, Formulário de Avaliação de Desempenho Individual - PGPE (vide Apêndice D), é um documento que representa na íntegra a forma em que a avaliação é realizada no CNE. Este formulário foi entregue pelos entrevistados no momento da entrevista que possibilitou um melhor entendimento do processo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção objetiva expor os resultados obtidos na coleta de dados levando em consideração as diferenças entre as quatro classes de participantes (alta administração, gestão de pessoas, avaliadores e avaliados), com subdivisões e relações com os objetivos específicos deste estudo.

4.1 Modelo de avaliação de desempenho no CNE

Mediante a aplicação do roteiro semiestruturado de entrevista, e com base na Análise de conteúdo exposta na seção de métodos, foi possível identificar o modelo de avaliação de desempenho atualmente utilizado no CNE. Diante dos resultados obtidos na coleta de dados, foi possível estabelecer duas categorias: Método utilizado, que se refere ao instrumento utilizado pelo CNE para realização e os tipos de avaliadores, que diz respeito a quem avalia.

Quadro 5: A avaliação de desempenho no CNE

Tema	Categorias	Subcategorias
Modelo de avaliação de desempenho utilizado	Método utilizado	Escala Gráfica
	Tipos de avaliador	Avaliação 360°

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na categoria “Método utilizado” constatou se que, no que diz respeito ao sistema de avaliação, o CNE utiliza a escala gráfica como instrumento para avaliar os envolvidos no processo, conforme se pode perceber pelo modelo de questionário apresentado no Apêndice D.

“Tem um questionário formatado, fechado, esse questionário avaliação tem alguns critérios impostos pela lei, como: assiduidade, pontualidade, proatividade, relacionamento interpessoal, são alguns critérios que não lembro de cabeça, mas é um formulário encaixotado que você responde e atribui uma determinada nota, e ele não tem nenhum campo subjetivo para que nós possamos fazer um juízo de valor de cada um dos itens que são questionados, então se apenas se atribui uma nota” (Participante 1)

O método escala gráfica, de acordo com Pereira (2014), utiliza um questionário em que os atores envolvidos no processo de avaliação se atribuem notas com base em fatores de avaliação pré-definidos (Apêndice D).

De acordo com a literatura, a grande vantagem em sua utilização é na facilidade encontrada na execução do processo. Mas há um aspecto negativo, corroborado pela visão do participante acima, relativamente ao fato de ser fechado e não ter um campo subjetivo flexível para o avaliador no transcorrer do processo de avaliação (PEREIRA, 2014).

Ainda de acordo com Pereira (2014), na escala gráfica há uma perda de “feedback”, com base nos resultados obtidos na coleta de dados, tal afirmação condiz com a realidade do CNE.

“A gente não percebe, pode ser que em termos de planejamento estratégico do MEC, esses resultados produzam alguma coisa, que para nós não nos foi dado esse feedback” (Participante 1)

Na segunda categoria, “tipos de avaliador”, esta diz respeito a quem avalia e, neste quesito, foi identificado que há uma avaliação 360°, quando o indivíduo se encontra em uma equipe de pessoas que desempenham o mesmo tipo de atividade.

“Essa avaliação é 360°, que significa que dentro do CNE e dentro desse processo a gente pode formar equipes, então nos setores eu faço as equipes. Na formação da equipe 360°, o indivíduo se avalia, todo o grupo avalia ele, o chefe avalia e ele avalia o chefe, então essa é a concepção da avaliação 360°, nesse formato e modelo de avaliação de desempenho” (Participante 1)

A avaliação 360°, de acordo com Chiavenato (2014) tem como preceito a avaliação circular, ou seja, diversas informações advindas de várias pessoas. Diante disso, é um sistema muito rico em informação especialmente para o indivíduo que está sendo avaliado. No entanto, no CNE ela é realizada sem a participação dos agentes externos, apenas com a chefia, colegas, autoavaliação e subordinados.

Em contrapartida, o participante pode não conseguir assimilar e até mesmo não está preparado para essa quantidade percepções a seu respeito. O ponto importante é a questão de que o questionário utilizado nas avaliações não foi o mais adequado ou o mais completo para passar as informações que o avaliado realmente necessita

(CHIAVENATO, 2014).

Outro elemento prejudicial à eficácia do processo de avaliação é relativo à questão emocional, que pode prejudicar o processo de avaliação fornecendo informações equivocadas sobre o avaliado (ALMEIDA 1996 apud DURÃO, 2011).

4.2 Etapas do processo de avaliação de desempenho no CNE

No tocante às etapas do processo de avaliação de desempenho do CNE, foi constatada a existência de quatro fases: formação de equipes; autoavaliação; avaliação da chefia e recurso (vide Quadro 6).

Quadro 6: **As etapas do processo de avaliação de desempenho do CNE**

Tema	Categoria
Etapas da avaliação de desempenho	Formação de equipes
	Autoavaliação
	Avaliação da Chefia
	Recurso

Fonte: Elaborado pelo autor.

A “formação de equipes”, é uma atividade destinada a uma pessoa específica da alta administração do CNE, sendo uma fase que antecede todo o processo de avaliação de desempenho e só após o término dessa atividade o sistema libera o questionário de avaliação para todos os avaliados e avaliadores.

As equipes no CNE são formadas quando há um grupo de pessoas em determinado setor que desempenham a mesma atividade e tem um objetivo em comum.

“Equipes é um conjunto de servidores que desempenham a mesma atividade. A primeira parte da etapa é dividir no sistema e formar as equipes, então, as equipes que vão se auto avaliar, que o sistema ele pede que a gente coloque um chefe de equipe e quem trabalha com determinada atividade”

(Participante 1)

Logo após a formação de equipes no sistema, a próxima etapa é a “Autoavaliação”, que compete a cada avaliado após a liberação do formulário. Nesta fase o indivíduo encontra sete indicadores em que ele deve se avaliar de zero a cem, que são: conhecimento de métodos e técnicas para o desenvolvimento das atividades do cargo efetivo, produtividade no trabalho, capacidade de auto desenvolvimento, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento das normas de procedimento de conduta no desempenho das atribuições no cargo (vide Apêndice D).

“Normalmente nós entramos no sistema, no Ministério da Educação, o setor de pessoal nos informa que está aberto o processo de avaliação de desempenho, nós entramos e há uma série de tópicos para você se auto avaliar, então você vai atribuindo conceitos que vai de dez a cem, eu acredito que é isso, e eu não me lembro muito bem, mas acredito que são por volta de seis, sete tópicos” (Participante 7)

A última etapa diz respeito à “avaliação da chefia”. Nesse momento, a chefia terá acesso aos dados da autoavaliação feita pelos subordinados e ela fará uma nova avaliação, que pode ao encontro da mesma pontuação dada pelos subordinados ou não.

“Quando você finaliza você informa sua chefia imediata e ela vai lá e faz a avaliação dela também” (Participante 7)

“Depois disso você manda para a chefia. Chegando lá, ela vê sua autoavaliação individual, e ela vai fazer a dela” (Participante 2)

“A próxima etapa e a sua chefia imediata que faz com os mesmos aspectos” (Participante 6)

Relativamente à categoria “recurso”, é uma etapa posterior às fases da avaliação, momento em que os avaliados, diante da insatisfação com as notas recebidas da chefia, podem abrir recurso no sistema solicitando uma revisão da avaliação ou até mesmo apresentando novos argumentos.

“Quando concluir, se a sua autoavaliação não estiver compatível com a dela, você tem um prazo para recorrer, questionando isso e aquilo” (Participante 2)

Ainda relacionado à fase do recurso, que é o último momento para finalizar a avaliação, trata-se de uma previsão legal contida no Decreto nº 7.133/2010, no art. 22 que diz: “O avaliado poderá apresentar pedido de reconsideração, devidamente justificado, contra o resultado da avaliação individual, no prazo de dez dias, contados do recebimento de cópia de todos os dados sobre avaliação”.

A coleta de dados tornou possível constatar que todas as etapas do processo de avaliação de desempenho do CNE são executadas, respeitando os ciclos e os prazos exigidos por lei, sem nenhum questionamento por parte dos participantes entrevistados quanto às possíveis dificuldades no transcorrer da avaliação.

Analisando as etapas do processo de avaliação do CNE, pode-se perceber que as existências de outras novas etapas poderiam empregar mais eficácia à ferramenta de avaliação, como por exemplo algumas das etapas do modelo de avaliação participativa por objetivos (APPO), tais como: formulação dos objetivos em conjunto; desempenho, monitoramento dos resultados com objetivos acordados e a retroação dos resultados para o avaliado (MINARINI, 2004).

4.3 Percepção e satisfação de avaliadores e avaliados sobre o processo de avaliação de desempenho

A informação contida nesta subseção refere-se às percepções dos avaliadores e avaliados. Isto posto, foi possível identificar e categorizá-las sob dois pontos: positivo e negativo. Ademais, as razões que especificam os motivos dessa visão foram classificadas em subcategorias distintas (vide Quadro 7).

Quadro 7: **Satisfação dos avaliadores e avaliados**

Tema	Categoria	Subcategoria
Percepção dos avaliados	Percepção positiva	Desenvolvimento pessoal
	Percepção Negativa	Inflexibilidade do processo de avaliação
		Retroação dos resultados
		Baixo impacto da avaliação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na categoria descrita como “percepção positiva”, os participantes enxergam a avaliação de desempenho do CNE como meios de desenvolvimento pessoal, sem sequer algum aspecto para questionar quanto ao processo.

“Nunca tive problema, eu acho que é válido, acho que tem que ter essa avaliação e os pontos que são colocados são pontos do dia a dia, são pontos que são necessários. Eu tenho uma satisfação boa e satisfatória” (Participante 6)

“Meu grau de satisfação é ótimo, porque eu consigo atingir a nota máxima e posso melhorar naquela que está mais baixa quando eu vejo que que está faltando alguma coisa para eu complementar” (Participante 2)

Quanto às “percepções negativas”, no que tange à inflexibilidade do processo, diz respeito à rigidez do modelo de avaliação de desempenho, que corrobora com os achados de Pereira (2014), e também com alguns resultados apresentados na subseção sobre o modelo de avaliação de desempenho do CNE, ou seja, relativamente à falta de *feedback* e a retroação da informação.

“Esse processo é engessado, sinto que essa avaliação por ter esse critério e de previsão legal, que ele não fornece subsídios para a gente. Ele é um processo muito dificultoso que vai nos dar muito pouco de *feedback* para melhoria da organização, como um todo” (Participante 1)

“Eu não acho satisfatório e eu não acho interessante. Porque essa avaliação é feita de uma forma anual, mas é uma coisa assim, bem mecânica, a gente não consegue de maneira qualitativa avaliar, para mim, pelo que se realizou até hoje é algo, institucional, lógico né, mas é feito de forma mecânica, não tem uma perspectiva qualitativa” (Participante 7)

Relativamente à categoria “retroação dos resultados”, traz à tona a realidade de que não há retorno dos resultados da avaliação de desempenho para os avaliados.

“Você atribui as notas, depois seu chefe confirma ou não, ele dá a nota que ele quiser, você nem tem acesso muitas das vezes as notas. Mas você não sabe o porquê dessas notas, e fica por isso mesmo. Os atores e sujeitos que são envolvidos no setor de trabalho, esses atores não se encontram, e o próprio gestor máximo do departamento de pessoal, não há uma participação coletiva” (Participante 7)

“Porque assim, se eu pedir que a pessoa disserte sobre minha nota, fica uma situação constrangedora” (Participante 8)

Vale salientar que, a retroação da informação é um dos objetivos da avaliação de desempenho, conforme exposto no Quadro 1, elaborada com base em Lotta (2002) e Chiavenato (2014).

Além disso, de acordo com Minarini (2004), a retroação dos resultados para o avaliado é uma etapa prevista no modelo de avaliação participativa por objetivos (APPO), a inclusão ou o cumprimento dessa etapa no processo de avaliação de desempenho atual do CNE, pode melhorar a percepção acerca desse assunto.

A categoria “baixo impacto da avaliação” surgiu diante das percepções negativas expostas acima e no ponto de vista de que o instrumento não está sendo utilizado para melhorar o desempenho do servidor avaliado ou da unidade.

“Eu diria que de 0 a 10, 7! Eu não acredito que ela sirva para melhorar o setor, ela não faz diferença, ela não é uma coisa de equipe, não é uma coisa prática”
(Participante 8)

Percebe-se, então, que majoritariamente as percepções dos avaliadores e avaliados são negativas e, em alguns pontos levantados pelos entrevistados remetem ao não cumprimento de preceitos básicos da prática da avaliação de desempenho, que é a falta de impacto na realidade organizacional e a falta de retroação das informações da avaliação.

A existência recorrente desses elementos se sustenta no fato em que as organizações públicas encontram dificuldades específicas para a utilização eficaz da ferramenta de avaliação de desempenho e esta, por fim, acaba não contribuindo para o desenvolvimento profissional dos avaliados (LOTTA, 2001).

4.4 O processo de avaliação de desempenho do CNE de acordo com as normas gerais estabelecidas

Relativamente aos resultados, em sua maioria os participantes argumentaram que as regras e normas gerais estabelecidas são cumpridas no processo de avaliação de desempenho do CNE.

No entanto, o cumprimento integral e à risca do processo de avaliação de desempenho tem ligação com a categoria que abordamos no item anterior, a “inflexibilidade do processo de avaliação”, uma vez que não há dificuldade na execução do processo porque ele é engessado e sem espaço para adaptação durante

a execução das normas institucionalmente estabelecidas.

“Como o processo é muito engessado, o servidor tem que entrar lá e preencher aqueles passinhos, tipo robô de forma automatizada e o processo já acaba, então eu acredito que o cumprimento das normas institucionalmente estabelecidas é pleno” (Participante 1)

“Eu acredito que sim, normalmente quando é uma lei a gente não tem muito para onde fugir, mas eu só respondo o que o formulário que tem no sistema” (Participante 3)

“Esse formulário já vem pronto do MEC, a gestão de pessoas do MEC, ele é fechado, já vem aquela forma, os órgãos podem dar alguma sugestão, mas dificilmente é acatada. Não tem abertura para você fazer grandes mudanças” (Participante 5)

O cumprimento das normas institucionalmente estabelecidas, levando em consideração que é um aspecto legal, seu seguimento à risca pode ser visto como um ponto positivo, porém, os motivos que justificam e sustentam essa realidade não podem ser vistos da mesma forma, especialmente se considerar a questão da inflexibilidade do processo.

Além disso, essa categoria reflete uma grande dificuldade em mudar ou alterar as regras e normas, necessitando ainda mais do engajamento dos atores da alta administração, porque as mudanças institucionais partem das pessoas com mais autonomia dentro das organizações, pois, por muitas vezes, a mudança de algum aspecto institucional não depende apenas de sua vontade (ARAÚJO, 2018).

4.5 Destinação dos resultados dos ciclos de avaliação de desempenho

Os resultados da avaliação de desempenho podem resultar em diversos impactos e utilidades para a organização, nesse sentido, os participantes foram perguntados sobre os impactos dos resultados e se eles tem reflexo nas seguintes questões :treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração, lotação e qualidade de vida, que são pontos abordados nesta seção (vide Quadro 8).

Quadro 8: **Impactos dos resultados da avaliação em outras áreas de GP**

Tema	Categoria
Reflexo dos resultados da avaliação de desempenho	Treinamento e desenvolvimento
	Promoção
	Remuneração
	Lotação
	Qualidade de vida

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também vale lembrar que, as categorias treinamento e desenvolvimento, promoção e remuneração são objetivos da avaliação de desempenho conforme exposto no Quadro 1, elaborada com base em Lotta (2002) e Chiavenato (2014), o que aumenta a relevância e importância para que haja uma interação dos resultados da avaliação de desempenho nos demais processos de gestão de pessoas.

Com base nos trechos a seguir, foi possível constatar que os resultados da avaliação de desempenho não têm reflexo em outros processos de gestão de pessoas, a exemplo da categoria “treinamento e desenvolvimento” e “promoção”, apenas há o impacto na categoria “remuneração”.

“Não, o processo, no formato que ele é feito hoje, não tem impacto direto nos outros processos de gestão de pessoas, nem sequer servem como subsídio para promoção ou qualquer outro incentivo. O que na prática acontece é que se o servidor for mal avaliado ele vai perder a gratificação de desempenho. No CNE, por iniciativa própria, tenho procurado orientar para treinamento, ajustes de função. Mas entenda, nada disso está estabelecido no processo de avaliação” (Participante 1)

“O item principal é o item financeiro, porque se ele atinge o percentual de até oitenta por cento a cem por cento, ele consegue o valor total da gratificação, mas se for menor que oitenta, ele perde uma parte da gratificação. Então só tem impacto na gratificação mesmo, não tem reflexo nos outros processos de gestão de pessoas” (Participante 2)

“A avaliação de desempenho não influencia em promoção de cargos, porque a promoção ela visa atender mais a necessidade do conselho, se tiver

precisando naquela área, a chefia vai puxar aquela pessoa que se encaixa melhor naquela tarefa do que olhar quem foi melhor avaliado. Não temos casos de pessoas que tiveram avaliação de desempenho tão ruim que necessitasse de treinamento” (Participante 8)

Como foi possível perceber, como não há a utilização dos resultados para fins de promoção e, conseqüentemente, relativamente à categoria “lotação”, que diz respeito à unidade de trabalho do servidor, também não há reflexo dos resultados da avaliação nesse processo.

“Eu nunca vi mudar, o que acontece de mudar a lotação é o servidor pedir ou a chefia pedir ou devolver para o RH” (Participante 8)

“Assim, eu não conheço né, nenhum caso aqui do nosso setor que tenha sido realocado em razão dessas avaliações” (Participante 9)

Para ressaltar a importância da aplicação e utilização correta dos resultados, de acordo com Heinrich, (2003 apud SUZUKI E GABBI, 2009) e também Chiavenato (2014), os resultados da avaliação de desempenho possibilitam uma melhor tomada de decisões por parte do gestor e dos atores da alta administração, principalmente em relação à função de agregar, desenvolver e manter (vide Quadro 2).

Outro impacto que a avaliação pode causar é no tocante à categoria “qualidade de vida”, que mediante a coleta de dados foi possível constatar que grande parte dos entrevistados enxergam isso de forma negativa.

“É muito estresse para a pessoa, principalmente para quem está no fim de carreira, é muito estressante. Tem um impacto negativo, até para a saúde” (Participante 3)

“Interfere sim, porque por exemplo, você é cobrado, você é exigido, você vai se qualificar e desempenha melhor suas funções. Pode ser visto de maneira negativa ou não, depende de como o indivíduo está lidando com a situação” (Participante 4)

De todas as categorias abordadas nesta subseção, foi possível perceber que, de acordo com os trechos acima referenciados, o processo de avaliação de desempenho do CNE não atende aos seus objetivos principais, com exceção do pagamento de

gratificações e há também o impacto na qualidade de vida. Além disso, os resultados da avaliação de desempenho não refletem nos outros processos de gestão de pessoas.

Como forma de acabar com os efeitos na qualidade de vida no trabalho, que são vistos de forma negativa, observa-se a questão do aconselhamento da área de gestão de pessoas, que é um dos objetivos da avaliação de desempenho (vide Quadro 1), que pode reduzir esse impacto (CHIAVENATO, 2014).

Conforme foi exposto no referencial, o estudo realizado por Araújo (2018), baseando-se nas categorias propostas por Côrtes (2016), serve como base comparativa para a próxima seção, que se justifica por analisar quais são os fatores de maior interferência no processo de avaliação de desempenho no CNE, utilizando resultados de outras organizações do Poder Executivo Federal.

4.6 Fatores interferentes à eficácia do processo de avaliação de desempenho

Para identificar os fatores interferentes à eficácia do processo de avaliação de desempenho do CNE, o roteiro semiestruturado de entrevista apresentou ao participante uma série de fatores propostos por Côrtes (2016), e utilizados por Araújo (2018), sendo que era necessário que marcassem aqueles que entendessem como barreiras à eficácia da avaliação de desempenho. Ademais, sobre o “desconhecimento das normas de avaliação”, é uma categoria criada com base nos dados coletados. O quadro 9 apresenta os fatores que mencionados.

Quadro 9: Fatores de interferência ao processo de avaliação do CNE

Tema	Categorias
Fatores interferentes na avaliação de desempenho do CNE	Legislação e normas
	Apoio da alta administração
	Desconhecimento das normas de avaliação
	Descontinuidade administrativa
	Resistência ao processo

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com adaptações de Araújo (2018).

Na categoria “legislação e normas”, refere-se às normas que regem o processo de avaliação no CNE e se elas exercem algum tipo de interferência no processo de avaliação. Os trechos abaixo apresentam a percepção dos entrevistados quanto a essa categoria.

“O assunto tem total interferência, basta que a legislação altere até o formato, ele tem uma interferência, então esse talvez seja o principal aspecto institucional, a legislação e normas” (Participante 1)

“Sobre a legislação e normas externas sim, todo processo de avaliação de desempenho é baseado e tem que seguir as leis e os decretos. Então, tem sim, isso tem interferência direta” (Participante 6)

Quanto ao cumprimento da legislação e normas, o Decreto nº 7.133/2010 não tem uma metodologia definida para cada organização, no entanto, vale lembrar o que diz Baptista (2012). Relativamente ao fato de que nem toda organização consegue adequar-se às normas. Porém, pelo menos na percepção dos entrevistados, no CNE há adequação e cumprimento das normas.

Por outro lado, o processo transcórre somente baseado no cumprimento estrito das normas não é necessariamente uma vantagem, pois remete à ideia do tema que abordamos anteriormente, sobre a “inflexibilidade do processo”, que é visto como um ponto negativo já percebido na organização.

Quanto ao fator categorizado como “apoio da alta administração”, na visão dos entrevistados é um fator de importância pois, acima de tudo, as chefias e os atores da alta administração têm sua participação no processo de avaliação de desempenho, conforme exposto abaixo.

“A alta administração tem que estar envolvida, como é o maior gestor do CNE, é o que é responsável pela avaliação de todas as chefias, então ele controla diretamente o processo de avaliação de desempenho inteiro da instituição, ele tem que de alguma forma está envolvido no processo, para que tenha um processo de avaliação das pessoas mais fidedigna” (Participante 1)

Com base nos resultados advindos da coleta de dados e no trecho anterior, foi possível constatar que os atores da alta administração do CNE têm uma participação e fornecem apoio à avaliação de desempenho.

Já em relação ao engajamento por parte dos servidores, o resultado obtido na coleta de dados do CNE está de acordo com a falta de engajamento apresentada por Araújo (2018), levando em consideração que alguns dos servidores desconhecem as leis e normas que regem o processo de avaliação de desempenho no CNE.

“Talvez eu não tenha assim, tecnicamente falando, eu não tenha tanta certeza, porque desconheço a lei, eu não sei qual é o número da lei, acho que eu nunca tive curiosidade para saber, na verdade. Eu estou até assumindo minha culpa né, que eu deveria ter buscado essa informação, para eu me inteirar sobre esse assunto, mas eu não busquei conhecer a lei, não sei nem te dizer qual é o número da lei” (Participante 7)

De acordo com o trecho acima apresentado, que deu origem a categoria “desconhecimento das normas de avaliação”, condição esta que mais uma vez corrobora com Araújo (2018), por se tratar de um fator recorrente dentro das organizações.

A categoria “descontinuidade administrativa” diz respeito à rotatividade e à instabilidade dos gestores dentro das organizações, que por esse motivo acaba afetando o processo de avaliação. De acordo com a coleta de dados, constatou-se que existe a presença e interferência desse fator no processo de avaliação do CNE.

“Descontinuidade administrativa é um fator que interfere muito, trazendo para a realidade do CNE, é um processo que dificulta o processo de avaliação de desempenho, para nós, é um aspecto político importante”
(Participante 1)

A respeito da rotatividade dos gestores, ainda na seção do problema de pesquisa, de acordo com Saviani (2010), o CNE é uma organização pouco influenciada por questões de natureza política. No entanto, foi possível constatar que, de acordo com o trecho do participante acima referenciado, a política é sim um fator de interferência no CNE.

Vale salientar que o estudo realizado por Saviani (2010), não tinha especificamente a avaliação de desempenho como foco de pesquisa. Diante disso,

para deixar claro a interferência desse fator na avaliação de desempenho do CNE, fica exposto abaixo o exemplo apresentado pelo participante para justificar esse impacto.

“Para te dar um exemplo, no ano de 2015, o Secretário Executivo (a) saiu por volta de julho/agosto, depois disso tomou posse em setembro um novo gestor, um novo Secretário Executivo (a), e em outubro começa nosso processo de avaliação, de setembro para outubro o secretário teve menos de trinta dias de contato no órgão, ele não teve sequer uma reunião inteira, um ciclo que a gente chama aqui no CNE, para ele se inteira de qual que é o papel dos gestores do órgão” (Participante 1)

A descontinuidade administrativa é um fator de interferência na eficácia do processo de avaliação, conforme trecho acima. No entanto, essa rotatividade de gestores e atores da alta administração não acarreta em mudanças do processo de avaliação.

“Quanto aos aspectos políticos, eu não acredito que tenha diretamente uma interferência, porque chefes mudam mesmo, cargos de direção e assessoramento maiores sempre tem mudanças, independentemente de mudar o governo, e o processo em si da avaliação de desempenho continua o mesmo” (Participante 6)

Os aspectos culturais têm relação como a forma pela qual as pessoas inseridas dentro de determinada organização estão dispostas a lidar com eventuais novas implementações (CÔRTEZ, 2016). Isto posto, mediante a aplicação do roteiro semiestruturado foi analisado a questão cultural do CNE no que tange a categoria “resistência à mudança”.

“Esse é um fator importante da avaliação de desempenho, porque toda organização tem uma cultura, CNE tem a cultura própria, então a gente tem algumas dificuldades para sensibilizar as pessoas do processo, da importância do processo. Então eles têm um grau de resistência grande ao processo, então esse aspecto cultural, organizacional ele interfere diretamente no processo de avaliação de desempenho” (Participante 1)

Conforme exposto no trecho acima, foi constatado que no âmbito do CNE há um certo nível de resistência, fato este que coincidentemente corrobora com os resultados apresentado por Côrtes (2016), pois, segundo o autor, esse aspecto é bastante recorrente e varia de acordo com o nível de flexibilidade de cada organização.

Para tanto, é necessário que a avaliação de desempenho e as notas atribuídas a determinada pessoa, necessariamente precisam estar de acordo com a realidade e com o desempenho por ela empregado (LOTTA, 2002). No entanto, alguns participantes entrevistados argumentaram dizendo que não fazem avaliação totalmente voltada para a realidade para não prejudicar o indivíduo financeiramente e não gerar conflito no clima organizacional, conforme exposto abaixo:

“Talvez ele tenha um impacto negativo, quando você avalia num grupo um colega que ele se acha cem por cento e você avalia ele em noventa ou oitenta, muitas vezes você gera atrito ou insatisfação com o colega, porque as pessoas não são maduras para receber as críticas no grupo, então eu tenho sentido isso, então muitas vezes um colega que faz parte de uma equipe, ele atribui uma nota maior a outro colega, mesmo sabendo que ele não tem desempenho daquela nota que ele está dando, para que ele não possa vir a ter uma inimizade, ou criar um clima ruim” (Participante 1)

Com base nos achados de Araújo (2018), o trecho anterior é um fato que ocorre não só no CNE, mas em muitas organizações do setor público, que é um dos desafios e peculiaridades da avaliação de desempenho, pois esse é um elemento organizacional, a cultura do coleguismo, que prejudica o processo de avaliação.

4.7 Oportunidades de melhoria

Por fim, esta seção visa apresentar as mais diferentes visões e sugestões por parte dos entrevistados. Essas informações podem contribuir para elencar possíveis soluções dos pontos negativos abordados até aqui e que acarretam em uma possível ineficiência do processo de avaliação (vide Quadro 10).

Quadro 10: **Recomendações para o processo de avaliação de desempenho**

Tema	Categoria
Oportunidades de melhoria	Melhoria do instrumento de avaliação

	Melhor retroação dos resultados
	Utilização dos resultados em outros processos de GP

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria “melhoria do instrumento de avaliação”, como o próprio nome já diz, está ligado com a forma pela qual é realizado o processo de avaliação de desempenho.

“Eu acho que esse questionário ele merecia ser atualizado e talvez com um preenchimento de campos que nos dessem subsídios para que a gente pudesse implantar uma avaliação de desempenho nos modos do que a gente vê na administração pública” (Participante 1)

Em relação ao trecho anterior, é um questionamento intimamente ligado ao principal ponto negativo no método de escala gráfica conforme diz Pereira (2014), que é a falta de flexibilidade do processo de avaliação, aspecto também já questionado anteriormente por parte dos entrevistados.

A categoria “melhor retroação dos resultados”, também é uma contestação ligada ao método escala gráfica utilizado no CNE que, coincidentemente é um dos pontos negativos nesse sistema, de acordo com Pereira (2014).

“Eu acredito que seria levantamentos conjuntos para ver qual é o problema e qual é a solução. Qual é o problema naquele setor, o que que está acontecendo que não está fluindo e o que a gente pode fazer para fluir, e não baseado em números. Então seria uma reunião, com equipe ou chefia direta, ou seja, uma avaliação prática, levantamentos de conflitos e soluções” (Participante 8)

“Uma participação mais próxima do chefe, de perguntar e saber o porquê de tal nota. Ter esse retorno dele, e se possível, mudar. Porque ele pode ter um diálogo com o chefe e perguntar, por que você acha que eu mereço essa nota?” (Participante 8)

Ainda sobre essa categoria, há um questionamento quanto a participação da chefia nas atividades rotineiras dos subordinados. Essa visão relaciona-se com uma das etapas contidas no processo de avaliação participativa por objetivos (APPO), que

é um compromisso firmado entre o avaliador e o avaliado para o cumprimento das metas e objetivos (MINARINI, 2004).

Além disso, de acordo com Durão (2011), o autor defende que a participação do avaliador seja pertinente, a fim retirar do processo a subjetividade e assegurar maior legitimidade e realidade no processo de avaliação.

Em complemento, é importante que a participação do avaliador seja pertinente, a fim de assegurar o julgamento mais justo de acordo com a realidade.

“Para melhorar é assim, igual aqui, eu trabalho sozinha, se minha chefe passasse mais tempo, tirar um dia da semana para ficar aqui, para ver o que eu faço, ver o que as pessoas solicitam, ela teria mais conhecimento sobre o meu trabalho. Ou seja, ser um chefe mais participativo, mais presente, e não ficar apenas isolado lá, ela nunca vem aqui, quem vem é outra pessoa, mas é só para bater papo, a chefe deveria fazer isso” (Participante 3)

Como foi dito anteriormente, a avaliação de desempenho do CNE não utiliza os resultados em outros processos de gestão de pessoas, fato este que é percebido pelos entrevistados, de acordo com o questionamento a seguir.

“Eu acho que é excelente a própria instituição reconhecer, já que é ela que está propondo a avaliação, deveria procurar formas de capacitar o servidor, porque senão para que ela está avaliando?” (Participante 4)

Esta subseção de sugestões apresentou possíveis soluções para alguns dos pontos fracos do sistema, na visão de quem está inserido no processo e que, coincidentemente, são pontos também ressaltados pela literatura (LOTTA, 2002; CHIAVENATO, 2014).

4.8 Síntese e discussão dos principais resultados

Os objetivos da avaliação de desempenho, são elementos importantes para examinar se processo ocorre de maneira eficaz. Para tanto, a tabela a seguir visa elencar os objetivos da avaliação e informar quanto ao atendimento ou não, por meio das discussões providas nas subseções anteriores.

Quadro 11: **Comparação dos objetivos da avaliação com os resultados do CNE**

Objetivo	Atendimento
Aconselhamento	Não
Aspectos legais	Sim
Aumentos salariais	Sim
Comunicação	Não
Percepção	Não
Planejamento de recursos humanos	Não
Retroação	Não
Treinamento ou desenvolvimento	Não

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Lotta (2002), com base

Levando em consideração os resultados e discussões anteriores, foram obtidos diversos resultados importantes que são necessários para o cumprimento do objetivo geral deste estudo, que é examinar a eficácia do processo de avaliação de desempenho no CNE, conforme síntese constante do Quadro 12.

Quadro 12: **Síntese dos principais resultados**

Aspecto avaliado	Resultado
Instrumento/processo de avaliação	O instrumento de avaliação (vide Apêndice A) é inflexível, sem campo para subjetividade e sem a possibilidade de adaptação por parte do avaliador.
Etapas do processo de avaliação	Faltam algumas etapas importantes no processo de avaliação que poderiam empregar mais eficácia, como por exemplo as etapas do modelo de avaliação participativas por objetivos (APPO).
Falta de feedback/retroação das informações	Não foi possível perceber a existência de ações voltadas para o feedback e a retroação das informações da avaliação.
Baixo impacto da avaliação	O baixo impacto da avaliação é algo percebido pelos participantes, fazendo com que eles tenham uma baixa satisfação com o processo.
Destinação dos resultados	Não há reflexo dos resultados nos demais processos de GP, exceto no pagamento de gratificações.
Desconhecimento das normas de avaliação	Alguns dos participantes desconhecem a normatização acerca da avaliação de desempenho no âmbito do CNE.
Interferência política	De acordo com os resultados advindos da coleta de dados, foi possível perceber que há a interferência de questões políticas no processo de avaliação de desempenho.
Aspectos culturais	Constatada a presença da cultura do coleguismo, que faz com que as avaliações não retratem o real desempenho do avaliado. Há também um certo nível de resistência ao processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base em tais resultados, entendidos como mais relevantes para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, pode-se dizer que o processo de

avaliação de desempenho no CNE poderia ser mais eficaz, porém é um processo mais calcado nos princípios burocráticos, do cumprimento estrito das normas e sem o foco voltado para melhoria do desempenho individual e coletivo. Conclui-se que não há quase nada dos aspectos gerencialistas, tendo em vista a inflexibilidade do processo e a forte interferência normativa. Percebe-se também a presença de resquícios do paradigma patrimonialista, pois, de acordo com os resultados, há uma certa resistência cultural em avaliar o outro.

Tal condição corrobora os achados do estudo realizado por Santos e Cardoso (2001), em que, no setor público brasileiro, o processo de avaliação, em sua maioria, justifica-se para a realização do pagamento de gratificações, sem o foco voltado para o treinamento e desenvolvimento dos avaliados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Findada a seção de resultados, é possível afirmar que os objetivos estabelecidos para esta pesquisa foram cumpridos de maneira satisfatória. Com a utilização do roteiro semiestruturado de entrevista, foi possível identificar que o modelo de avaliação de desempenho utilizada no CNE é a escala gráfica, e o método de avaliação é 360°. Foi realizada uma comparação dos pontos positivos e negativos advindos da utilização desses modelos.

Quanto às etapas do processo, levando em consideração a facilidade incumbida no modelo de avaliação adotado, foram satisfatoriamente mapeadas, facilitando o entendimento acerca do processo de avaliação.

As visões dos participantes do processo de avaliação de desempenho no CNE, foram majoritariamente negativas, demonstrando uma grande insatisfação com o modelo de avaliação e com a forma pela qual ele tem sido realizado. Também foi possível verificar e constatar que o processo de avaliação de desempenho do CNE ocorre de acordo com as normas gerais estabelecidas pelo Decreto nº 7.133/2010 que, embora a avaliação de desempenho evoluiu em um período gerencialista, a grande presença do cumprimento de normas é uma característica burocrática ainda presente na organização.

Quanto à destinação dos resultados da avaliação de desempenho, foi constatado que os resultados não têm outra destinação, senão para justificar o pagamento de gratificações, em conformidade com o que Santos e Cardoso (2001) discutem, uma vez que os resultados não refletem nos demais processos de gestão de pessoas.

Os fatores interferentes à eficácia do processo de avaliação de desempenho de maior destaque foram os de descontinuidade administrativa, de natureza política, e também as questões relacionadas a legislação e normas, fator responsável em grande medida pelos problemas da avaliação de desempenho e também a presença do aspecto cultural, de resistência à mudança, que é a única dificuldade relatada na forma pela qual o processo é executado.

Diante da análise conjugada de todos os resultados, foi constatado que o processo de avaliação de desempenho no CNE é parcialmente eficaz, por um lado um grande cumprimento dos aspectos de caráter normativo, e outro por não atender

grande parte objetivos da avaliação de desempenho, com exceção dos aspectos legais e aumentos salariais (vide Quadro 11).

O presente trabalho pode contribuir sob o ponto de vista institucional, uma vez que os resultados obtidos podem servir como subsídios na tomada de decisões de outras organizações que pretendem implementar novas políticas nesse sentido. Além disso, do ponto de vista profissional, os resultados advindos deste trabalho são informações úteis para os gestores e atores da alta administração do CNE, caso tenham a intenção de aprimorar a ferramenta de avaliação atualmente utilizada.

Relativamente às limitações deste trabalho, vale ressaltar que, pelo fato de ser um órgão pequeno, com poucos servidores, os entrevistados em alguns casos não se sentiram confortáveis o suficiente para explicar sobre o assunto que, dependendo da situação, pode ser delicado. Outra limitação é o fato de ser um estudo de campo em apenas uma organização, restringindo a aplicabilidade dos resultados para outros órgãos públicos.

No que diz respeito a futuras pesquisas, propõe-se a realização de estudos voltados para a área da avaliação de desempenho no âmbito do Ministério da Educação - MEC, uma vez que o modelo de avaliação de desempenho é idêntico e, por se tratar de um órgão maior, pode haver resultados distintos.

Por fim, a avaliação de desempenho como processo da área de gestão de pessoas, pode ser um instrumento capaz de manter, transformar e preparar as organizações públicas para a prestação de serviços de qualidade para a população, desde que devidamente formulada e adaptada ao contexto do setor público.

REFERÊNCIAS

ADLER, C. S. **A avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa x.** 2002. f. 131 (Tese de Doutorado) – Curso de Mestrado em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2002.

ARAÚJO. L. G. B. **Gestão de desempenho no Executivo Federal: Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação.** 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

AZEVEDO, C. E. F. et al. **A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo.** V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade (ANPAD). Brasília, 2013.

BAPTISTA, A. L. X. **Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no Âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** 2012. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro – São Paulo – Edições 70, 2016.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MALVEZZI, Sigmar. **Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia,** 2013.

BORSATTO, S. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRGS: os lugares e o sentido de um modelo de gestão.** 2012. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

BRASIL. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view>. Acesso em: 02 jul. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 7.133**, de 19 de Março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (Org.). **A política de recursos humanos na gestão FHC**. Brasília: Mp Seges. 108 p. 2002.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Presidência da República Brasileira. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA. L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília. v. 49 n. 1, p. 5-42, jan/mar, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed., São Paulo: Manole, 2014.

CÔRTEZ, F. G. (2016). **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal**: desafios e possibilidades (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília., Brasília, DF, Brasil.

COSTA. F. L. Programa de estudos e pesquisas em reforma do Estado e governança. A reforma do Estado e as organizações sociais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 32, n. 5, p. 209-213, 1998.

DURÃO, M. A. S. **A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP.** S/D. 69 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3533/1/TESE.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

FETZNER, M. A; OLTRAMARI, A. P; OLEA, P. M. **Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo.** Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 5, p. 968-982, 2010.

FONSECA, D. R. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal.** 2013. 340 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p.1451-1475, 2013.

GIL, ANTONIO CARLOS, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição – São Paulo: Atlas, 2002.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAEeletrônica.** v. 1, n.2, jul-dez , 2002.

LUCENA, W. G. L. **Avaliação de desempenho no setor público: Aplicação de modelos no ministério da ciência e tecnologia.** 2011. 222 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Ciências Contábeis, Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10613>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. G.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: Um Modelo para Estruturação do Uso.** Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 1999.

MINARINI, E. L. **Avaliação de Desempenho.** 2004. 40 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-graduação "Lato Sensu" em Docência do Ensino Superior, Administração, Gestão de Recursos Humanos, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2004.

MEC. Conselho Nacional de Educação – CNE. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/apresentacao> Acesso em: 05 Jul. 2019.

OLIVIER, M. **Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais.** Campinas: Enanpad, 2001. 1 v. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-gpg-825.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal** (Portuguese Version). Paris: OCDE, 2010.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Periódico Científico Negócios em Projeção.** v. 5, n. 2, p. 80-96, Dez, 2014.

PRODANOV, C. C., FREIRAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed.** – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no brasil: problemas e perspectivas. In: XV Concurso de Ensayos del clad "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental. 2001, Caracas. **Primer Premio.** Caracas: Clad, 2001. p. 5 - 52.

SAVIANI, D. Organização da Educação Nacional: Sistema e Conselho Nacional de Educação, Plano e Fórum Nacional de Educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, p.769-787, jul-set. 2010.

SUZUKI. J. A. N.; GABBI. L. V. B. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público**: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. II Congresso Consad de Gestão Pública. 2009.

VELASCO, S. M. V.; SILVA, M. T. Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA., 2011, Brasília. **Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: Consad. p. 1 - 26. 2011.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e soluções. São Paulo: Gente, 2006.

Apêndice A: Roteiro Semiestruturado de Entrevista



Instituto Brasiliense de Direito Público
Escola de Direito de Brasília
Escola de Administração de Brasília

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados com vistas a compor o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Lucas Ribeiro Terencio, matrícula XXXXXXX, sob a orientação do Prof. MSc. Felipe Guimarães Côrtes da Escola de Administração de Brasília, do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP). As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

Roteiro de Entrevista

1. Quais os objetivos da avaliação de desempenho no CNE? (Alta Adm; GP)
 - 1.1 Como foram estabelecidos esses objetivos? (Alta Adm; GP)
 - 1.2 De que forma os temas abaixo foram considerados no estabelecimento de tais objetivos? (Alta Adm; GP)
 - Treinamento ou desenvolvimento
 - Aumentos salariais
 - Comunicação
 - Planejamento de recursos humanos
 - Aspectos legais
2. Qual é o modelo de avaliação de desempenho atualmente utilizado? (Alta Adm; GP)
 - 2.1 Baseou-se em que literatura? (Alta Adm; GP)
 - 2.2 Quais facilidades e dificuldades existem para a operacionalização desse modelo? (Alta Adm; GP)
3. Quais etapas o processo possui? (Todos)
 - 3.1 Como se dá o processamento dos resultados? (Alta Adm; GP)
4. Qual o grau de satisfação com o processo de avaliação de desempenho? Por que? (Todos)

4.1 Que sugestões de melhoria você teria? (Todos)

5. O quanto você acha que as regras institucionalmente estabelecidas para o processo são seguidas? (Todos)

6. Descreva os impactos dos resultados da avaliação de desempenho sobre as seguintes questões: (Todos)

- Qualidade de vida
- Remuneração
- Lotação
- Treinamento ou desenvolvimento
- Comunicação
- Planejamento de recursos humanos
- Aspectos legais

7. Que fatores você julga que interferem, positiva ou negativamente, no processo de avaliação de desempenho? Justifique. (Todos)

7.1 Além desses, como você enxerga a influência dos seguintes aspectos: (Todos)

Fator	Categoria	Definição	Interferência
Institucionais	Aspectos sociais	Conjuntura econômica, macro política e social externa	
	Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assunto relativo à GP	
	Mecanismos de controle externo	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no	

		arcabouço legal e jurídico de GP	
Políticos	Configuração política da organização	Padrão de uso das influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta administração	
	Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP	
	Descontinuidade de administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores	
	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse	
	Inserção estratégica da unidade de GP	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área	
Organizacionais	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança	

	Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização	
	Estrutura organizacional	Configuração estrutural da organização, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança	
	Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de GP	
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno	
	Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações	
	Planejamento estratégico organizacional	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico para a organização	
Setoriais	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional	

	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas	
	Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP	
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades	
	Estrutura da unidade de GP	Configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização	
	Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado	
	Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas	

Apêndice B: Carta de Apresentação



Instituto Brasiliense de Direito Público
Escola de Direito de Brasília
Escola de Administração de Brasília

Ao
Senhor (a) [...]

Cumprimentando-o cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou pretendendo realizar no âmbito do Conselho Nacional de Educação.

Meu nome é Lucas Ribeiro Terencio, sou estudante do curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), por meio da Escola de Administração Pública (EAB), matriculado pelo número 1525039.

Sou integrante do Grupo de Estudos em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas no Setor Público (COGESP) da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP), coordenado pelo meu orientador, o Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes. O grupo é destinado aos alunos que tenham interesse em aprofundar os estudos e a reflexão acerca da dinâmica da gestão de pessoas no contexto de organizações públicas, com ênfase nos seus processos, seus modelos estratégicos, a exemplo da gestão por competências, bem como de sua interface com as relações de poder derivadas da política organizacional.

Conduzo atualmente o projeto de pesquisa intitulado: “Eficácia da avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação”. Levando em consideração que a prática de avaliação de desempenho encontra-se em crescimento e aperfeiçoamento no âmbito do setor público, bem como a importância na utilização da sua ferramenta e, além de tudo, o melhor aproveitamento dos resultados gerados pela avaliação, o objetivo geral deste projeto de pesquisa é examinar a eficácia do processo de avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação.

O estudo será desenvolvido por meio de entrevistas com servidores integrantes da alta administração, gestão de pessoas, avaliadores e avaliados. A entrevista terá duração de aproximada de uma hora e se dará por meio de um roteiro semiestruturado, com utilização de recursos de gravação do áudio, que posteriormente será transcrito para possibilitar a análise dos dados.

Serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, não se fazendo necessária a identificação das pessoas envolvidas. O assunto abordado somente será

discutido no âmbito da pesquisa ora proposta. De forma alguma farei uso do material de maneira diferente do acordado ou que possa comprometer a organização e os entrevistados.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor e dos possíveis participantes, de forma que eu possa me apresentar para a coleta dos dados.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (61) 99933-5310 ou o endereço eletrônico lucasrterencio@gmail.com. Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico felipe.cortes@idp.edu.br.

Obrigado,

Atenciosamente,

Lucas Ribeiro Terencio
Acadêmico em Administração Pública

Ciente e de acordo,

Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes
Orientador

Apêndice C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Título do Projeto: Eficácia da avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação

Pesquisador Responsável: Lucas Ribeiro Terencio

Orientador: Felipe Guimarães Côrtes

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Eficácia da avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação”, sob a responsabilidade do pesquisador Lucas Ribeiro Terencio, com o objetivo de examinar a eficácia do processo de avaliação de desempenho individual no Conselho Nacional de Educação.

A participação é voluntária e se dará por meio de entrevista, com a aplicação de um roteiro semiestruturado, conduzida em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e a análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão das práticas de gestão de pessoas, especialmente aquelas relacionadas à avaliação de desempenho e sua evolução no âmbito do setor público.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

Consentimento Pós-Infomação

Eu, _____, fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Apêndice D: Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – PGPE

Figura 2: Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – PGPE

Formulário de Avaliação de Desempenho Individual - PGPE - 2018

Servidor: _____ SIAPE: _____

Cargo Efetivo: _____ Chefe: _____

Fatores de Avaliação

Competência	Definição	Auto-avaliação	Nota Final	Avaliação Superior	Nota Final
Conhecimento de métodos e técnicas para o desenvolvimento das atividades do cargo efetivo	Domínio dos processos, ferramentas e habilidades necessárias ao desempenho das atividades.	090	014	100	015
Produtividade no Trabalho	Capacidade de produzir mais com menor quantidade de recursos ou em menor espaço de tempo. Pode-se traduzir, também, na capacidade de atingir resultados em tempo mais curto.	090	018	100	020
Capacidade de Auto desenvolvimento	Capacidade para buscar e utilizar novas fontes de conhecimento. Iniciativa para manter-se atualizado em relação aos conhecimentos e habilidades ligadas à sua área de atuação.	090	009	100	010
Relacionamento interpessoal	Ser reconhecido pelos companheiros de trabalho, tanto do nível hierárquico superior quanto equivalente ou inferior, como sendo de relacionamento e convivência fácil.	100	010	100	010
Trabalho em equipe	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, sendo flexível para com críticas, valores, percepções diferentes, idéias divergentes ou inovadoras, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.	100	015	100	015
Comprometimento com o trabalho	Capacidade de envolvimento com as atividades pelas quais é responsável, demonstrando interesse em contribuir, efetivamente, para a obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais da Equipe	090	014	100	015
Cumprimento das normas de procedimento de conduta no desempenho das atribuições do cargo	Capacidade de trabalhar com disciplina, adequando o tempo e as tarefas em relação às responsabilidades assumidas, cumprindo as normas gerais da estrutura e funcionamento da Administração Pública e demonstrando postura orientada por princípios e regras morais de senso comum aplicado em qualquer tempo, lugar ou situação.	090	014	100	015
Totais		650	94	700	100

Nota Final: 98 Pontuação: 20