

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

**ANA CAROLINA GONÇALVES NEITZEL**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO SENADO  
FEDERAL: INSTRUMENTOS, RETROAÇÃO E EFEITOS**

BRASÍLIA-DF  
2019

**ANA CAROLINA GONÇALVES NEITZEL**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO SENADO  
FEDERAL: INSTRUMENTOS, RETROAÇÃO E EFEITOS**

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  
NOVEMBRO – 2019

**ANA CAROLINA GONÇALVES NEITZEL**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO SENADO  
FEDERAL: INSTRUMENTOS, RETROAÇÃO E EFEITOS**

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, 06 de dezembro 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 avaliação de desempenho no setor público surgiu a partir das mudanças legislativas, bem como as mudanças administrativas de um Estado burocrático para um Estado gerencial. No contexto do poder Legislativo, o Senado Federal, buscando adaptar-se à nova realidade, publicou a Resolução nº69 de 2012, que definiu os critérios e procedimentos da avaliação desempenho, entretanto tal normativo estabelecia a necessidade de um ato para determinar o período de aplicação, o que foi atendido pelo Ato da Comissão diretora nº19 de 2019, porém logo após foi revogado, e desde então não foi publicado nenhum outro ato, impossibilitando uma avaliação de desempenho sistemática na instituição. Assim, a pesquisa trata sobre a avaliação de desempenho dos servidores do senado federal: instrumentos, retroação e efeitos. Logo, o problema de pesquisa refere-se ao processo de avaliação do desempenho dos servidores, bem como às percepções e consequências do uso do feedback no desempenho deles, com o objetivo de descrever o processo de avaliação de desempenho realizada pelos gestores no Senado Federal - SF. Assim, a pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa, sendo que a coleta de dados teve como instrumento um roteiro semiestruturado de entrevistas, no qual foram realizadas quatorze entrevistas, em sete unidades administrativas do SF, desse modo a análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. Os resultados advindos da pesquisa retrataram que o processo de avaliação desempenho ocorre por meio de uma Ficha de avaliação, cujo objetivo principal é progressão na carreira, e que o processo informal acontece por meio do feedback, e que esse tem sido utilizado de forma eficaz. A presente pesquisa e seus resultados poderão servir como base para futuras pesquisas sobre a mesma temática, além de servir como insumo para elaboração de uma avaliação de desempenho eficiente na instituição pesquisada.

## LISTA DE QUADROS

**QUADRO 1:** Benefícios institucionais e individuais da avaliação de desempenho

**QUADRO 2:** Vantagens das mensagens orais e escritas, como processo de feedback

**QUADRO 3:** Comparação entre feedback efetivo e inadequado

**QUADRO 4:** Descrição dos métodos e técnicas de pesquisa

**QUADRO 5:** Processo de mensuração do desempenho

**QUADRO 6:** Estabelecimento de metas

**QUADRO 7:** Processo de comunicação da mensuração do desempenho

**QUADRO 8:** Efeitos da comunicação

**QUADRO 9:** Deficiências do processo de avaliação de desempenho

**QUADRO 10:** Sugestões de melhoria do processo de avaliação de desempenho

## **LISTA DE APÊNDICES**

**APÊNDICE A:** Roteiro semiestruturado de entrevista

**APÊNDICE B:** Carta de Apresentação

**APÊNDICE C:** Termo de consentimento livre e esclarecido

**APÊNDICE D:** Ficha de Avaliação de desempenho do Senado Federal

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema de pesquisa	8
1.2 Objetivo geral	10
1.3 Objetivo específico	10
1.4 justificativa	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Desempenho humano no trabalho	11
2.2 Gestão do desempenho	12
2.3 Avaliação desempenho	14
2.4 Feedback	17
3. MÉTODO	23
3.1 Descrição do campo de estudo	23
3.2 Descrição do método	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1 Processo de mensuração do desempenho dos servidores do Senado Federal.	27
4.2 Estabelecimento de Metas	31
4.3 Processo de Comunicação da mensuração do desempenho.	33
4.4 Percepções e consequências da comunicação	36
4.5 Deficiências do processo de avaliação desempenho no Senado Federal	40
4.6 Sugestões de melhoria no processo de avaliação de desempenho no Senado Federal	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho é essencial em um ambiente em que os recursos são escassos e as transformações são constantes, em razão das inovações em gestão e tecnologia, principalmente porque é compreendida como um processo pelo qual os objetivos organizacionais, de grupo e individuais são atingidos, de tal forma que as características que impactam o resultado são potencializados quando o influenciam de modo construtivo e amenizados quando impactam negativamente (ODELIUS, 2010).

O processo de gestão de desempenho possui algumas etapas, como as de planejamento, acompanhamento e avaliação, sendo que é nesta última em que os resultados atingidos são confrontados, isto é, expectativa versus realidade, fornecendo feedback ao processo. Logo, durante a última etapa, a avaliação de desempenho propriamente dita, são analisados tanto os resultados quanto os comportamentos dos colaboradores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO et al., 2008).

Segundo Reis (2015), a avaliação de desempenho objetiva desenvolver a organização e auxiliar a formar um grupo de colaboradores eficientes, eficazes e motivados. Entretanto, como ela mesma enfatiza, para que tal processo ocorra de maneira eficaz, é importante que os objetivos organizacionais sejam repassados de forma clara e específica, pois como Boice e Kleiner (1997, apud REIS, 2015) afirmam, é por meio dessa comunicação que os colaboradores compreendem que seu desempenho individual colabora para o desempenho global.

Assim, a eficácia dessa comunicação está diretamente ligada à escolha do meio utilizado, da forma como é percebida, bem como do emprego do feedback (SOUZA, 2007). O feedback, segundo Ranuzzi (2013), é um processo que consiste em dar um retorno ao colaborador sobre seu nível de desempenho, para que ele se conscientize sobre seu comportamento e, assim, ajuste ou reajuste suas ações a fim de aprimorar seus resultados e os da organização.

Assim, conforme Odelius (2010), é indispensável a comunicação entre avaliadores e avaliados, porque possibilita não só o feedback, como a tomada de decisão coletiva referente às escolhas sobre as ações a serem executadas.

Dessa forma, o processo de avaliação, quando bem realizado, permite que a qualidade do trabalho seja potencializada, uma vez que há maximização dos

resultados da organização, progresso na capacidade produtiva, desenvolvimento profissional, além da melhoria na comunicação e resultados organizacionais, bem como reconhecimento e valorização dos colaboradores (ODELIUS, 2010). Ou seja, a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos indivíduos, podendo resultar em profissionais mais eficazes e eficientes, já que, dela podem resultar indícios do que pode ser aperfeiçoado em termos de desempenho (REIS, 2016).

### **1.1 Problema de pesquisa**

No contexto da busca pelo aprimoramento da gestão governamental, aumento da eficiência e controle social, surge a avaliação de desempenho, ferramenta que integra uma parte fundamental da gestão moderna. Isto porque o uso dessa metodologia dentro das organizações procura aperfeiçoar as competências e as habilidades de seus colaboradores, visando maior eficiência no alcance de seus objetivos. Dessa forma, até a administração pública, apesar de não visar lucro, necessita desenvolver-se para atender as demandas dos cidadãos e da sociedade com qualidade, de forma que as informações originárias da avaliação de desempenho podem auxiliar na melhoria do seu funcionamento, pois contribuem para que as estruturas administrativas desenvolvam seus regulamentos, administrem seus gastos da forma mais adequada, elevando a efetividade e proporcionando mais transparência na gestão pública (COUTINHO, 2009; SANTOS; CARDOSO, 2001).

Entretanto, segundo Santos e Cardoso (2001), no setor público, o processo de avaliação de desempenho tem sido associado ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento nas carreiras, mas não tem alcançado sucesso. Isso, de acordo com Lotta (2002), pode ocorrer porque tal processo não tem oferecido os resultados desejados, já que encontra desafios que restringem sua atuação, como a ausência de metas ligadas às funções e de critérios e diretrizes sobre o que se almeja, bem como sobre as condições de desempenho para os servidores (OLIVIER, 2001).

A prática da avaliação de desempenho, segundo Caetano (2008 apud PEREIRA; MOREIRA, 2015), tem como elemento intrínseco o feedback, que é adotado no setor público, mas de maneira informal (ALVES, 2013). Segundo SILVA (2014), isso seria um defeito, visto que as etapas da gestão de desempenho devem ser preestabelecidas e explicitadas com clareza para alcançar os resultados desejados. Assim, nota-se que a administração pública encontra dificuldades

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

Logo, conforme aborda Odélius (2010), existe uma dificuldade enorme em estabelecer um sistema de gestão de desempenho que atinja os objetivos pretendidos, bem como colabore para o alcance de resultados indicados e propicie informações úteis para tomada de decisões institucionais e para as pessoas. Assim, entre os desafios estão o acompanhamento e a inserção dos conhecimentos acumulados sobre o tema nas políticas e procedimentos institucionais e o treinamento dos profissionais encarregados por elaborar, executar, monitorar e aperfeiçoar o processo de gestão e avaliação de desempenho, de forma que possuam as aptidões suficientes à gestão inovadora desse processo e a capacidade de superar as barreiras e limitações legais.

Em conformidade com o pensamento anterior, em um estudo realizado por Côrtes (2016), referente aos desafios e possibilidades da gestão estratégica de pessoas no setor público, mais especificamente no Legislativo Federal, foi possível observar que há resistência, por parte dos servidores, às grandes mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente quando essas estão ligadas à avaliação de desempenho, que causa um certo incômodo tanto para os avaliados quanto para os avaliadores. Durante a coleta de dados, houve inclusive relatos sobre processos avaliativos mais estruturados já tentados, porém sem sucesso, justamente por não obterem aceitação dos servidores.

No contexto do Legislativo Federal, o Senado Federal, por exemplo, buscou, por meio da Resolução nº 69, de 2012, definir os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho e para o pagamento da Gratificação de Desempenho do Senado Federal (GDSF), de que trata o art. 9º da Lei nº 12.300, de 28 de julho de 2010 (plano de carreira dos servidores).

Tais normativos estabeleceram a necessidade de um ato para determinar o período de aplicação dessa ferramenta, o que inicialmente seria suprido pelo Ato da Comissão Diretora nº 19, DE 2013. Porém, a referida norma foi revogada antes de surtir efeitos, o que fez com que o Senado Federal não possua avaliação de desempenho formal e sistemática até o momento, salvo aquelas realizadas para fins específicos, como a aprovação no estágio probatório e a progressão funcional.

Face ao exposto, há necessidade de compreender como se dá a avaliação de desempenho dos servidores dessa organização, sob uma perspectiva mais atual e prática, pois embora Coutinho (2009) tenha abordado a mesma temática em seu estudo, “Avaliação de Desempenho no Poder Legislativo Federal”, foi uma análise documental, baseada em revisão bibliográfica, que buscou enfatizar a importância dessa ferramenta. Enquanto este estudo busca compreender como ocorre essa prática na realidade, tendo em vista os novos normativos. Portanto questiona-se: como é feita a avaliação de desempenho pelos gestores no Senado Federal? Eles utilizam a ferramenta do feedback? Que efeitos gera no desempenho dos servidores?

## **1.2 Objetivo geral**

Descrever o processo de avaliação de desempenho realizada por gestores do Senado Federal.

## **1.3 Objetivo específico**

- identificar os meios pelos quais os gestores do Senado Federal avaliam o desempenho dos servidores;
- descrever os meios pelos quais os gestores comunicam os resultados de tal avaliação aos servidores;
- identificar as percepções e consequências desse processo no desempenho dos servidores;
- identificar o processo de estabelecimento de metas;
- verificar as deficiências e às sugestões de melhoria para o processo de Avaliação de desempenho do Senado Federal.

## **1.4 justificativa**

Do ponto de vista institucional, a pesquisa proporcionará um diagnóstico sobre os meios utilizados para avaliação desempenho dos servidores, bem como os efeitos desse processo. De tal forma que a organização poderá utilizar o resultado dessas informações como base para o planejamento do seu futuro modelo de avaliação de desempenho. Como afirma Coutinho (2009), embora a avaliação desempenho seja uma ferramenta que as organizações têm para desenvolver seus talentos, a fim de

cumprirem seus objetivos com êxito, tornando-se cada vez mais eficientes, ela ainda é vista por muitas organizações como uma simples formalidade para a promoção do servidor.

A literatura referente a essa ferramenta possui uma variedade de autores que explanam sobre ela, entretanto a diversidade de visões dificulta a definição de uma construção teórica concisa referente a esse tema no setor público, o que sugere que a literatura sobre avaliação de desempenho nesse contexto seja incipiente, além de o estudo da aplicação da avaliação de desempenho ser pouco comum (MARTINS; MARQUES; VIEIRA; GARAY, 2010).

Já em uma perspectiva profissional, analisar o processo de avaliação de desempenho do Senado Federal permitirá identificar como ele é realizado, o que poderá auxiliar os gestores a aprimorar sua forma de lidar com a questão e, conseqüentemente, a corrigir eventuais falhas a fim de atingir a melhoria na execução das atividades de seus setores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção aborda definições referentes ao desempenho humano no trabalho, à gestão do desempenho, à avaliação de desempenho e ao feedback, assim como a aplicabilidade da gestão do desempenho e do feedback no setor público.

### **2.1 Desempenho humano no trabalho**

O desempenho, na linguagem cotidiana, é abordado em diversas situações, porém é no ambiente do trabalho e nas organizações que ele se destaca, pois é uma das principais formas pelas quais as pessoas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, do próprio trabalho e de si mesmas, conforme afirmam Bendassolli e Malvezzi (2013).

De acordo com os autores, o desempenho pode ser definido como as várias condutas que apresentamos em diversos contextos, sendo que estas dependem da percepção tácita ou explícita, do que é esperado. Assim, é uma ação proposital que tem como objetivo mudar a realidade, impactando-a de maneira relevante. Ainda, tal ação é vista como um processo dinâmico, influenciado por diferentes fatores intrínsecos aos indivíduos ou grupos, bem como aos diferentes ambientes.

Há diferentes formas de desempenho que, embora sutis, são importantes para tais definições. Dentre elas, estão desempenho de tarefa e desempenho contextual; o primeiro refere-se à capacidade do indivíduo em contribuir com a execução de uma atividade, enquanto o segundo aborda as ações e a conduta do indivíduo que não estão ligadas diretamente com a execução das funções técnicas de um cargo (BENDASSOLLI; MALVEZZI 2013).

Quando analisamos o desempenho em termos comportamentais, há necessidade de compreender o motivo de tais comportamentos, de forma que Bendassolli e Malvezzi (2013) propõem que o desempenho elevado refere-se à forma pela qual as pessoas se relacionam com os quatro fatores do conjunto de ações que estão no cerne da execução do trabalho: identificação do problema a ser resolvido; planejamento de estratégias para resolução do problema; procura e emprego de feedbacks ofertados durante a execução do planejamento; capacidade de se manter concentrado na atividade. Assim, a potencialização do desempenho, em termos de resultado, impactos das condutas ou atitudes do colaborador; produtividade, ligação entre o que é produzido e os recursos utilizados na produção; e eficiência, análise dos resultados fundamentados em determinados fatores, bem como suas demais características, são objeto de estudo da gestão do desempenho.

## **2.2 Gestão do desempenho**

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), o conceito de gestão de desempenho provém das típicas práticas utilizadas para avaliação de desempenho, sendo conceituado por eles como um subsistema de gestão de pessoas.

Esse processo de gestão de desempenho integra um processo maior de gestão organizacional, pois possibilita à instituição analisar suas estratégias, objetivos, processos de trabalho, bem como as diretrizes de recursos humanos, tendo como objetivo corrigir os erros, possibilitando sobrevivência da organização, alternativas gerenciais eficientes, e a melhoria contínua dos desempenhos individual e organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desse modo, compreende-se a diferença entre a gestão e a avaliação de desempenho, uma vez que enquanto o primeiro refere-se a um conjunto de técnicas por meio do qual a organização procura maximizar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo, ou até mesmo da própria organização, enquanto o segundo são os

processos utilizados para identificar o nível de desempenho de cada pessoa ou grupo (DENISI, 1996).

Ainda, vale ressaltar que, de acordo com Rynes, Gerhart e Parker (2005), a avaliação de desempenho colabora para aumentar o desempenho dos funcionários, principalmente quando estes têm informação sobre sua performance, o que permite que a aperfeiçoem. Entretanto, é o sistema de gestão de desempenho que deve controlar e adaptar as expectativas desse processo, não se resumindo a apenas avaliação como um passo final, como citado por Orsi e Silva (2014).

Então, é fundamental entender que a gestão de desempenho é um sistema mais abrangente e envolve processos como planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão (COELHO, 2011). De acordo com o autor, na primeira etapa, planejamento, o gestor determina as metas e os indicadores de desempenho, bem como estabelece critérios de monitoramento e avaliação. A segunda e a terceira fases, execução e monitoramento, ocorrem simultaneamente, pois enquanto o indivíduo realiza suas tarefas, o gestor acompanha seu desempenho. Esta etapa possibilita o constante redirecionamento por parte dos colaboradores e equipes durante a realização de suas tarefas. A quarta fase refere-se à avaliação propriamente dita, que compreende o processo pelo qual se identifica informações válidas, objetivas e sistemáticas sobre o quanto o desempenho do funcionário corresponde ao esperado para sua função. É a partir do resultado dessa fase, que o gestor avança para a última, a revisão, em que, de maneira clara, por meio do feedback, são expressos os pontos positivos e negativos, bem como as possíveis lacunas de desempenho, a fim de rever o que foi planejado e, a partir disso, elaborar um novo planejamento de desempenho.

Deste modo, nota-se que a avaliação é um processo da gestão de desempenho que tem como objetivo a melhoria do desempenho e o desenvolvimento das pessoas ao longo do tempo (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010). Assim, em consonância com tais autores, Reis (2016) declara que a avaliação de desempenho é a base para gratificar os colaboradores pelos resultados evidenciados, impactando a remuneração e a carreira, bem como conduzindo a tomada de decisões a respeito de promoções, capacitações, entre outros. Logo, é fundamental compreender que esta avaliação interfere no futuro da gestão organizacional e no crescimento profissional do colaborador, já que o processo de feedback ofertado pela avaliação proporciona debates sobre os pontos positivos e negativos do funcionário.

### 2.3 Avaliação desempenho

A avaliação de desempenho provém da necessidade das instituições de possuírem uma ferramenta para incentivar o funcionário a aderir ou reforçar certos comportamentos, isto porque, com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias, avaliar o desempenho do funcionário passou a ser relevante na busca de melhores resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Avaliar o desempenho, segundo Coelho (2011), fundamenta-se em exarar juízo de valor sobre um conjunto de condutas de uma pessoa ou equipe, fundamentais ao bom exercício de uma função. Pois, de acordo com Schikmann (2010), trata-se de um sistema formal de gestão que proporciona a avaliação do desempenho individual e/ou organizacional. Logo, é um processo que pode avaliar a pessoa, o grupo, os setores e a organização como um todo. Ainda, segundo a autora, caracteriza-se como um instrumento essencial para o desenvolvimento de comportamentos voltados para resultados, isto porque deduz-se que a consonância entre os objetivos pessoais e das equipes às metas da organização resulta em maior engajamento dos colaboradores de todos os níveis, proporcionando a eles o sentimento de dever.

Reforçando tal afirmativa, Leite e Gondim (2005) abordam que a avaliação de desempenho no nível institucional ocorre a partir da análise se a missão, visão de futuro, bem como as normas e políticas internas respondem aos desejos da sociedade. Já no nível individual, são avaliadas as competências existentes e os comportamentos individuais e coletivos que colaboram para acrescentar valor e efetividade institucional. Assim, os sistemas de avaliação desempenho têm como objetivos mensurar e distinguir o desempenho individual, de modo a: possibilitar a conferência das semelhanças e diferenças com os objetivos organizacionais, a fim de auxiliar na tomada de decisões sobre gratificações, reconhecendo as desvantagens no desempenho individual e desenvolvendo alternativas para as corrigir, concedendo aos gestores a oportunidade de ofertar o feedback sobre o comportamento dos funcionários (CLEVELAND, 1989 apud REIS, 2016).

Além disso, Coelho (2011) diz que a avaliação relaciona-se a um sistema que possibilita o acompanhamento constante do desempenho dos colaboradores, focado na análise dos resultados, na determinação de objetivos e metas na qualidade do trabalho, bem como visando o desenvolvimento do indivíduo e de sua carreira, por meio do feedback meticuloso com diferentes concepções dos colegas de trabalho.

Seus objetivos, de acordo com Andreassi (1994 apud LOTTA, 2001), compreendem 5 áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais. O primeiro consiste na identificação das deficiências e dificuldades individuais, a fim de supri-las por meio da capacitação; o segundo fundamenta-se na capacidade de fornecer gratificações e recompensas; o terceiro refere-se à possibilidade de aproximação entre líder e liderado, a partir da troca de informações; o quarto retrata as informações proporcionadas pela avaliação que permitem o planejamento estratégico de políticas de desenvolvimento dos colaboradores da instituição; o quinto e último objetivo trata do aspecto legal, ou seja, cumprimento da lei.

Dessa forma, quando aplicada como ferramenta de gestão, a avaliação de desempenho resulta em diversos benefícios, tanto para os colaboradores quanto para a instituição, como retratado no Quadro 1.

Quadro 1: **Benefícios institucionais e individuais da avaliação de desempenho.**

<b>Benefícios institucionais</b>	<b>Benefícios individuais</b>
Direciona a tomada de decisões gerenciais sobre a necessidade de treinamento	Proporciona o autoconhecimento e compreensão sobre o desenvolvimento de sua carreira a partir do retorno sobre seu desempenho
Permite a elaboração de tarefas dos colaboradores de acordo com as metas da equipe	Possibilita maior diálogo entre líder e liderado
Mostra a necessidade de movimentação e adaptação operacional	Fortalece a percepção de compromisso com as metas organizacionais
Auxilia no procedimento de reorganizar as práticas de gestão de pessoas	Potencializa habilidades de interação e negociação para alcance de metas
Determina condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho prováveis de impactar no desempenho individual	Contribui para reavaliação das atividades diárias e viabiliza instruções para superação das dificuldades
Possibilita avaliar a contribuição dos planos de treinamento para aperfeiçoar o desempenho	Possibilita ao avaliado reconhecer suas obrigações pelo seu próprio desenvolvimento profissional

Fonte: LEITE; GONDIM, 2005; GUIMARÃES, 1998; ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996 APUD MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO, 2013.

Assim, observa-se que os benefícios proporcionados pela avaliação de desempenho permitem que a organização aprimore suas práticas de gestão de pessoas, por meio da melhoria de sua política de progressão na carreira, gratificações,

programas de capacitação e treinamentos, entre outros. Além de possibilitar ao indivíduo autoconhecimento sobre suas capacidades e habilidades.

Entretanto, de acordo com Reis (2016), há diversas formas de sistema de avaliação, tendo em vista que é uma ferramenta de medida. Logo, existem diversos métodos/abordagens, com vantagens e desvantagens, e a escolha do modelo mais adequado decorre dos objetivos e da visão de cada organização. Sendo assim, a seguir serão abordados os principais modelos de avaliação de desempenho.

O primeiro modelo de avaliação de desempenho abordado é denominado de escala gráfica que, de acordo com Lotta (2002), fundamenta-se num sistema de dar notas a aspectos referentes ao desempenho do indivíduo, como liderança, assiduidade, criatividade, conhecimento do trabalho, entre outros. Segundo a autora, esse método propicia melhor compreensão por quem avalia e quem é avaliado, entretanto é um método mais rígido e que não incentiva o diálogo entre o líder e o liderado.

O segundo método, escolha forçada, de acordo com Chiavenato (2014) consiste em um processo, em que o gestor avalia aspectos do comportamento do avaliado, e a partir disso encontra em frases pré-estabelecidas que caracterizam fatores individuais, aquelas que mais se adaptam ao avaliado. De acordo com o autor, esse modelo busca anular os efeitos da generalização e do subjetivismo, porém a elaboração e construção do instrumento é um processo complexo, além disso esse método dificulta uma visão geral dos resultados da avaliação, bem como não permite um envolvimento mais ativo do avaliado.

No terceiro método, chamado de pesquisa de campo, o gestor é assessorado por um especialista da área de gestão de pessoas, sendo aplicado um questionário ou roteiro de entrevista, com vistas a coletar informações sobre o desempenho do avaliado. Tendo em vista tal assessoramento, esse método torna-se caro, além de restringir a participação do avaliado, mas, em contrapartida, assim como o modelo anterior, esta busca diminuir o subjetivismo (BORSATTO, 2012).

O quarto método, a avaliação 360°, consiste em extrair informações do ambiente interno e externo da instituição, sobre os comportamentos do avaliado, assim, todos aqueles que convivem com ele podem oferecer feedback sobre suas ações, possibilitando uma avaliação sob várias perspectivas (NASCIMENTO, BERNARDIM 2007). Porém, é um método que é administrativamente complexo para

conciliar todas as avaliações, ainda avaliação exige treinamento dos avaliadores para gerir melhor tal processo.

Assim, conforme o exposto, Reis (2016) afirma que independentemente do método de avaliação de desempenho, todos possuem o mesmo objetivo: avaliar desempenhos a fim de alcançar os melhores resultados para a instituição, bem como o de fornecer o feedback sobre as condutas dos colaboradores para os conduzir a ter melhores desempenhos.

## **2.4 Feedback**

O feedback é uma palavra de origem inglesa, que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento (REIS, 2016). Logo, é um processo que se refere ao fornecimento de informação à um indivíduo sobre seu comportamento, desempenho ou qualquer outra ação executada por ela, visando orientar, corrigir erros ou incentivar melhorias na sua forma de agir, sejam elas ações futuras ou já realizadas anteriormente (CONSSONI, 2010)

Fornecer feedback pode ser considerado como se olhar no espelho, já que a pessoa pode ver como às outras a veem e assim descobrir como seu comportamento influencia a vida do outro (COHEN; OSBORN, 1999 apud COHEN, 2015). Pois como abordado por Cohen (2015) o feedback possibilita ao indivíduo ter consciência de si e de como suas ações influenciam na sua relação com a instituição e com os colegas de trabalho.

De acordo com Moscovici (1997), o feedback, no processo de desenvolvimento de competência interpessoal, é uma ferramenta que contribui para mudanças de comportamentos, visto que fornece ao indivíduo ou grupo, informações sobre como suas ações afetam as demais pessoas. A autora afirma que esse processo é dividido em duas partes: o dar e receber, sendo elas essenciais para cumprir os objetivos e as metas da organização.

Megginson (1998 apud ARAÚJO, 2002) trata a comunicação como um processo que ocorre de maneira escrita e oral, de acordo com ele, no caso do feedback, há pontos positivos e negativos em ambos os aspectos. O feedback oral possui como vantagem o contato direto entre o emissor e o receptor, entretanto não há registros do ocorrido, exceto se houver gravações. Enquanto o feedback escrito permite o registro da comunicação, servindo como consulta no futuro, entretanto não permite a interação entre os indivíduos. Assim sendo, o Quadro 2 demonstra as

vantagens das informações orais e escritas, se analisadas como processo de feedback.

Quadro 2: **Vantagens das mensagens orais e escritas, como processo de feedback**

<b>Feedback escrito</b>	<b>Feedback oral</b>
É documentado, pois há anotação	Proporciona um feedback imediato: dúvidas e esclarecimentos
Requer maior cuidado e atenção da organização ao transcrever a mensagem	Possibilita uma comunicação não verbal, por meio de gestos, entonação vocal, entre outros.
Possibilita ao receptor compreender a mensagem no seu tempo	É comunicada de forma rápida

Fonte: Adaptado de Megginson (1998 apud ARAÚJO, 2002)

Isto exposto, Missel (2016) aborda os princípios básicos de um feedback efetivo, adequado e significativo: o primeiro consiste em compreender que a qualidade de qualquer relação depende do número de feedbacks, bem como da destreza com que é ofertado; o segundo que a cordialidade e o contato visual são essenciais no momento do feedback; e, por fim, entender que cada indivíduo é único e reage de uma forma, de forma que alguns necessitam de mais feedback do que outros, porque precisam de mais cuidado.

Ademais, há alguns outros aspectos importantes, porém primordiais na oferta do feedback, como: feedback descritivo e não avaliativo, ou seja, análise de um comportamento específico, sem julgamentos, exemplificando os fatos e, caso houver, às consequências de tais condutas; específico ao invés de geral, ou seja, explicar claramente o que está sendo analisado, quais foram os comportamentos que estão recebendo feedback, evitando margem para interpretações erradas; necessidades do emissor correspondentes ao do receptor; direcionado para aspectos específicos e passíveis de modificação; solicitado e não imposto; esclarecido, ou seja, o receptor repete o feedback fornecido a fim de assegurar o entendimento; e oportuno, um feedback ofertado em um momento adequado de forma cortês e objetiva (MOSCOVICI, 1997).

Logo, de acordo com Borges, Miranda, Santana e Bollela (2014), o feedback é um instrumento essencial para aperfeiçoar o desempenho, porque permite identificar as forças e fraquezas do indivíduo e as alternativas para superar as últimas. Os autores, ainda, destacam que a qualidade do feedback depende da clareza com que

ele é ofertado, uma vez que precisa provocar uma autorreflexão, para então gerar mudanças de comportamento. Dessa forma, o Quadro 3 compara as características de um feedback efetivo com as de um feedback inadequado.

Quadro 3: **Comparação entre feedback efetivo e inadequado**

<b>Feedback efetivo</b>	<b>Feedback inadequado</b>
Regular	Ocasional
Bilateral	Unilateral
Enfatiza pontos positivos e negativos	Enfatiza somente os pontos negativos
Desperta autorreflexão	Não gera autorreflexão
Auxilia a melhorar o desempenho	Críticas em relação ao desempenho
Motivação para aprender	Ausência de motivação
É parte do processo de aprendizagem	Não gera valor no aprendizado
Faz conexão entre aprendizado e a realidade	Desconectado da realidade/prática diária
Foca no comportamento observado	Foca na personalidade
Observação e comentários específicos	Observação e comentários não específicos

Fonte: adaptado de BORGES; MIRANDA; SANTANA; BOLLELA (2014)

Assim, nota-se que para o feedback ser efetivo há indícios que deva ser algo contínuo, que aconteça regularmente, que ressalte tanto os pontos positivos quanto os negativos, estilo feedback sanduíche, que retrate análises baseadas em comportamentos específicos e não na personalidade da pessoa, no seu modo de ser, além disso é importante que seja um feedback bilateral, ou seja, que tanto o avaliado quando o avaliador possam obter retorno sobre seus comportamento, tendo como objetivo ajudar o indivíduo a refletir sobre tais condutas a fim de potencializar seu desempenho.

Missel (2016) define que há três tipos de feedback: o positivo, que gera um agradável bem-estar para quem recebe e costuma ser motivador, tendo em vista que ele reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes; o corretivo, que redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento, que também pode ser entendido como construtivo, quando fornecido de forma adequada; e o equilibrado, que reforça a importância de fornecimento de retornos positivos e corretivos (construtivos) na mesma proporção ou o mais próximo disso. Já que a evidências de

que quando fornecermos um feedback corretivo, devemos nos comprometer em fornecer também um positivo.

Então, o processo de ofertar feedback é complexo, pois há dúvidas sobre os impactos emocionais resultantes de tal ação (RANUZZI, 2013). Em conformidade com o exposto, Turci (2013) declara que o feedback é um processo emocional, de forma que nem sempre o que é exposto é recebido de maneira positiva, mas que se entendido de maneira positiva resultará em outro tipo de reação ou emoção. Logo, para cumprir seus objetivos, é fundamental que exista franqueza na comunicação, porque será por meio dela que o gestor e o subordinado construirão uma relação de confiança e transparência, assim é necessário que aja com cautela de maneira inteligente e construtiva (VASCONCELO; ALBUQUERQUE, 2016)

À vista disso, os autores sinalizam que o feedback é importante tanto para o liderado quanto para o líder, e que quando bem utilizado tende a conduzi-los a um excelente desempenho, contribuindo com a carreira de cada um. Dessa forma, para buscar melhorar o desempenho, bem como aprimorar o crescimento profissional, é necessário que o gestor faça comentários construtivos sobre as ações que foram analisadas, existindo respeito entre ambas as partes, emissor e receptor, proporcionando valorização tanto do superior quanto do subordinado (TURCI, 2013).

Ainda segundo o autor, a importância de realizar o feedback também se dá pelo reconhecimento, o sentimento de autoestima, amadurecimento da relação, bem como a contribuição para o crescimento de outra pessoa. E também porque, conforme já afirma Moscovici (1997), o indivíduo necessita de feedback, seja ele positivo ou negativo, já que precisa saber sobre os erros e acertos, para assim rever comportamentos e corrigir o que for necessário.

Essa ferramenta é fundamental no processo de tomada de decisões e, portanto, os gestores precisam ser objetivos, visto que um bom feedback é baseado em eventos e não em opiniões (TURCI, 2013). Por isso, há uma tendência que a abordagem do feedback influencie na autoconfiança de cada indivíduo, logo os erros podem ser compreendidos de diferentes formas, tanto construtiva, com mudanças de comportamento positivas, quanto negativa, levando as pessoas a culpar os outros pelos resultados (RODRIGUES, 2017 apud LONDON; SMITHER, 2002).

Por isso, o feedback deve ser um processo regular, de modo que o colaborador possa compreender seus avanços, pois é quando o avaliado torna-se mais motivado a se desenvolver, contribuindo com os resultados organizacionais (RANUZZI, 2013).

Posto que Bauer e Mulder (2006, apud SAMPAYO; SILVA, 2012) relatam que o feedback consiste em um processo de experiência individual e institucional, porque permite ao indivíduo aperfeiçoar e compreender suas competências individuais, bem como na comunicação organizacional implica diretamente em na satisfação e motivação da equipe e no trabalho.

Portanto, saber utilizar o sistema de avaliação como um instrumento para subsidiar a gestão dos desempenhos do grupo e fornecer feedback adequado nos momentos certos é essencial (ODELIUS; SANTOS, 2008), principalmente no setor público, em que segundo Araújo (2018) os modelos provenientes do setor privado não podem ser completamente reproduzidos para na Administração Pública sem a adequada observação do ambiente organizacional, já que as naturezas das atividades são diferentes no setor público.

## **2.5 Gestão de desempenho e Feedback no setor público**

Os primeiros indícios de gestão de desempenho no setor público surgiram na Era Vargas, após isso diversas outras normas apareceram, com o mesmo intuito, de regulamentar a aplicação de processos de Avaliação de Desempenho em diferentes órgãos de distintas esferas de governo, assim a modernização da administração pública tornou-se um aspecto contínuo e a Gestão de Desempenho uma ferramenta fundamental destinada a proporcionar alternativas gerenciais eficientes, que manifestou-se como uma alternativa às tradicionais técnicas de Avaliação de Desempenho (ARAÚJO, 2018).

Sendo assim, de acordo com a autora às práticas atuais de gestão de desempenho no setor público refletem um avanço para gestão de pessoas nesse campo de estudo, porque elas buscam impulsionar às instituições públicas a adotarem medidas de gestão de desempenho que busquem uma ligação entre a avaliação de desempenho Individual e os objetivos organizacionais, conforme sugere a literatura do ramo, e não apenas práticas de avaliação de desempenho determinadas em leis, decretos ou atos administrativos.

A avaliação de desempenho da administração pública tem como base legal a Constituição federal de 1988, é regulamentada pela Lei nº 11.784/2008 e pelo Decreto no 7.133/2010, no entanto que se refere, apenas, a avaliação do desempenho dos

servidores do Poder Executivo. Assim, no que tange o poder Legislativo a avaliação é regulamentada pelo regimento interno de cada Casa.

O processo de avaliação no setor público possui peculiaridades tais como sua finalidade social, característico das atividades voltadas para prestação de serviço, o que dificulta a definição de indicadores objetivos de desempenho; a burocracia que está enraizada na administração e pode dificultar a implementação de práticas gerenciais; descontinuidade administrativa resultante da troca de gestões; e aspectos culturais consequência dos indícios patrimonialista, que podem dificultar a aplicação e à eficácia de um sistema de avaliação de desempenho (MARTINS; MARQUES; VIEIRA; GARAY, 2010). Ainda, de acordo com os autores a definição de parâmetros de desempenho no setor público, especialmente quando o objetivo é associar o desempenho individual ao organizacional é uma tarefa complexa.

Em conformidade, Araújo (2018) afirma que a relação do resultado da avaliação de desempenho a gratificações salariais representa uma barreira que se associa a características culturais enquanto os servidores, acostumados à cultura burocrática e pouco voltada ao monitoramento, banaliza a aplicabilidade da Gestão de Desempenho à promoção salarial e desvaloriza a importância do instrumento

Posto isto, avaliação de desempenho não pode ser vista apenas como uma ferramenta de controle das atividades realizadas pelos trabalhadores, mas como um instrumento que propicia o desenvolvimento profissional deles, a partir da sua atuação no estabelecimento de metas e do feedback do supervisor (MARTINS; MARQUES; VIEIRA; GARAY, 2010). De acordo com Araújo (2018) para que esse processo seja significativo, ele não deve ser um fim em si próprio, ou seja, não pode esquecer que o principal objetivo é o aperfeiçoamento da gestão de desempenho visando o aumento do desempenho.

Além disso, como todo sistema de avaliação de desempenho o feedback se apresenta como ferramenta essencial, tendo em vista sua função de análise das tarefas executadas, bem como de guia das ações a serem desenvolvidas posteriormente (BRITO, 2008).

Assim, Odelius (2010) afirma que o desempenho pode ser elevado de duas maneiras: por meio de feedback que possibilita o aperfeiçoamento das capacidades dos indivíduos e por meio de decisões administrativas que relacionem o desempenho a recompensas e punições por parte da organização. Logo, nesse contexto, Coutinho (2009) afirma que para manter seus colaboradores comprometidos as organizações

públicas buscam mecanismos de reconhecimento. Desse jeito, levando em consideração as vantagens do feedback bem como o baixo custo apresentado por ele, nota-se como um excelente recurso para esse ambiente, porque como afirma Consoni (2011) é uma ferramenta eficiente porque por meio dela se potencializa a motivação e incentiva o colaborador a trabalhar melhor.

Por isso, percebe-se que a avaliação de desempenho têm desafios a superar, tanto na aplicação de sistemas de gestão de desempenho em instituições privadas quanto na administração pública, entre eles estão: o acompanhamento e inserção dos conhecimentos acumulados sobre a temática nas políticas e práticas institucionais e a qualificação dos responsáveis por elaborar, implementar, monitorar e aperfeiçoar sistemas de gestão e de avaliação de desempenho, de forma que tenham as competências fundamentais à gestão inovadora do processo e à superação de resistências e de limitações legais (ODELIUS, 2010)

### **3. MÉTODO**

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

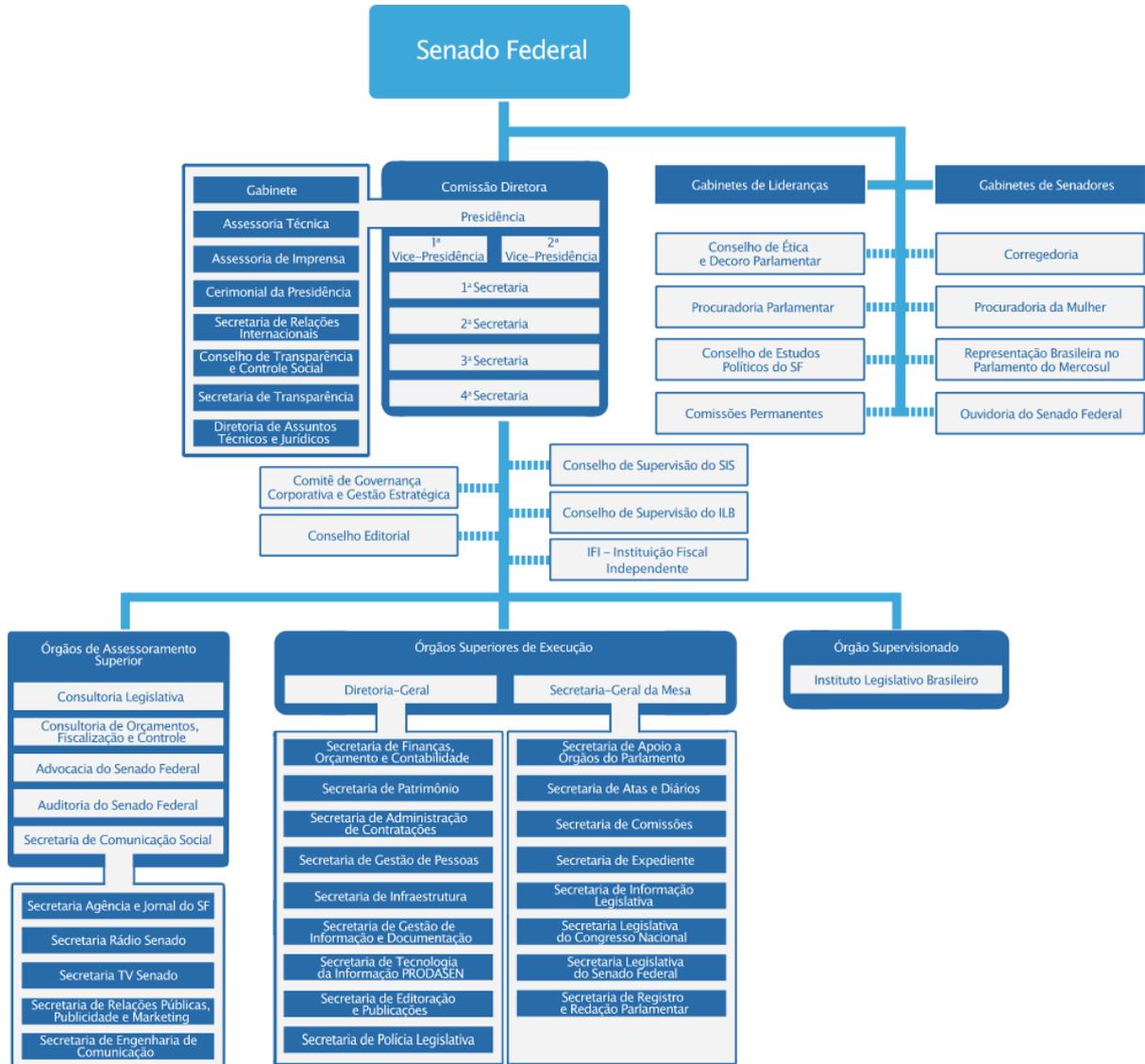
#### **3.1 Descrição do campo de estudo**

O Senado Federal foi fundado em 25 de março de 1824, pela Constituição Imperial brasileira do mesmo ano, faz parte do Poder Legislativo Federal por isso tem como função típica a de Legislar e Fiscalizar. Sua missão compreende “Exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo, incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro” (SENADO FEDERAL,2019).

O Senado Federal é composto por composto por 81 senadores, três de cada unidade federativa, para mandatos de oito anos. A estrutura administrativa do

Senado Federal compreende a formação das unidades do Senado e suas atribuições, que s estão representadas pela figura 1.

Figura 1 - Estrutura Administrativa do Senado Federal.



Fonte: <https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura>

Além disso, possui 5.828 servidores efetivos e comissionados, bem como terceirizados e estagiários que estão alocados nas unidades administrativas da Casa, abordadas na Figura 1.

### 3.2 Descrição do método

Os métodos e as técnicas que foram utilizados na pesquisa, com o intuito de atingir os objetivos específicos propostos, estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: **Descrição dos métodos e técnicas de pesquisa**

Objetivos específicos	Abordagem	Instrumento	Amostragem	Análise
Identificar os meios pelos quais os gestores do Senado Federal mensuram o desempenho dos servidores;	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista.	Servidores efetivos e comissionados	Análise de Conteúdo
Descrever os meios pelos quais os gestores comunicam os resultados de tal mensuração aos servidores;	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Servidores efetivos e comissionados	Análise de Conteúdo
Identificar os efeitos desse processo no desempenho dos servidores	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Servidores efetivos e comissionados	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa foi desenvolvida com base no levantamento de opiniões, em que o pesquisador procura informações de indivíduos com experiência em alguma área de estudo, por meio da coleta de dados de suas vivências e opiniões sobre determinado assunto (COOPER; SCHINDLER, 2014 apud CÔRTEZ, 2016), já que o objetivo geral buscava descrever o processo de avaliação de desempenho do SF, bem como a mensuração do desempenho.

A natureza da pesquisa classifica-se como descritiva, porque analisou as informações a partir da opinião e da atuação prática dos gestores sobre avaliação de desempenho, bem como a aplicação do feedback. Além disso, utilizou de procedimentos padronizados, como roteiro de entrevistas semiestruturado (GIL, 2002). O roteiro de entrevistas semiestruturado é composto por um rol de perguntas sobre o tema a ser pesquisado, mas que a partir da iniciativa do entrevistado permite

que o pesquisador faça outras perguntas, além daquelas pré-estabelecidas, que surjam com o desenrolar da conversa (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

A abordagem utilizada foi a qualitativa, pois se preocupa com fatores reais que não podem ser quantificados, visto que visa entender o processo informal de avaliação de desempenho que ocorre no Senado Federal, a partir da interpretação da percepção de diferentes entrevistados sob contexto de objeto de pesquisa (FONSECA, 2002).

O instrumento utilizado, ou seja, roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A), foi elaborado de acordo com os objetivos específicos e também com o referencial teórico, composto por perguntas que serão seguidas e aplicadas com base na atuação do entrevistado no processo de avaliação de desempenho (PRODANOV, FREITAS 2013).

A amostra estabelecida foi não probabilística por conveniência, composta por quatorze servidores, três mulheres e onze homens, sendo eles efetivos e comissionados. Os participantes exercem distintas atividades tais como de auditoria, consultoria, assessoria, atendimento ao público, segurança, engenharia, e pertencem a sete diferentes unidades administrativas do SF. Três servidores exercem cargos de coordenação, cinco de chefe de serviço, um de assessoria e cinco de auxiliar técnico. Diante disso, buscou-se entrevistar gestor e servidor, ou seja, relação entre superior e subordinado, a fim de 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 Senado Federal (AZEVEDO et al., 2013). Assim foram estabelecidos dois roteiros de entrevistas semiestruturado, enquanto um perguntava sobre como o gestor avalia o seu servidor, o outro questionava sobre a percepção do servidor sobre o processo de avaliação.

Os resultados obtidos da coleta de dados foram processados por meio da análise de conteúdo. Essa análise provém da leitura das falas transcritas, dos entrevistados, assim os procedimentos técnicos e objetivos dessa análise proporcionam um melhor entendimento sobre as informações coletadas (BARDIN, 2011). Ainda, tal análise foi composta por duas partes, a primeira consiste na parte pré-categórica elaborada a partir da literatura presente no referencial, e a segunda parte pós-categórica, com categorias criadas pelo autor para melhor detalhamento e compreensão dos resultados.

A coleta de dados foi realizada no período de 04/11 até 08/11 de 2019. Inicialmente, foi entregue uma carta de apresentação (Apêndice B) a responsável

legal pela Diretoria-Geral do SF, encarregada pela coordenação, supervisão e controle da gestão administrativa do Senado Federal, essa carta manifestava o interesse em 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 no local de trabalho dos entrevistados. Os horários para as entrevistas foram acordados anteriormente por meio de contato telefônico ou e-mail 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, a Ficha de Avaliação de Desempenho do SF (Apêndice D), foi solicitada a Coordenação de Políticas de Pessoal - COPOPE.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção objetiva apresentar os resultados alcançados na coleta de dados, levando em consideração tanto a percepção dos gestores, quanto a dos servidores, com subdivisões e relações com os objetivos específicos desta pesquisa. Às categorias criadas, bem como às subcategorias não representam a realidade do Senado Federal como um todo, e sim, às unidades administrativas das quais os entrevistados fazem parte.

##### **4.1 Processo de mensuração do desempenho dos servidores do Senado Federal.**

Por meio da aplicação do roteiro semiestruturado de entrevista, e com base na análise de conteúdo explicada na seção de método, foi possível identificar que o processo de mensuração de desempenho ocorre de maneira formal e informal, assim sendo, diante dos resultados obtidos, foi possível determinar essas duas categorias, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5: Processo de mensuração do desempenho

Tema	Categoria	Subcategoria
------	-----------	--------------

Mensuração do desempenho	Formal	Instrumento
	Informal	Conversas
		Relatório mensal
		Conclusão de tarefas

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria “Processo formal”, refere-se aos instrumentos formais da instituição para avaliação desempenho, que é utilizada em especial para progressão na carreira, conforme abordado pelos participantes.

“Tem um instrumento formal de avaliação desempenho do Senado Federal, com o objetivo de progressão na carreira” (Participante 13)

“[...] se a pergunta for em relação à iniciativa e outras características mais gerais, aí tem aquela avaliação de desempenho realizada anualmente que é para progressão na carreira” (Participante 12)

O instrumento citado pelos participantes refere-se à Ficha de Avaliação de Desempenho (Apêndice D), que é considerada como subsídio para progressão na carreira. Nessa ficha o servidor é avaliado sob quatro critérios: a) quantidade e qualidade do trabalho, b) iniciativa e cooperação, c) assiduidade e pontualidade e d) urbanidade e disciplina. Assim, o avaliador informa se o servidor possui conceito suficiente ou insuficiente para cada um dos critérios.

Segundo Coutinho (2009), o processo de avaliação de desempenho do SF consiste em um mero formalismo, porque embora haja progressão na carreira, anualmente, por mérito, ou seja, quando o servidor recebe “suficiente”, há também a promoção por critério de antiguidade, mesmo se o servidor receba “insuficiente”, após doze meses. Logo, a cada dois anos, no máximo, os servidores são promovidos independentemente do seu desempenho ser suficiente ou não na avaliação de desempenho.

Pereira (2005) afirma que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio, que visa aperfeiçoar os resultados da

instituição, para alcançar esse objetivo básico, ou seja, melhorar os resultados dos indivíduos na organização.

Já na categoria “Informal” constatou-se que, no que diz respeito ao processo de mensuração de desempenho, os gestores do SF utilizam a conclusão de tarefas como um dos meios de avaliar a performance dos seus servidores.

“É feita de maneira informal, porque não há parâmetros muito bem estabelecidos, a gente considera a demanda concluída, então verifica-se o responsável por aquela demanda e a qualidade do produto entregue, e assim a gente mede numa tabela de maneira informal, é um quadro de produtividade de maneira bem informal” (Participante 4)

“Eu avalio desempenho dos meus subordinados quando verifico que todas as demandas estão sendo atendidas” (Participante 1)

Assim, percebe-se que a mensuração decorre da análise subjetiva da execução das atividades diárias, sendo que não há indicadores definidos e nem padronizados, cada secretaria, bem como cada serviço estabelece a forma dessa análise, se será uma avaliação baseada na quantidade, qualidade ou no prazo da conclusão das atividades.

Esse processo, segundo Pereira (2014), é recente e complexo, porque avaliar de forma sistemática o desempenho dos colaboradores na realização de suas tarefas diárias, necessita de uma gestão muito dinâmica. De acordo com o autor, uma avaliação baseada nas atividades requer uma descrição da função, determinando o desempenho almejado em cada atividade, bem como a qualidade, à quantidade e os prazos para cumprimento das tarefas, o que não ocorre na instituição, conforme exposto pelo participante.

“Em linhas gerais, de acordo com a conclusão de tarefas, não existem outras métricas não objetivas, mas que você consegue ao longo dos dias analisar o engajamento nível de participação e perspectiva de resolução de problemas. Ele é realizado totalmente de maneira informal não há nenhum instrumento formal para que isso seja realizado” (Participante 5)

Assim, a realidade abordada destaca que a avaliação varia de acordo com o responsável por cada serviço, sendo realizado na base na observação do comportamento, não sendo evidenciado nenhuns registros disso em meios formais, ainda tal avaliação decorre da percepção individual do chefe, que pode ser afetado pelo ambiente de trabalho.

Posto isso, o uso de medidas fundamentadas em comportamentos pode ter como benefício a aplicação em qualquer tipo de função, além de haver um menor risco dos colaboradores centralizarem suas ações em tarefas especificamente mensuráveis, entretanto tal subjetividade e o fato de inibir a diferenciação entre desempenhos, faz com que o sistema perca a confiabilidade. Visto que medidas objetivas de desempenho são abordadas como antídoto à subjetividade e à pouca confiabilidade da avaliação de desempenho (RYNES; GERHART; PARKER, 2005).

Outra forma de mensuração de desempenho abordada pelos participantes foi o “Relatório Mensal”, é encaminhado mensalmente ao coordenador da secretaria, tal processo não é determinado pela alta administração, e sim, definida de acordo com cada unidade administrativas das quais os entrevistados fazem parte. Nesse relatório ficam registradas as atividades realizadas durante o mês, conforme exposto no trecho abaixo.

“Atualmente o desempenho é mensurado presencialmente, e através dos relatórios mensais. Eu sou chefe de um setor, então mensalmente eu encaminho os relatórios com todas as atividades que eu executo” (Participante 10)

“Não há um registro formal do meu desempenho, entretanto há um relatório mensal, no qual são registradas as atividades que são elaboradas e realizadas durante o mês. Então lá dá para mensurar os trabalhos, dá para ver o que cada um está fazendo” (Participante 6)

No relatório mensal, embora haja um registro das atividades, a mensuração também é definida como algo subjetivo, pois dentro de cada secretaria há diversos serviços e algumas com certa complexidade em mensurar o desempenho baseado em relatórios, devido à complexidade de tais atividades.

Ainda na categoria “Informal”, foi identificado que a forma mais comum de mensuração de desempenho ocorre por meio da conversa, durante ou após a realização das demandas de cada serviço.

“Mas é muito verbal essa mensuração, porque é na conclusão, dos resultados alcançados das tarefas designadas que a minha chefe pode apontar sobre o meu desempenho.” (Participante 10)

Essa subcategoria evidenciou que a informalidade predomina no SF, já que devido a ineficiência e a excepcionalidade do uso do instrumento formal, o retorno do desempenho aos servidores ocorre por meio do diálogo diário, durante e depois da realização de atividades.

Então esse acompanhamento ativo permite verificar se o indivíduo está apresentando um padrão de desempenho, possibilitando ao avaliador as informações importantes para realização do feedback, sendo que esse diálogo possibilita ao avaliador falar sobre o desempenho do indivíduo, bem como buscar entender as dificuldades na compreensão e execução das atividades, proporcionando um esclarecimento sobre o desempenho esperado (PEREIRA, 2005).

“Tem formas de avaliação não formais, que são umas conversas que ele vai me dizendo, que ele vai questionando sobre como tratar cada projeto” (Participante 13)

“Bom aqui também existe o feedback e ocorre de maneira informal. Tanto eu sou avaliado quanto os meus superiores por que ocorre essa conversa esse diálogo onde ocorre essa análise e colocando os pontos positivos e negativos” (Participante 4)

Diante disso, nota-se que a informalidade é um aspecto relevante dentro do processo de avaliação de desempenho no SF, portanto é essencial identificar tais práticas existentes, porque possibilita implementar ações visando modificá-las a fim de as aprimorar e as tornar mais eficazes, porque até os modelos mais avançados de avaliação de desempenho podem não atingir o objetivo almejado, se as práticas informais de avaliação não forem adequadas (ABBAD et al., 1996).

## **4.2 Estabelecimento de Metas**

No que se refere a definição das metas, observou-se que não há um padrão na instituição, cada secretaria, cada serviço, é responsável por determinar os seus objetivos de acordo com suas competências, bem como seus projetos. Assim, a categorização desse tema foi dividida sob dois aspectos: metas definidas e indefinidas, conforme o quadro 6.

Quadro 6: Estabelecimento de metas

Tema	Categoria
Estabelecimento de metas	Definidas
	Indefinidas

Fonte: Elaborado pela autora

As metas definidas são aquelas em que há uma mensuração objetiva, o que para avaliação desempenho é fundamental, porque, de acordo com Coutinho (2009), a definição de metas permite uma avaliação dos resultados alcançados, bem como possibilita analisar o desempenho obtido em relação ao esperado, o que propicia uma avaliação mais precisa da capacidade produtiva da equipe. No trecho a seguir, nota-se que o reajuste das metas decorre da avaliação do desempenho anual da equipe.

“Essa meta a gente fez de acordo com levantamento de uma média histórica das análises de processos, nós revemos elas anualmente e reajustamos caso necessário” (Participante 11)

O processo de definição de metas aqui citado, levou em consideração os resultados alcançados anteriormente, assim como a sua evolução no decorrer do ano, tal processo é reavaliado com constância a fim de buscar melhores rendimentos para organização.

Logo, identifica-se que o uso da avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma cultura que visa resultados (SCHIKMANN, 2010).

A categoria “Indefinidas” refere-se às metas que não possuem uma métrica objetiva, porque são atividades que decorrem de demandas externas, como exposto pelos participantes.

“Não, aqui nós não traçamos metas, a gente não tem metas definidas, até porque nosso serviço é muito sazonal, tem semana que recebemos muitos pedidos e tem outras que não. Então a meta que a gente tem que alcançar é atender as demandas que chegam o mais rápido possível” (Participante 1)

“Não há na definição das metas, uma periodicidade, não há uma exploração de uma meta do que a gente deve alcançar em números ou entregas, na verdade a própria rotina a própria demanda do Senado que justifica o nosso trabalho, a demanda da casa das outras demais de das outras unidades então não é uma meta que depende diretamente da gente” (Participante 6)

Nos trechos, observa-se que as atividades dependem de outros fatores e requerentes, assim há dificuldade de estabelecer metas, o que dificulta a execução dos trabalhos, porque percebe-se que não há uma constância de demandas. Assim há uma certa incerteza em execução das atividades, principalmente cumprimento de prazos, porque a indefinição de metas prejudica e atrasa as atividades, pois como não há um indicador definido, possibilita a postergação e adiamento da entrega.

#### 4.3 Processo de Comunicação da mensuração do desempenho.

No que diz respeito à comunicação no processo de avaliação de desempenho, foi possível identificar as categorias “formas de comunicação” e “características de comunicação”, que foram divididas em subcategorias conforme o quadro 7.

Quadro 7: Processo de comunicação da mensuração do desempenho

Tema	Categoria	Subcategoria
Comunicação	Formas de comunicação	Conversas
		Reuniões
		E-mails
	Característica da comunicação	Assertiva
		Cordial

		Inespecífica
--	--	--------------

Fonte: Elaborado pela autora

A comunicação com a finalidade de informar sobre o desempenho do servidor ocorre por meios distintos, de acordo com o perfil de cada gestor, pois não é algo padronizado. Assim de acordo com as entrevistas identificou-se que o processo de comunicação ocorre tanto verbalmente, quanto por escrito, por meio de e-mails, o que é visto por eles como métodos eficientes, já que atingem o objetivo, informar sobre o desempenho. Entretanto, conforme apresentado no Quadro 2, adaptado de Megginson (1998 apud ARAÚJO, 2002), cada forma possui suas vantagens e desvantagens.

“É uma conversa tranquila, vou pontuando o que tinha para ser cumprido durante aquele mês, é uma troca de ideias mesmo é bem tranquilo”  
(Participante 11)

“Eu gosto de conversar, de fazer reunião” (Participante 2)

“[...] às vezes ela realiza isso através do e-mail também para apontar sobre o meu desempenho” (Participante 10)

Melo (2006) destaca a importância desse processo de comunicação, pois é por meio dela que se torna possível determinar os meios que permitam o relacionamento eficiente e transparente entre a instituição e seu público interno. A comunicação interna possui diversas funções, por meio dela pode-se definir as metas, direcionar e incentivar os funcionários a trabalhar em prol das estratégias, envolvendo-os, de modo que eles busquem resolver e evitar problemas e atritos, além de interferir na motivação (VASCONCELOS; ALBUQUERQUE; 2016).

A categoria “características da comunicação” aborda a forma como os gestores conduzem essa comunicação, sendo etapa fundamental, porque há sinais de que eles carecem de uma conversa transparente entre avaliador e avaliado, ou entre os membros da própria equipe, pois os indivíduos buscam compreender como seu desempenho está sendo visto pelas pessoas do seu convívio profissional (CONSONI, 2010)

“Bem informalmente e bem cauteloso, assim, na hora de conversar né? É essa a visão. Meu chefe é um ótimo comunicador, eu nunca me senti, assim, constrangida com os feedbacks dele. Ele sempre dá um feedback muito assertivo e como é muito informal é na hora, eu acho muito mais produtivo” (Participante 6)

“Quando ele vem conversar comigo, ele é muito específico naquilo quer, e objetivo naquilo que é para ser melhorado” (Participante 12)

Nos trechos citados, observa-se que os gestores são assertivos na sua comunicação, pois comunicam de forma específica, exemplificando o que está sendo objeto do feedback, o que de acordo com Missel (2016) quando esse Feedback visa corrigir um comportamento inadequado, pode ser chamado feedback corretivo, e quando realizado da maneira correta é considerado construtivo.

“Ela é amistosa e assertiva sempre. Geralmente essas reuniões são individuais, porque nós temos duas equipes da manhã e da tarde, então ela fala individualmente.” (Participante 5)

“São retornos que não são sistemáticos, são pontuais, são informais, mas sempre muito educados. E o meu chefe é uma pessoa muito cordata, educada. Tem uma forma muito bacana e muito cuidadoso na hora de dar feedback. (Participante 13)

Assim, percebe-se que os retornos realizados, por grande parte dos gestores entrevistados, possuem os princípios fundamentais do Feedback, que são efetivo, adequado e oportuno (MISSEL, 2016). Entretanto no trecho a seguir nota-se que há gestores que não ofertam tal ferramenta da maneira correta e construtiva.

“Quando é algo negativo, em geral, não há um critério objetivo ou uma mera mensuração objetiva, não há uma clareza de qual o desempenho esperado pelo chefe, e que desempenho que ele espera de mim.” (Participante 10)

“Nos momentos que havia elogios positivos né? Eram feitos publicamente e com muita propriedade, mas havia momentos que o feedback negativo beirava a violência verbal” (Participante 13)

Tal situação retrata a dificuldade do gestor em orientar seus servidores na realização das atividades, ainda conforme citado além de ser algo vago não produz uma autorreflexão e autoconhecimento nos subordinados, assim tende a não produzir

efeitos positivos, porque por ser um retorno ocorre de forma generalizada dificultando que servidor identifique quais comportamentos são passíveis de mudança para obter os resultados esperados.

Segundo Silva (2013) embora o feedback tenha o objetivo de corrigir e buscar uma mudança de comportamento, a crítica, a ofensa ou o xingamento não têm a eficácia nenhuma. Além disso, vale ressaltar que quando analisado, o tal “feedback” abordado pelo participante, não possui os aspectos de um feedback eficiente, como exposto no quadro 3, nem os princípios básicos como já supracitados.

#### 4.4 Percepções e consequências da comunicação

Às informações contidas nesta subseção abordará as percepções e consequências da comunicação no desempenho dos servidores, diante disso, foi possível categorizá-los em três perspectivas: qualidade do trabalho, crescimento profissional e motivação, sendo que a primeira categoria foi dividida em três subcategorias, como exposto no quadro 8.

Quadro 8: Efeitos da comunicação

Tema	Categoria	Subcategoria
Efeitos da comunicação	Qualidade do trabalho	Produtividade
		Eficiência
		Cumprimento de prazos
	Motivação	-
	Crescimento profissional	-

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria “Qualidade do trabalho” refere-se aos resultados obtidos a partir do bom trabalho durante execução de atividades, assim constatou-se que o uso do feedback impacta no desempenho em três aspectos sendo eles produtividade, eficiência e cumprimento de prazos, já que a partir desse retorno notam-se mudanças no comportamento dos servidores em relação ao cumprimento dos prazos, pois eles buscam realizar às atividades dentro do tempo estabelecido porque percebem que

suas tarefas influenciam nas demais atividades, bem como impactam no desempenho da equipe, assim tanto a produtividade passa a ser elevada, quanto a eficiência do trabalho executado. Em concordância, conforme exposto no referencial Odelius (2010) e Reis (2016) quando tal processo é bem executado, melhora a realização das atividades e proporciona maior eficiência, como podemos observar nos trechos a seguir:

“Eu acho que para melhor (desempenho), isso estimula. Porque é bom para a pessoa, porque ela vê como o trabalho dela está sendo visto, isso é sempre uma boa prática de Gestão de Pessoas, o efeito é positivo” (Participante 11)

“As pessoas tendem a responder bem provoca uma reflexão e de alguma forma melhor o rendimento” (Participante 8)

“O feedback, e geralmente 90% das vezes, é visto de uma forma bacana e é uma forma de buscar modificar e ajuda a melhorar o trabalho” (Participante 7)

“A qualidade do trabalho sofre muito impacto, porque quando ele nos dá aquele retorno sobre determinada atividade” (Participante 12)

Assim, identifica-se que a prática do feedback tem contribuído para que os servidores sejam cada vez mais eficientes ao executarem suas demandas, já que estão tendo retorno e conhecimento sobre o que a organização espera deles e o que devem fazer em seu dia a dia para alcançar melhores resultados.

Logo, é evidente que conforme destaca Turci (2013) para os objetivos de melhora do desempenho e qualidade do trabalho, o uso do feedback é essencial, já que como abordado no referencial, e também afirmado por Pereira (2014) ofertar feedback é buscar antecipar-se nas ações essenciais para inibir um desempenho indesejado. O uso do feedback na instituição atrai uma energia positiva que, por conseguinte, tende a elevar a produtividade, assim o avaliado aumenta sua motivação e trabalha melhor (CONSONI 2010), conforme exposto pelos participantes.

“Então, essa injeção de energia que o feedback traz é sempre positiva, porque o feedback não tem objetivo de levar alguém pra baixo e sim o trabalho para cima, porque quando o trabalho acontece, o elogio vem publicamente até dos outros dos seus colegas de trabalho e isso é muito bom,

porque todo mundo gosta de reconhecimento todo mundo acha bacana quando seu trabalho está sendo reconhecido que está sendo notável” (Participante 7)

“Bom, eu acredito que muito positivamente, pois quando nós chamamos tal pessoa para falar sobre o trabalho que ela não está desempenhando da maneira correta, ela geralmente corrige esse trabalho e passa a executar de forma correta, muitas vezes isso é natural por conta do processo de aprendizado. A receptividade é sempre muito boa” (Participante 4)

Isto exposto, o feedback pode caracterizar-se como uma ferramenta que possibilita a melhora da qualidade do trabalho porque traz informações que permitem reavaliar às ações e o incentivar para realizar com mais precisão e qualidade, buscando também aspectos de crescimento pessoal e profissional.

Além desses fatores, percebeu-se também que o feedback tem efeitos no cumprimento de prazos, porque direciona para o alcance às prioridades e metas da instituição, possibilitando os resultados desejados no prazo previsto.

“Bom, quando no feedback a pessoa percebe que a execução da sua tarefa afeta execução de outra tarefa, ela se compromete com aquilo e ao se comprometer com aquilo ela cria soluções, ela busca as alternativas, ela pede ajuda e é acolhida pelas outras pessoas. Então o cumprimento de prazo geralmente é um dos fatores que é afetado pelo feedback” (Participante 7)

“O cumprimento de prazos a melhora é imediata” (Participante 1).

“Obviamente ajuda, até porque se a gente está com volume muito grande de demandas, de projetos simultâneos às vezes a gente esquece da sensibilidade daquele prazo, então sempre que tem alguém que chega para dar uma lembrada é fundamental é bom e ajuda muito” (Participante 9)

Logo, evidenciou-se que os prazos são aspectos que tendem a ser influenciados pelo feedback, já que ao compreender as consequências ou os benefícios do cumprimento deles os servidores motivam-se, bem como monitoram uns aos outros e auxiliam para que execução das atividades sejam realizadas em determinado período.

Os trechos a seguir referem-se à categoria “Motivação” nela foi identificado que, o feedback pode influência na motivação dos servidores.

“Eu acho que o feedback por si só, já sendo dado, ele já tem um efeito. Um efeito muito positivo é na qualidade do trabalho, mas principalmente na motivação porque quando você tem informações do que você pode melhorar e de como você pode fazer melhor a suas tarefas” (Participante 10)

“Você fica mais motivado porque a falta de feedback, quando você não tem um retorno e você não sabe se está fazendo certo ou não o que você precisa fazer para melhorar” (Participante 6)

Deste modo, observa-se que o retorno é importante porque serve de incentivo para buscar melhoria no desempenho, então os servidores sentem-se mais motivados a aperfeiçoar a execução das suas atividades, a fim não apenas de resultado, mas também com objetivo de ser reconhecido pelo seu trabalho.

Assim, conforme afirma Rodrigues (2017), o feedback pode ser considerado com uma ferramenta fundamental no processo de mudança, de motivação e de desenvolvimento.

Ainda, analisando os efeitos da comunicação, na última categoria “Crescimento profissional” observou-se que o feedback é percebido como um efeito positivo na perspectiva de desenvolvimento pessoal, como exposto abaixo:

“De forma positiva, eu acho que o feedback permite que o funcionário melhore, que ele observe que ele entenda onde ele está inserido, as ideias do local, as regras da casa e eu vejo isso muito de forma positiva e de crescimento profissional” (Participante 6)

“[...] então ele ajuda muito tanto para o pessoal quanto profissional” (Participante 8)

Essa percepção, decorre do fato que ao ter um retorno de seus pontos positivos, principalmente negativos, o servidor busca corrigir e realizar com mais qualidade suas tarefas, logo tal fator requer que ele se capacite e aprenda formas mais eficientes de executá-las, proporcionando aprendizado, por meio da procura por conhecimento e assim aperfeiçoamento de suas competências e habilidades, resultando em desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Ainda, em conformidade com esse aspecto, Ranuzzi (2013) destaca que embora o resultado de

um feedback pode incentivar a mudança e determinar metas, o desenvolvimento profissional resulta de um processo contínuo de feedbacks.

Dessa forma, percebe-se que, majoritariamente, o Feedback é visto como um instrumento que tem efeitos positivos no desempenho dos servidores, já que identificaram os benefícios dele, bem como demonstraram ter uma relação saudável com o avaliado ou avaliador, proporcionando um ambiente de crescimento profissional e pessoal.

#### 4.5 Deficiências do processo de avaliação desempenho no Senado Federal

Esta subseção foi destinada abordar às críticas apresentadas pelos entrevistados ao processo de avaliação desempenho, essas foram vistas como deficiências desse sistema. Assim, o tema foi categorizado em dois aspectos, o primeiro refere-se ao instrumento formal, e o segundo ao processo de feedback, de acordo com o quadro 9.

Quadro 9: Deficiências do processo de avaliação de desempenho

Tema	Categoria
Deficiências do processo	Instrumento
	Feedback

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria “Instrumento” trata dos aspectos negativos apontados pelos entrevistados sobre a Ficha de Avaliação de Desempenho do SF, que pode ser consultada no Anexo 1.

“É um instrumento muito deficiente, essa avaliação formal, ela é feita uma vez por ano e serve para efeitos parar de progressão institucional. É um instrumento muito precário, porque ele é um instrumento que só possui quatro dimensões, e essas dimensões ainda possuem respostas dicotômicas que são suficiente ou insuficiente” (Participante 13)

“É uma avaliação superficial, porque ela tem pouquíssimos critérios de avaliação. Ela acaba te deixando numa situação meio difícil, onde você tem que ser é muito cartesiano, é quase que escolher entre a pessoa ser boa ou não, já é difícil julgar alguém, mas sabendo tudo que tem que saber e levar em consideração todos os critérios, imagina tendo apenas quatro. Fica praticamente impossível! É inviável

Nos trechos acima, percebe-se que a avaliação possui critérios muito restritos, não há margem de escolha do avaliador e tão pouco participação do avaliado, o que é característico do método de escala gráfica, pois conforme afirma Pereira (2014) a inflexibilidade da aplicação torna o processo muito subjetivo, logo em vez de avaliar o desempenho dos avaliados, acaba por avaliar os próprios avaliados. Corroborando com isso, Ferris et al (2008 apud ODELIUS, 2010), ressalta que quanto menos específico o indicador do desempenho, maior é a possibilidade de ocorrer divergências entre avaliadores e avaliados.

Ainda, quando o participante diz “*é quase que escolher entre a pessoa ser boa ou não*” demonstra outro grande defeito de compreensão do sistema, pois como já citado por Odelsius (2010) o que é avaliado nesse processo é o desempenho das pessoas, e não elas. Coutinho (2009) evidencia que a avaliação de desempenho dos servidores do Poder Legislativo precisa ser aperfeiçoada, porque o instrumento utilizado não mensura a produtividade do servidor e não definem metas de crescimento individual.

“Hoje ele é proforma, porque, praticamente, o chefe coloca suficiente e o subordinado concorda só para ter o efeito financeiro” (Participante 12)

Assim, foi possível constatar que, apesar de existir instrumento formal, ele não cumpre com os objetivos principais dessa ferramenta, já que, de acordo com Pereira e Moreira (2015) um sistema de avaliação de desempenho precisa ser objetivo e justo, que não apenas uma mera formalidade, deve visar a promoção do desenvolvimento profissional por meio da melhoria da performance, rendimento e motivação, além de proporcionar a identificação das necessidades de treinamento e capacitação

Em consonância, aspecto abordado já havia sido analisado por Coutinho (2009) pois de acordo com ele a avaliação de desempenho no SF é percebida como um simples formalismo burocrático necessário para a progressão do servidor na sua carreira, o que demonstra uma clara disfunção dos objetivos abordados na literatura,

já que a avaliação deve estar relacionada ao desenvolvimento do servidor e não apenas à progressão na carreira.

“O questionário é tão tosco, ele é tão limitado que qualquer controle que eu falar e fazer durante o período do para eu lembrasse tal pessoa tivesse atingida com os pontos não valeria pena porque eu instrumento nem merece isso.”

A crítica citada pelo entrevistado, fundamenta-se ao fato que o avaliador não consegue avaliar seu servidor baseado no histórico do desempenho durante o intervalo de tempo entre uma avaliação, logo como já ressaltado por Pontes (2008 apud COUTINHO, 2009) o avaliador tende a analisar o desempenho levando em consideração às condutas ocorridas próximo ao período de avaliação.

A segunda categoria, refere-se à ausência a comunicação do desempenho dos servidores seja essa para falar sobre pontos positivos ou negativos.

“Esse feedback, no Senado Federal, é uma coisa muito, muito subjetiva, e eu confesso a você que nesses meus 27 anos eu nunca tive uma conversa específica com a minha chefia em que ela pudesse dizer a mim aquilo que eu devo melhorar”

O trecho acima representa uma eventualidade, pois como abordado na seção três esse processo ocorre continuamente, entretanto nota-se que não é uma prática majoritária o que pode resultar em alguns problemas, já que isso interfere na motivação, no relacionamento, no acompanhamento das tarefas, bem como na definição dos objetivos e resultados (CONSONI, 2010).

Isso talvez decorra das próprias falhas do instrumento de avaliação, pois o objetivo dela é garantir que o resultado das observações do desempenho e os resultados obtidos sirvam de embasamento para o Feedback, a fim de estabelecer um planejamento que reconheça os resultados atingidos, mas também estabeleça metas para superar os desafios encontrados (ODELIUS, 2010). Em conformidade, Pereira (2014) destaca que a avaliação de desempenho visa a valorização das pessoas, possibilitando informações e oportunidades para que seu empenho na execução das atividades alcancem os resultados esperados pela instituição.

Assim, os problemas levantados pelos entrevistados são dificuldades e desafios que a própria literatura já havia identificado Odelius (2010).

#### 4.6 Sugestões de melhoria no processo de avaliação de desempenho no Senado Federal

Por fim, essa última subseção tem como objetivo apresentar às sugestões de melhorias propostas pelos entrevistados, assim essas informações também podem contribuir para listar possíveis soluções para os problemas identificados até aqui. Logo, esse tema foi categorizado sob três aspectos, conforme o quadro 10.

Quadro 10: Sugestões de melhoria do processo de avaliação de desempenho

Tema	Categoria	Subcategoria
Sugestões de melhorias	Processo	Periodicidade
		Formalidade
		Objetividade
	Reconhecimento	-

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria “Processo” refere-se à forma que o ocorre a avaliação de desempenho.

“Colocar em prática um novo instrumento de avaliação desempenho com critérios técnicos. Um instrumento de avaliação mútua, e metas individuais, setoriais e equipe” (Participante 13)

O trecho anterior refere-se à necessidade de existir uma maior formalidade no processo de avaliação, o planejamento de um novo instrumento de avaliação desempenho, que seja mais abrangente, porém mais objetivo e específico, que permita uma avaliação bilateral em que líder e liderado são avaliados, bem como a às metas tanto do grupo, do serviço como às individuais sejam analisadas. Uma situação que já havia sido identificada por Odellius (2010) durante sua pesquisa sobre avaliação desempenho no setor público, pois como afirmado pela autora a inexistência de uma clara decisão política sobre a o processo formal de avaliação é um dos desafios das instituições.

“Eu acho que tem que ter um mix entre a informalidade e formalidade, porque a informalidade algo muito bom, mas seria importante ter algo mais formal

mais direcionado pra isso, talvez eu esteja sendo um pouco com contraditória, mas ter um tempo determinado pra saber que você vai receber um feedback e o que você vai ser avaliado, eu acho que fica um registro e fica mais claro que aquilo é uma feedback e que talvez um instrumento mais específico pra isso seria melhor, porque aí seria algo mais direcionado” (Participante 6)

“Uma comunicação clara para acertar os pontos positivos e negativos, realizando com mais frequência” (Participante 4)

Ainda, embora a informalidade também tenha sido sugerida como uma prática construtiva e necessária, já que a avaliação oportunizada pela troca diária também é construtiva, pois de acordo com os participantes possibilita um acompanhamento das atividades e um retorno imediato sobre os pontos positivos e negativos. O formalismo é um aspecto fundamental nas práticas de avaliação por ser um registro oficial do desempenho das pessoas. Isto exposto, de acordo com Odelius (2010) os resultados disso, proporciona clareza dos critérios avaliados, bem a aplicação deles de forma padronizada, aspecto esse que também foi sugerido como um ponto de melhoria no processo.

“Deveria ser algo padronizado de acordo com cada setor, mas personalizado com a equipe para que haja mais clareza e objetividade naquilo que se é esperado” (Participante 10)

Esse aspecto foi abordado porque por mais que os servidores queiram um instrumento padronizado, eles reconhecem que é importante que haja certa personalizada de acordo com as atividades setoriais, pois são atividades muito diferentes o que eleva a complexidade de mensuração do desempenho e assim exige uma avaliação com certas singularidades. Isto, é essencial porque quando os tem consciência das medidas que servirão de fundamento para a avaliação em um momento prévio, possibilita ao avaliado um melhor direcionamento de suas ações (FERRIS et. al 2008 apud ODELIUS, 2010).

Em complemento, foi sugerido que haja uma periodicidade definida, pois como já identificado pela literatura a periodicidade, ou seja, o intervalo de tempo entre o desempenho e a avaliação é visto como muito curto ou muito longo. Embora, seja necessário que avaliados e avaliadores compreendam que o processo de avaliação é

contínuo, mesmo havendo um período específico para isso, já que se refere de um processo contínuo e retroalimentável (ODELIUS, 2000; PEREIRA, 2014).

“Eu mudaria o processo da avaliação desempenho, eu acho que deveria ocorrer a cada novo exercício, sendo que o servidor deveria receber um comunicado sobre o período que estaria sendo avaliado e sobre quais aspectos que está sendo avaliado, e que de tempo em tempo pudesse estar disponível na intranet o resultado disso. Para que nos possibilitasse um feedback sobre os acertos e aquilo que se deve melhorar” (Participante 3)

A segunda categoria “Reconhecimento” fundamenta-se na necessidade, segundo os participantes, da valorização do seu desempenho na execução das suas atividades.

“Seria importante que a coordenação, e não só o superior direto, mas os superiores do meu chefe pudessem reconhecer o nosso trabalho. Se você for reconhecido por alguém acima, é algo que eu acho fundamental, isso seria mais reconhecedor, daria melhores resultados” (Participante 2)

Tal trecho é o resultado esperado de uma avaliação de desempenho, entretanto como o modo formal é falho, os servidores sentem falta desse reconhecimento disso, principalmente porque não vêm da alta administração, o que pode desmotivar e afetar os resultados organizacionais.

Conforme afirma Odélius (2010), entretanto devido às disfunções abordadas na seção anterior esse processo não tem ocorrido de modo eficiente, pois de acordo com Santos e Cardoso (2001) a definição de indicadores de desempenho, auxilia na inserção de mecanismos de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto organizacionais quanto individuais e como já supracitados também há um déficit disso na Ficha de Avaliação de desempenho do SF.

Sendo assim, esta subseção buscou apresentar possíveis soluções para alguns dos problemas identificados do processo, sob a perspectiva de quem está inserido nesse meio e que, coincidentemente, foram alguns dos pontos também abordados pela literatura (ODELIUS, 2010).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a seção de resultado, é possível afirmar que os objetivos definidos para esta pesquisa foram cumpridos de maneira satisfatória. Com a utilização do roteiro semiestruturado de entrevista, foi identificado como os gestores do Senado Federal mensuram o desempenho de seus servidores, bem como descrever como é feita a comunicação dessa mensuração e os efeitos disso no desempenho deles.

O processo formal, ou seja, o instrumento de avaliação de desempenho foi unanimemente criticado pelos participantes, sendo possível identificar que é um processo visto apenas como um instrumento burocrático para progressão na carreira e recompensa financeira. Ainda, o processo informal resultante das conversas, relatórios e conclusão de tarefas é observado como muito subjetivo e de difícil mensuração.

A comunicação do desempenho deles é feita predominantemente de forma efetiva, adequada e significativa, cumprindo com os princípios básicos do Feedback, e tem como principal função corrigir o desempenho, a fim de gerar melhores resultados. Assim, foi possível identificar que os efeitos da comunicação afetam três aspectos sendo eles, qualidade do trabalho, motivação e crescimento profissional.

Diante dessa análise, foi constatado que o processo de avaliação de desempenho formal do Senado Federal é ineficiente, mas que o uso do Feedback como uma forma de avaliar o desempenho tem impactado positivamente na execução das atividades e nos resultados setoriais das secretarias.

O presente trabalho pode contribuir sob o ponto de vista institucional, uma vez que os resultados obtidos podem servir de insumo para o aperfeiçoamento do atual instrumento de avaliação de desempenho. Já, do ponto de vista profissional, os resultados podem auxiliar os gestores a aprimorar suas práticas de gerenciamento e relações interpessoais.

Às limitações desta pesquisa referem-se ao fato que o período para coleta de dados foi pequeno, devido a burocratização para autorização da pesquisa, o que impossibilitou a participação de mais entrevistados. Outra limitação, foi o fator que muitos servidores recusaram-se a dar entrevista, ou ainda se sentiram incomodados ao discorrer sobre alguma pergunta do roteiro.

No que refere-se a agenda de pesquisa, propõe-se um estudo mais aprofundado dos efeitos da avaliação no desempenho dos servidores, principalmente aspectos relacionados à motivação.

Portanto, o uso do Feedback em um contexto organizacional em que, a avaliação de desempenho não cumpre com seus objetivos primordiais, é uma ferramenta essencial, porque impacta positivamente no desempenho dos servidores, bem como é percebido como um potencializador dos resultados.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. O. et al. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo v.31, n.3, jul/set, p.38-52, 1996.

ARAÚJO.L., B., A. **GESTÃO DE DESEMPENHO NO EXECUTIVO FEDERAL: Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação.**2018. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 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.

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

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. **Desempenho no trabalho**: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia, 2013.

BORGES, M. C.; MIRANDA, C. H.; SANTANA, R. C.; BOLLELA, V. R. Avaliação formativa e Feedback como ferramenta de aprendizado na formação de profissionais da saúde. **Revista Medicina Ribeirão Preto**. Ribeirão Preto-SP v.47, n. 3, jul/set., p. 324-31, 2014. Disponível em <[http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/11\\_Avaliacao-formativa-e-feedback-como-ferramenta-de-aprendizado-na-formacao-de-profissionais-da-saude.pdf](http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/11_Avaliacao-formativa-e-feedback-como-ferramenta-de-aprendizado-na-formacao-de-profissionais-da-saude.pdf)>. Acesso em agosto de 2019.

BORSATTO, S. **Avaliação de desempenho na UFRGS**: os lugares e o sentido de um modelo de gestão, 2012. TCC (Especialização) - Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre. 2012

BRANDÃO, H. P.; et al. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública - RAP**. v. 42, n. 5, set/out, p. 875-98, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 41, n. 1, jan/mar, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em agosto de 2019

BRASIL. **ATO DA COMISSÃO DIRETORA N. 19**, do Senado Federal, junho de 2013. Estabelece o marco inicial do 1º Período Avaliativo de que trata a Resolução n. 69, de 2012. Boletim Administrativo do Senado Federal, Brasília n. 5252, seção n. 2, de 26 de junho de 2013, p. 7.

BRASIL. **RESOLUÇÃO N. 69**, do Senado Federal, de 19 de dezembro de 2012. Define os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho e para o pagamento da Gratificação de Desempenho do Senado Federal (GDSF).

Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, n. 246, seção n.1, de 21 de dezembro de 2012, p.2

BRITO, L. R. **Avaliação De Desempenho: A Contribuição do Feedback no Processo de Avaliação dos Sargentos na Polícia Militar de Rondônia**, 2008. 24 f. TCC (Graduação) Universidade Federal de Rondônia, Cacoal. 2008. Disponível em: <<http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1596/2/ACC%20-%20Elementos%20Textuais.pdf>>. Acesso em agosto de 2019

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

COELHO, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. 2011. III Encontro de Gestão de pessoas e Relações no trabalho. João Pessoa/PB.

COHEN, R. **O Método Sanduíche para Feedback: Reflexões e Alternativas**. 2015. TCC (Pós-Graduação Lato Sensu) - MBA em Gestão de Serviços Compartilhados. Faculdade de Tecnologia em Florianópolis - FIESC/SENAI. Florianópolis, 2015.

CONSSONI, B. **A Importância do Feedback**. 2010. 54 f. TCC (Graduação) - Administração. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, 2010.

CÔRTEZ, F. G. **Gestão estratégica de Pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades**. 2016. 286 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

COUTINHO, R. L. F. **Avaliação De Desempenho No Poder Legislativo Federal**. 2009. 97 f. TCC (Especialização) - Administração Legislativa. Universidade do Legislativo Brasileiro e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, Brasília, DF, 2009.

CUNHA, M. P. MARQUES, C. A. **Relação entre Objetivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação**. **Revista Instituto Superior de Psicologia Aplicada - ISPA**. v.3, n.8 p. 295-305. 1990. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2682>>. Acesso em setembro de 2019

DENISI, A. **A COGNITIVE APPROACH TO PERFORMANCE APPRAISAL**. A Program of Research. London: Routledge, 1996.

FETZNER, M. A.; OLTRAMARI, A. P.; OLEA, P. M. **Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo**. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba, PR, v.14, n.5, set/out, p.968-982, 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a14.pdf>>. Acesso em agosto de 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GEHARDT, T.A. **Métodos de pesquisa**. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

LOTTA, G. S. **Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAEletrônica. São Paulo, v. 1, n.2, jul-dez, p. 1-12, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>> Acesso em agosto 2019.

MARQUES, A. F.; RODRIGUES, A. C. O Impacto do Sistema de Gestão do Desempenho nas Relações Laborais no Contexto da Administração Pública| Perspectivas Encontradas Na Literatura. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade** v.12, n.31,jan/abr, p. 2121-2151, 2018.

MARTINS, B. V; MARQUES, J. R.; VIEIRA, L. J. M.; GARAY, A. B. S. (2010). Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. Encontro De Administração Pública E Governança, IV.

MISSEL S. **Feedback Corporativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

NASCIMENTO, C. M. D. V.; BERNARDIM, M. L. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS BANCOS PÚBLICOS. 2008. **Revista Eletrônica Lato Sensu - UNICENTRO**, ed. 6. p. 1-17, 2008.

O DELIUS, C.C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Cadernos ENAP. v. 19. Brasília: ENAP, 2000.

O DELIUS, C. C. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**. In PANTOJA M,J; et al. (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 1. ed. Brasília: ENAP, 2010. Cap. IV p. 243-218.

OLIVIER, M. **Planejamento estratégico e gestão de Recursos humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2001.Campinas.

ORSI, A.; SILVA, C. M. **Gestão do desempenho no setor público: dificuldades alternativas de solução**.In TEIXEIRA, H.J; et al. (Orgs.). **Mérito, desempenho e Resultados: Ensaio sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 7 p. 193-235.

PEREIRA, A. S. et al. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018

PEREIRA, N. M. D; MOREIRA, V. Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. 2015. **Repositório comum: Coleção Pensar Enfermagem**. v. 19 n. 2, 2/2015. Disponível em <[http://pensarenfermagem.esel.pt/files/doc2\\_18\\_53\(5\).pdf](http://pensarenfermagem.esel.pt/files/doc2_18_53(5).pdf)>. Acesso em setembro de 2019.

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.

RAMOS, M. S; COUTO, R. V. M. **A Prática do Feedback: Aplicabilidade e Efetividade**. In: II CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA – CA. 2016. Juiz de Fora, Minas Gerais. Disponível em: <<http://periodicosfmq.granbery.edu.br/index.php/CAT/article/view/35/14>>. Acesso em setembro de 2019.

RANUZZI, M. A. **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ATRAVÉS DO FEEDBACK**. 2013. 30 f. Monografia (Especialização) - Gestão de Recursos Humanos. Universidade Candido Mendes - AVM Faculdade integrada, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <[http://www.proiac.uff.br/sites/default/files/feedback\\_empresa.pdf](http://www.proiac.uff.br/sites/default/files/feedback_empresa.pdf)>. Acesso em setembro de 2019.

REIS, Maria F., T. **Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho**. 2015. Dissertação (Mestrado) - em Administração Pública. Universidade do Minho, 2015.

RODRIGUES, A. M. M. **A Avaliação e o Feedback na Gestão de Desempenho: Um Outro Olhar**, 2017. Tese (Doutorado) - em Psicologia: Área de Especialidade Psicologia das Organizações. ISPA-Instituto Universitário, 2017.

RODRIGUES, W. A; REIS N. M. T; GONÇALVES, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n.1, jan/fev, p. 253-73, 2014. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a11v48n1.pdf>> Acesso em agosto de 2019.

RYNES S.; GERHART, B.; PARKS, L. **PERSONNEL PSYCHOLOGY: Performance Evaluation and Pay for Performance**. Rev. Psychol, v.56, agosto, p. 572-600, 2005.

SAMPAYO, M. M; SILVA, S. C. A. Comunicação Organizacional: Implicações da Comunicação Downward e do Feedback no Engagement. **Repositório do ISCTE-IUL**. Portugal. v. 3 março, p. 232-239, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13835>>. Acesso em setembro de 2019

SANTOS, L. A.S.; CARDOSO, R. L.S. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas**. 2001. XV Concurso de Ensayos del CLAD “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental”. Caracas. Disponível em: <[http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt\\_apoio\\_avaliacao\\_desempenho\\_acao.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_avaliacao_desempenho_acao.pdf)> Acesso em setembro de 2019.

SILVA, M. C. S. **Pressões culturais e comportamentais na gestão de pessoas no setor público**. In TEIXEIRA, H.J; et al. (Orgs.). Mérito, desempenho e Resultados: Ensaio sobre gestão de pessoas para o setor público. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 6 p. 153-193.

SOUZA, R. A.R. **A Importância Do Feedback Pela Percepção De Líderes E Liderados**.2007. In: XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2007. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031\\_01C.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf)>. Acesso em setembro de 2019

TAVARES, A. S.; TAVARES, F. M. Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, v. 7, n. 12, dez. 2017. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>>. Acesso em: setembro de 2019

TURCI, R. H. Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial. **Revista InterAtividade**. Andradina, SP, v.1, n. 1, jan/jun, p. 81-89, 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/47>> Acesso em agosto de 2019.

VASCONCELOS, V. L S.; ALBUQUERQUE, E. A. Feedback e sua Contribuição para Desenvolvimento Profissional. **Revista Científico**. Fortaleza, CE, v.16, n.33, jan/jun, p. 223-253, 2016. Disponível em <[https://cientefico.emnuvens.com.br/cientefico/article/view/202/298](https://cientifico.emnuvens.com.br/cientefico/article/view/202/298)>. Acesso em setembro de 2019

## Apêndice A: Roteiro semiestruturado

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 da aluna Ana Carolina Gonçalves Neitzel, matrícula 1522657, 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:

#### Gestor

1. Como você mensura o desempenho dos membros do grupo pelo qual você é responsável?
  - 1.1. De que forma as metas são traçadas?
  - 1.2. Como você registra as informações ou ocorrências relativas ao desempenho?
2. Após a mensuração, de que maneira você comunica os pontos a melhorar e a serem reforçados?
  - 2.1. Com qual periodicidade você faz isso?
  - 2.2. Descreva o modo como você conduz essa comunicação.
3. Como o desempenho de cada membro do grupo é afetado após a comunicação?
  - 3.1. Detalhe esses efeitos nas seguintes dimensões:
    - Cumprimento de prazos
    - Qualidade do trabalho
    - Proatividade
    - Relacionamento
    - Iniciativas de capacitação

### Servidores

1. Como seu chefe mensura seu desempenho?
  - 1.1. De que forma as metas são traçadas?
  - 1.2. Como seu chefe registra as informações ou ocorrências relativas ao seu desempenho?
  
2. Como seu chefe comunica a você os pontos a melhorar e a serem reforçados?
  - 2.1. Com qual periodicidade ele faz isso?
  - 2.2. Descreva o modo como ele conduz essa comunicação.
  
3. Como você acha que seu desempenho e o do grupo pelo qual seu chefe é responsável é afetado após essa comunicação?
  - 3.1. Detalhe esses efeitos nas seguintes dimensões:
    - Cumprimento de prazos
    - Qualidade do trabalho
    - Proatividade
    - Relacionamento
    - Iniciativas de capacitação
  
4. O que você mudaria nesse processo?

## Apêndice B: Carta de apresentação

### Carta de Apresentação

O Senhor (a)

Cumprimentando-a cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que pretendo realizar no âmbito do Senado Federal.

Meu nome é Ana Carolina Gonçalves Neitzel, sou estudante do curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), por meio da Escola de Administração Pública (EAB), matriculada pelo número 1522657. Sou atualmente Estagiária do Senado Federal, lotada no Serviço de Consultoria Técnica Arquivística - SECTA. Sou aluna do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP) e tenho como orientador o Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes, também servidor dessa Casa Legislativa.

Neste semestre estou realizando o meu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: “O efeito do uso do feedback no desempenho de servidores do Senado Federal”. O estudo será desenvolvido por meio de entrevistas com servidores de diferentes unidades administrativas da Casa, com duração de aproximadamente 30 (trinta) minutos, por meio da utilização de um roteiro semiestruturado, com utilização de recursos de gravação do áudio, que posteriormente será transcrito para possibilitar a análise dos dados.

Reitero que 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 do trabalho de conclusão de curso e de eventuais publicações dele decorrentes. 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, comunicar-me, de forma que eu possa apresentar-me para o início da coleta dos dados.

Para me contatar, é possível utilizar o telefone (61) 99602-7280 ou o endereço eletrônico [anagneitzel@gmail.com.br](mailto:anagneitzel@gmail.com.br). Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico [felipe.cortes@idp.edu.br](mailto:felipe.cortes@idp.edu.br).

Obrigada,

Atenciosamente,

Ana Carolina Gonçalves Neitzel  
Acadêmica em Administração Pública  
Estagiária da SGIDOC

Ciente e de acordo,

Ciente e de acordo,

Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes  
Orientador

Janete Ricken Lopes de Barros  
Coordenadora do Centro de  
Pesquisa do IDP

Ciente e de acordo,

Daliane Aparecida Silverio De Sousa  
Diretora da Secretaria de Gestão de informação e Documentação

## Apêndice C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Título do Projeto:** O efeito do uso do feedback no desempenho de servidores do Senado Federal

**Pesquisadora Responsável:** Ana Carolina Gonçalves Neitzel

**Orientador:** Felipe Guimarães Côrtes

**Telefone para contato:** (61) 99602-7280

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “O efeito do uso do feedback no desempenho de servidores do Senado Federal”, sob a responsabilidade da pesquisadora Ana Carolina Gonçalves Neitzel, a qual pretende descrever o processo de avaliação informal de desempenho realizada por gestores do Senado Federal, as formas de comunicação de resultados aos servidores e os efeitos disso no desempenho deles.

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. Será obtida cópia gravada 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, como pesquisadora, juntamente com meu orientador, estaremos à disposição por meio dos contatos informados.

### Consentimento Pós-Informação

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: Ficha de avaliação desempenho do Senado Federal

	Instituição <b>SENADO FEDERAL</b>
	Secretaria de <b>GESTÃO DE PESSOAS</b>

### Ficha de Avaliação de Desempenho - FAD

Nome:	Prontuário:
Data de Exercício:	Padrão:
Cargo:	
Especialidade:	
Lotação:	
Setor de Exercício:	

Período de Avaliação:
Última Progressão:
Escolaridade:

Fatores de Avaliação		Conceito	
		Suficiente	Insuficiente
QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO	> Volume de trabalho, levando-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução sem prejuízo da qualidade.  > Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão.		
INICIATIVA E COOPERAÇÃO	> Capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço.  > Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo		
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	> Presença permanente no local de trabalho.  > Cumprimento do horário estabelecido		
URBANIDADE E DISCIPLINA	> Relacionamento com os colegas e as partes.  > Observância de hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares		

Em ____/____/_____  _____	Em ____/____/_____  _____
Ciente do Avaliado	Assinatura do Avaliador

De acordo em ____/____/_____  _____	
Ass. Dirigente do Órgão	