



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DEMÓSTENES TRINDADE DE SOUTO ARAUJO

**ANÁLISE COMPARATIVA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO: SUGESTÕES DE REVISÃO**

PUBLICADO: 11/2025

<https://doi.org/10.47820/sol21.v1i1.15>

**João Pessoa
2024**

DEMÓSTENES TRINDADE DE SOUTO ARAUJO

**ANÁLISE COMPARATIVA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO: SUGESTÕES DE REVISÃO**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso
Superior de Bacharelado em Administração,
como requisito institucional para a obtenção do
Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida

**JOÃO PESSOA
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

A658a	<p>Araújo, Demóstenes Trindade de Souto.</p> <p>Análise comparativa da avaliação de desempenho do técnico-administrativo em educação : sugestões de revisão / Demóstenes Trindade de Souto Araújo. – 2024. 92 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024. Orientação : Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida.</p> <p>1. Avaliação de desempenho. 2. Competências. 3. Avaliação participativa por objetivos. 4. Serviço público. 5. Servidor técnico-administrativos. I. Título.</p> <p>CDU 005.962.13(043)</p>
-------	--

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEMÓSTENES TRINDADE DE SOUTO ARAUJO

Matrícula 20201460041

**ANÁLISE COMPARATIVA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TÉCNICO-
ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO: SUGESTÕES DE REVISÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 13/09/2024,
no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), no Curso
Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para obtenção do
Grau de Bacharel em ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO.

João Pessoa, 16/09/2024.

**BANCA EXAMINADORA:
(assinaturas eletrônicas via SUAP)**

Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Orientadora

Elaine Cristina Batista de Oliveira (IFPB)

Examinadora interna

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Documento assinado eletronicamente por:

- Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/09/2024 20:40:01.
- Elaine Cristina Batista de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/09/2024 17:08:52.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/09/2024 19:41:24.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 13/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar> documento/ e forneça os dados abaixo:

Código 605866
Verificado 00baa4a3
Código de
Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais José Inácio de Araújo Filho (Zeno Araújo) e Rosinete Trindade de Souto Araujo (Rose Araujo) por todo zelo, dedicação, amor, preocupação, apoio e incentivo dado a mim durante toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus Todo Poderoso por ter permitido a minha vida, a minha existência e as várias dádivas que me concedeu e concede, apesar dos meus erros.

Aos meus pais Zeno e Rosinete, por todo cuidado, zelo, apreço, incentivos, conselhos e apoio ao longo de toda minha vida.

Aos meus filhos Diego, Laís e Pedro, pelos quais procuro fazer o melhor e instruir neste mundo cada vez mais difícil de se viver.

À minha companheira Angélica, que apesar da distância me conforta e apoia.

Às minhas irmãs que sempre me apoiaram, ajudaram, aconselharam e incentivaram.

A todos os meus parentes que sempre de alguma forma estiveram presentes e ajudaram na minha formação enquanto ser humano.

A todos os professores que passaram pela minha vida de forma direta ou mesmo indireta. Desde Dona Cândida (minha primeira professora da infância), até a Dra. Emmanuelle (que teve muita paciência durante a elaboração deste TCC).

A todos os meus amigos pela torcida e energia.

Aos colegas de trabalho com quem já convivi e convivo pela compreensão e apoio que contribuíram no meu desenvolvimento.

Por fim, aos vários servidores dos colégios e instituições de ensino que frequentei - muitas vezes invisíveis para a maior parte da população - e que desempenham seu ofício com zelo, alegria e comprometimento, por ter compartilhado experiências, apoio e muitas vezes proteção (como Alzira do Colégio Cristo Rei - *in memoriam*).

“Somos quem podemos ser”

(Humberto Gessinger)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal contribuir para melhoria no processo de avaliação de servidores técnico-administrativos em instituições públicas de ensino federal. Para a consecução desse objetivo, a estratégia metodológica foi a pesquisa documental e a análise comparativa entre quatro instituições de diferentes regiões, utilizando como instrumento de pesquisa categorias de análise de formulários de avaliação de desempenho empregados neste processo. A pesquisa foi iniciada com uma fundamentação teórica contemplando diversas formas de avaliar o desempenho de pessoas nas organizações e abordando ainda vieses que podem impactar no desenrolar exitoso do processo. Na sequência, as categorias de análise previstas no escopo da pesquisa foram verificadas para, em seguida, serem comparadas entre as diferentes instituições. Após isso, sugestões de aprimoramento da avaliação de desempenho foram expostas, atendendo ao propósito desta pesquisa. Como resultado da pesquisa, verificou-se que as instituições aplicam a avaliação para cumprir a legislação, com foco importante no processo de avaliação do estágio probatório, sendo que a avaliação por competências é disseminada em todas as instituições alvo desta pesquisa. Importante ainda que uma das instituições vai além e pratica a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO). Por fim, fica evidente a necessidade de atualizar documentos normativos sobre a avaliação de desempenho de algumas instituições e incorporar novas abordagens, em especial a APPO, que pode contribuir para a melhoria contínua das instituições, além da necessidade de o processo subsidiar formalmente o planejamento estratégico organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho. Competências. Avaliação Participativa por Objetivos. Serviço Público.

ABSTRACT

The main objective of this research is to contribute to improving the evaluation process of technical-administrative employees in public federal educational institutions. To achieve this objective, the methodological strategy was documentary research and comparative analysis between four institutions from different regions, using categories of analysis of performance evaluation forms used in this process as a research instrument. The research began with a theoretical foundation covering different ways of evaluating the performance of people in organizations and also addressing biases that can impact the successful development of the process. Subsequently, the categories of analysis provided for in the scope of the research were verified and then compared among the different institutions. After this, suggestions for improving performance evaluation were presented, serving the purpose of this research. As a result of the research, it was found that institutions apply evaluation to comply with legislation, with an important focus on the evaluation process of the probationary period, with competency-based evaluation being disseminated in all institutions targeted by this research. It is also important that one of the institutions goes further and practices Assessment by Objectives. Finally, the need to update normative documents on the performance evaluation of some institutions and incorporate new approaches is clear, in particular Assessment by Objectives, which can contribute to the continuous improvement of institutions, in addition to the need for the process to formally support organizational strategic planning.

KEYWORDS: Performance evaluation. Skills. Assessment by Objectives. Public service.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal contribuir a la mejora del proceso de evaluación de los servidores técnico-administrativos en las instituciones públicas de enseñanza federal. Para alcanzar este objetivo, la estrategia metodológica adoptada fue la investigación documental y el análisis comparativo entre cuatro instituciones de diferentes regiones, utilizando como instrumento de investigación categorías de análisis de los formularios de evaluación del desempeño empleados en este proceso. La investigación se inició con una fundamentación teórica que contempla diversas formas de evaluar el desempeño de las personas en las organizaciones y aborda además sesgos que pueden impactar en el desarrollo exitoso del proceso. A continuación, las categorías de análisis previstas en el alcance de la investigación fueron verificadas y luego comparadas entre las diferentes instituciones. Posteriormente, se presentaron sugerencias para el perfeccionamiento de la evaluación del desempeño, atendiendo al propósito de este estudio. Como resultado, se constató que las instituciones aplican la evaluación principalmente para cumplir con la legislación, con un enfoque importante en el proceso de evaluación del período de prueba, y que la evaluación por competencias se encuentra difundida en todas las instituciones objeto de esta investigación. Es importante señalar además que una de las instituciones va más allá y practica la

Evaluación Participativa por Objetivos (APPO). Finalmente, se evidencia la necesidad de actualizar los documentos normativos sobre la evaluación del desempeño en algunas instituciones e incorporar nuevos enfoques, en especial la APPO, que puede contribuir a la mejora continua de las instituciones, además de la necesidad de que el proceso sirva formalmente de base para la planificación estratégica organizacional.

PALABRAS CLAVE: *Evaluación del Desempeño. Competencias. Evaluación Participativa por Objetivos. Servicio Público.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Escala Gráfica.....	20
FIGURA 2: Matriz Nine Box.....	21
FIGURA 3: Autoavaliação.....	22
FIGURA 4: Avaliação da equipe.....	23
FIGURA 5: Avaliação do Líder.....	24
FIGURA 6: Avaliação 180°.....	24
FIGURA 7: Avaliação 360°.....	26
FIGURA 8: Avaliação por Competências.....	27
FIGURA 9: Fator de ponderação - Avaliação servidor sem cargo de gestão - UFFS.....	44
FIGURA 10: Fator de ponderação - Avaliação servidor com cargo de gestão - UFFS.....	44

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Tipos de Avaliação de Desempenho segundo Armbrust.....	19
QUADRO 2: Etapas da Avaliação Participativa por Objetivos - Visão Chiavenato.....	29
QUADRO 3: Faixas Avaliativas - UFPE.....	39
QUADRO 4: Faixas Avaliativas - Estágio Probatório - IFTO.....	40
QUADRO 5: Faixas Avaliativas - Estágio Probatório - Unifesp.....	42
QUADRO 6: Faixas Avaliativas - Estágio Probatório - UFFS.....	43
QUADRO 7: Comparativo entre as avaliações das Instituições pesquisadas.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO:	Administração por Objetivos
APPO:	Avaliação Participativa Por Objetivos
BSC:	<i>Balanced Scorecard</i>
CF:	Constituição Federal
EC:	Emenda Constitucional
FedEx:	Federal Express
GE:	General Electric
IBC:	Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i>
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFTO:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
IQ:	Incentivo à Qualificação
PEC:	Proposta de Emenda Constitucional
PLP:	Projeto de Lei Complementar
SIADP:	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SMART:	<i>Specific</i> (Específico), <i>Measurable</i> (Mensurável), <i>Attainable</i> (Atingível), <i>Realistic</i> (Relevante) e <i>Time-bound</i> (Temporal)
UFFS:	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFPE:	Universidade Federal de Pernambuco
UFRB:	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UNIFESP:	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	CONCEITOS.....	16
2.2	OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.2.1	Aumentar a produtividade.....	17
2.2.2	Aumentar o desempenho da equipe.....	18
2.2.3	Melhorar o atendimento ao cliente.....	18
2.3	TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.3.1	Escala Gráfica.....	19
2.3.2	Matriz <i>Nine Box</i>.....	20
2.3.3	Autoavaliação.....	21
2.3.4	Avaliação da equipe.....	22
2.3.5	Avaliação do Líder.....	23
2.3.6	Avaliação 180°.....	24
2.3.7	Avaliação 360°.....	25
2.3.8	Avaliação por Competências.....	26
2.3.9	Avaliação Participativa por Objetivos.....	29
2.4	VIESES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	30
2.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	31
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	33
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2	CAMPO DE INVESTIGAÇÃO.....	34
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	35
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR.....	37
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR.....	44
4.3	NOVAS CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO QUE PODEM SER ACRESCENTADAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	49
	ANEXOS.....	54

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho dos servidores públicos no Brasil é motivo de várias discussões na sociedade, ganhando importância com a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 32/20 que prevê este instrumento como condição básica para a permanência e ascensão no serviço público. Todavia, essa PEC atribui a futura lei ordinária definir os critérios da avaliação periódica de desempenho, assegurada a ampla defesa. (Brasil, 2020). Foi a Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998 que incluiu na legislação a necessidade de avaliação de desempenho dos servidores, porém fica patente o objetivo - perda do cargo ou a aquisição da estabilidade no serviço público e não a melhoria do serviço público e do servidor:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalorada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (Brasil, 2023)

A partir dessa EC, houve a elaboração de proposta de leis complementares, como o projeto de Lei Complementar PLP 248/1998 (Brasil, 1998) que versava sobre a perda de cargo público por insuficiência de desempenho e, ainda, o PLP 51/2019 (Brasil, 2019) que objetiva regulamentar o inciso III do § 1º do art. 41 da Constituição Federal, para disciplinar o procedimento de avaliação periódica de desempenho de servidores públicos estáveis. Nesse sentido, é possível observar uma sobreposição clara dos dois projetos.

Por outro lado, a avaliação de desempenho já é aplicada no âmbito da União para aquisição da estabilidade durante o estágio probatório e para a progressão por mérito funcional. Para o escopo deste trabalho, o foco é a avaliação de desempenho aplicada a instituições públicas federais de ensino.

A categoria dos servidores técnico-administrativos em educação do Governo Federal é muito importante para o bom funcionamento das instituições públicas de ensino superior do Brasil. Esse grupo de pessoas fornece todo suporte para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, impactando diretamente no êxito dessas atividades e a excelência na prestação de serviços por parte dos servidores é fundamental. Sendo assim, faz-se mister que o processo de avaliação do desempenho deste servidor seja bem conduzido para que a sociedade aufera os melhores

resultados. Portanto, é salutar que toda a sociedade valorize a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos e acompanhe seu desenvolvimento para que a melhor qualidade na prestação dos serviços das instituições possa ser alcançada.

Com essa visão e dentro dessa realidade, considerando o contexto de futuras mudanças que virão com a reforma administrativa em curso nos tempos atuais, surge a pergunta: O atual modelo de avaliação de desempenho pode ser aprimorado, possibilitando perspectivas de melhoria do serviço público e do desenvolvimento do servidor?

Para responder a essa problemática, este trabalho faz uma análise comparativa entre modelos reais aplicados em quatro instituições públicas federais. Para a consecução dos objetivos é realizada uma revisão bibliográfica sobre avaliação de desempenho incluindo tipos de avaliação de desempenho aplicados por organizações sejam elas públicas ou privadas.

1.1 . Objetivos

1.1.1.Objetivo Geral

Analisar o processo de avaliação de servidores técnico-administrativos em instituições públicas de ensino federal.

1.1.2.Objetivos Específicos

- a) Descrever modelos de avaliação de servidores técnico-administrativos de quatro instituições públicas federais de ensino.
- b) Identificar, de forma comparativa, pontos convergentes e divergentes entre os modelos selecionados.
- c) Apresentar sugestões de perspectivas adicionais para avaliação aos modelos analisados, como forma de aprimorar o processo.

1.2. Justificativa

Dentro desse contexto e em função de se viver a realidade diária do serviço público, o tema despertou o interesse como possibilidade de se analisar modelos reais e a possibilidade de se agregar valor ao processo atual. Considerando que há poucos estudos sobre o tema no Brasil e é bastante desafiadora a tarefa de se avaliar o desempenho do servidor público de forma a melhorar seu desempenho e das instituições, resultando em uma melhor efetividade na prestação de serviços à sociedade, foi aberta a possibilidade de se empreender esta pesquisa, no sentido de enriquecer os atuais processos.

Destarte, o melhor entendimento e aprimoramento da avaliação de desempenho no serviço público pode contribuir não apenas para os fins elencados na Constituição Federal, mas principalmente para a melhoria da qualidade do atendimento à sociedade e para o desenvolvimento do servidor público.

A confrontação entre avaliações de diferentes instituições similares, auxilia na construção de um modelo aprimorado a que se propõe a presente pesquisa.

Portanto, este trabalho é relevante para os servidores técnico-administrativos, os gestores das instituições públicas de ensino federal, para administradores em geral, bem como para o desenvolvimento de melhores práticas administrativas que afetam não apenas o setor público, mas toda a sociedade, que pode usufruir de melhores serviços.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A avaliação de desempenho é uma atividade relacionada à Gestão de Pessoas e está inserida dentro do processo “Aplicar Pessoas” segundo Chiavenato (2014, p. 13-14). É um instrumento vital para qualquer organização moderna e deve fazer parte do planejamento estratégico para que possa alcançar seus objetivos de forma mais estruturada e sustentável.

Há muitos conceitos aplicados à avaliação de desempenho e esta conceituação não é trivial devido a diferentes interpretações e variadas perspectivas, conforme atesta Marques (2022). Segundo Andrade e Drumond e Castro (2022), busca a excelência da organização através da melhoria no desempenho das pessoas, corrigindo fragilidades e fortalecendo os pontos positivos. É nisto que reside a grande força de um processo bem conduzido de avaliação de desempenho: mitigar as fraquezas e catalisar as fortalezas de cada pessoa participante do ciclo avaliativo, possibilitando identificar o que muitas vezes não é perceptível de forma autônoma. Na visão de Chiavenato (2014), trata-se de apreciação organizada do desempenho de cada indivíduo relacionada às suas atribuições, metas e resultados estabelecidos, além de suas competências e do seu potencial de crescimento, o que redundará na sua capacidade de agregar valor para a organização a que pertence.

Nesse sentido, faz-se necessário entender quais os objetivos da avaliação de desempenho e seus tipos. Para o escopo deste trabalho, cujo foco é a Administração Pública, em especial as quatro instituições de ensino federal aqui pesquisadas, uma análise comparativa entre elas é importante para que os benefícios da avaliação de desempenho sejam melhor compreendidos.

2.1. Conceitos

Na literatura há várias conceituações sobre avaliação de desempenho. Chiavenato (2014, p. 210) assim conceitua:

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Já Lucena (1977, *apud* Reynaud; Todescat, 2017, p. 86) conceitua:

É um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos da organização, no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição que ocupa no momento e preparar-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro.

Assim, pode-se ter um conceito básico de que a avaliação de desempenho é um processo bem estruturado que visa à melhoria contínua do avaliado, da equipe e por conseguinte da organização de forma a possibilitar a perenidade do negócio.

2.2. Objetivos da avaliação de desempenho

Dentre os vários objetivos de uma avaliação de desempenho conforme a literatura traz (Chiavenato, 2014), (Armbrust, 2023), (Lima *et al.*, 2022), (Leite; Souza, 2023), pode-se citar: melhorar o planejamento da organização; aumentar a produtividade; aumentar o desempenho da equipe; melhorar a satisfação no trabalho; melhorar o atendimento ao cliente; possibilitar melhoria nos resultados econômicos e financeiros da organização; estabelecer padrões de desempenho esperados das pessoas; orientar as pessoas buscando a melhoria no desempenho individual e coletivo; comprometer as pessoas em relação aos resultados organizacionais; melhorar o clima organizacional por meio de um diálogo franco e edificante, mitigando incertezas e dissonâncias; e, possibilitar informações estratégicas.

Desses objetivos, três são base para os demais: aumentar a produtividade, aumentar a qualidade da equipe e melhorar o atendimento ao cliente. Através deles a maior parte dos demais são atingidos. Os subitens a seguir detalham melhor de que forma é possível atingi-los.

2.2.1. Aumentar a produtividade

A condução de processo bem elaborado de avaliação de desempenho, tem a capacidade de possibilitar um aumento da produtividade da organização já que como menciona Chiavenato (2014), o colaborador pode ter instrumentos melhores para produzir com maior eficiência e eficácia. Através da análise do resultado da avaliação é possível estabelecer planos de ação e metas para que o trabalhador possa melhorar seu nível de prestação de serviços o que culmina no aumento da produtividade.

Por outro lado, para se ter os resultados esperados é necessário que o avaliado reconheça que seu desempenho está sendo recompensado, como alude Chiavenato (2014) ao tratar do tema de avaliação de desempenho atrelado à expectativa. Nesse sentido ganha importância a interação entre avaliador e avaliado, com papel fundamental daquele em prestar apoio e orientação através de *feedback* e este de participar ativamente via seu *feedback* ascendente como explicita Lima *et al.* (2022).

Para que se tenha efetividade e constância ao longo do tempo, é importante que a organização tenha um sistema de gestão informatizado que faça o acompanhamento e possa avaliar os ganhos de produtividade na linha temporal do processo avaliativo (Cadeado, 2023).

Assim, é primordial que o processo avaliativo contribua para a organização aumentando a produtividade de cada colaborador, da equipe e da organização como um todo. Um objetivo bastante relevante para o futuro da corporação.

2.2.2. Aumentar o desempenho da equipe

Um outro objetivo fundamental é a melhoria do desempenho da equipe e, por conseguinte, sua qualidade. À medida que cada profissional é aprimorado nas suas competências pessoais e técnicas, a equipe usufrui de forma sinérgica desse aumento de performance, possibilitando-a ser uma equipe de alto nível.

Conforme Gramigna (2006, *apud* Amaral; Abreu; Silva, 2010) a avaliação por competências tem esta possibilidade de melhorar o desempenho da equipe, sendo novamente evocada a necessidade de *feedback* para que o processo seja exitoso. Esse fato ainda é reforçado na visão da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (*apud* Sampaio, 2023). Importante ainda que esse processo seja realizado de forma objetiva e clara (Amaral; Abreu; Silva, 2010).

Armbrust (2023) cita ainda que a avaliação da equipe tem um espectro importante pois verifica como os esforços conjuntos contribuem para o resultado da organização e, além disso, identifica o alinhamento entre as pessoas e contribui para uma melhor comunicação do grupo.

2.2.3. Melhorar o atendimento ao cliente

Esse terceiro aspecto, está diretamente relacionado ao futuro da organização, já que o cliente é quem possibilita a perenidade de qualquer organização seja ela com fins lucrativos ou sociais.

Chiavenato (2024) esclarece que no processo de avaliação de desempenho, deve estar claro para o avaliado a sua contribuição em relação ao atendimento adequado e de qualidade prestado aos clientes (seja interno ou externo). Chiavenato ainda vai além ao citar a obra *The customer comes second* de Rosenbluth e Peters (1992, *apud* Chiavenato, 2014, p. 214) quando afirmam: “Ponha os funcionários na frente e os clientes serão mais bem atendidos.”, demonstrando a importância de um processo avaliativo em que os colaboradores sejam efetivamente valorizados.

Adentrando nas formas de se avaliar o profissional, Chiavenato (2014, p. 222) cita textualmente indicadores que devem estar presentes no processo: “satisfação do cliente interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade...”. Ou seja, a organização na formulação do processo avaliativo deve apresentar perspectivas que capturem como está o relacionamento do colaborador em relação a determinadas ações que impactam diretamente o atendimento ao cliente. Isso tornará mais palpável para o avaliado (e para a efetiva qualidade do serviço ao cliente) a importância do seu trabalho e empenho.

Um instrumento que pode ser utilizado no processo de avaliação é o *Balanced Scorecard* (BSC) que traz na sua concepção intrínseca a perspectiva dos clientes conforme cita Marques (2022). Algumas empresas inclusive já incorporam esse instrumento nas avaliações de desempenho dos seus colaboradores. Através de uma avaliação de desempenho utilizando o modelo do BSC as perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento são incorporados ao processo, tornando essa avaliação aderente a cada uma dessas perspectivas, aprimorando e aproximando o desempenho esperado da visão estratégica da organização.

2.3. Tipos de avaliação de desempenho

Existe uma quantidade considerável de tipos de avaliação de desempenho. Na classificação adotada por Chiavenato (2014), há três: baseada em cargos, baseada em competências e baseada nos objetivos.

Já Armbrust (2023), cita nove tipos, conforme o Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Tipos de Avaliação de Desempenho segundo Armbrust

Tipos de Avaliação de Desempenho	
1	Escala Gráfica
2	Matriz <i>Nine Box</i>
3	Autoavaliação
4	Avaliação da equipe
5	Avaliação do Líder
6	Avaliação 180°
7	Avaliação 360°
8	Avaliação por Competências
9	Avaliação Participativa por Objetivos

Fonte: Armbrust (2023)

O nível de maturidade e os objetivos da avaliação é que determinam qual o tipo de avaliação será aplicado no processo avaliativo. Independentemente do tipo, a organização deve levar a sério e fornecer os insumos necessários para sua realização, bem como o principal: *feedback* constante e monitoração ativa.

A seguir detalha-se cada um dos nove tipos de avaliação no modelo proposto por Armbrust (2023), lembrando que podem existir outros tipos de avaliação.

2.3.1. Escala Gráfica

A escala gráfica segundo Pontes (2005, *apud* Cadeado, 2023, p. 29) é:

O mais antigo, simples e difundido, visa a avaliação do desempenho dos colaboradores através de factores previamente estabelecidos. Pressupõe a construção de escala em que se avalia o desempenho de um colaborador, estando dispostos na linha horizontal os factores de avaliação de desempenho e na linha vertical o grau de variação dos factores.

Por sua construção e facilidade de uso é bastante disseminada nas organizações sendo construída em uma tabela em que se atribuem valorações (pode ser baseada na escala de Likert

ou conceitos como por exemplo: ótimo, bom, regular, péssimo) a determinados atributos que se quer avaliar. Chiavenato (2014, p. 217) nomeia aqueles como “graus de avaliação de desempenho” e estes como “fatores de avaliação”. Importante mencionar que apesar de ser um método tradicional de avaliação, a tecnologia da informação tem possibilitado a melhoria da escala gráfica aprimorando-a, como menciona o próprio Chiavenato (2014).

Essa simplicidade é reforçada por Barbosa (2023, p. 17) quando afirma:

... traz as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todos os integrantes da organização, pela sua simplicidade durante a aplicação e por permitir a avaliação do desempenho dos avaliados em face das características mais preconizadas pelas organizações.

Chiavenato (2009, p. 253, *apud* Leite; Souza, 2023, p. 212) no entanto alerta que: “Sua aplicação requer muitos cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem interferir nos resultados”. Portanto, faz-se necessário um bom preparo para utilizar essa ferramenta avaliativa.

Nesse sentido, é importante citar a alternativa de utilizar o modelo de distribuição forçada conjuntamente com a escala gráfica, pois aplica conceitos estatísticos possibilitando melhoria na avaliação dos colaboradores, já que esse modelo considera que o desempenho das pessoas segue uma distribuição normal (Sampaio, 2023). A Figura 1 apresenta uma visualização da utilização de uma Escala Gráfica.

Figura 1. Exemplo de Escala Gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de					

Fonte: Santos (2020)

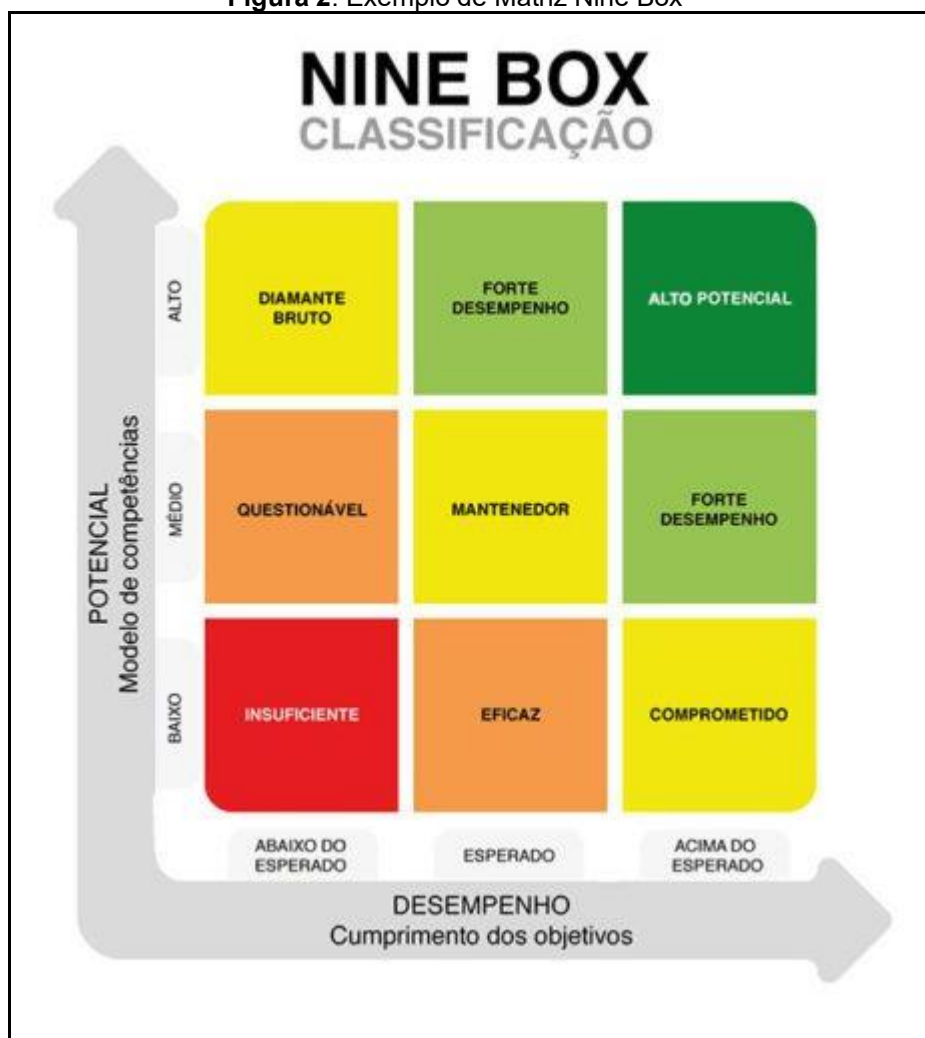
2.3.2. Matriz *Nine Box*

Essa matriz exprime o relacionamento entre o potencial e o desempenho, sendo estruturada no formato 3 x 3 (o que gera as nove caixas) conforme Leme (2014, *apud* Alécio; Souza, 2018). Por relacionar essas duas variáveis, a matriz *Nine Box* é empregada usualmente em avaliação de desempenho que objetiva auxiliar no processo sucessório das empresas para que se possa selecionar os melhores quadros, que deverão assumir os cargos mais elevados na estrutura organizacional, conforme Gianzanti (2016, *apud* Alécio; Souza, 2018).

Na sua utilização, conforme Armbrust (2023), cada colaborador é alocado em uma das caixas da matriz de acordo com seu potencial e o seu desempenho atual e aquele que tiver o maior destaque será o potencial escolhido para assumir a posição sucessória.

Portanto, neste tipo de avaliação de desempenho, o objetivo é aprimorar o processo de sucessão da organização visando sua continuidade com os melhores quadros possíveis, conforme descreve a Figura 2.

Figura 2. Exemplo de Matriz Nine Box



Fonte: Rizzio (2017)

2.3.3. Autoavaliação

Como o próprio nome indica, essa avaliação é realizada pelo próprio colaborador como uma autocrítica. Obviamente, o colaborador deve ter um nível bom de maturidade para realizar uma avaliação coerente e honesta, pois é preciso que ele se veja enquanto colaborador, sua contribuição para a organização, sua experiência, suas habilidades e suas competências. Geralmente se aplica em paralelo a outros tipos de avaliação (180° ou 360°, por exemplo).

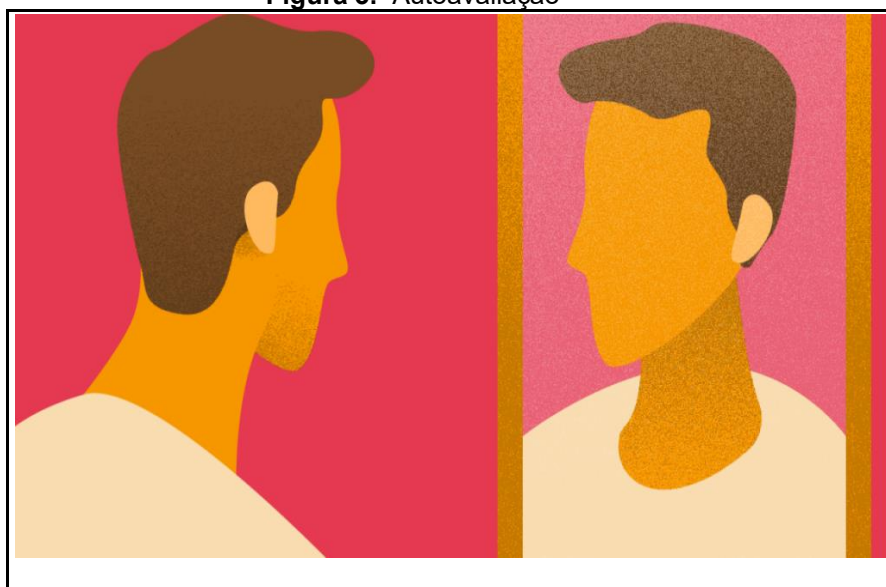
É ainda importante atentar para dois problemas que podem afetar o resultado da autoavaliação, conforme Alves, Cremonesi e Lopes (2023): o Efeito *Dunning-Kruger* (indivíduos que se acham bem-preparados e competentes quando não o são) e a Síndrome do Impostor

(colaboradores que se acham inferiores ao que realmente são - muitas vezes reflexo de gestores injustos e perseguidores).

A autoavaliação é salutar por forçar o colaborador a fazer um exercício sobre si mesmo: suas atitudes, seus objetivos, sua conduta, seu relacionamento profissional; enfim, sua vida laboral. Sobre esse tipo de avaliação, Chiavenato (2014, p. 215) afirma: “O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho...”.

Portanto, fica evidente a importância desse tipo de avaliação nas organizações, por possibilitar ao colaborador visualizar como ele se vê e expor isso para a organização que pode avaliar e interagir com o colaborador aproximando as visões (como ele se enxerga e como a organização o enxerga), conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3. Autoavaliação



Fonte: Marques (2020)

2.3.4. Avaliação da equipe

Este tipo de avaliação não é muito comum e aplica-se a empresas que necessitam de um excelente alinhamento dentro da equipe. Segundo Armbrust (2023), o foco desse tipo é a melhoria do relacionamento e da comunicação. É salutar que alguns órgãos públicos já empregam no seu processo avaliativo como por exemplo a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), conforme Sampaio (2023), sempre que determinada área tenha um mínimo de três servidores.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) também emprega este método.

Figura 4 - Avaliação da equipe



Fonte: Moreno (2023)

2.3.5. Avaliação do Líder

Esse tipo de avaliação é o que mais resistência possui. É normal a avaliação do superior para o subordinado, mas o contrário encontra barreiras pelo ranço histórico de que o comando está sempre certo e sempre deve ser obedecido. No entanto, como cita Armbrust (2023), a avaliação da liderança é primordial para que a organização obtenha desempenho cada vez mais superior. Nesse processo, o *feedback* da equipe em relação ao gestor contribuirá para reafirmar posições corretas e corrigir possíveis lacunas por parte desse.

Chiavenato (2014, p. 216) denomina essa avaliação como “Avaliação para cima” quando a equipe faz a análise do suporte dado (ou não) pelo gestor, considerando se ele facilitou os meios e recursos fornecidos para que a equipe alcançasse os resultados e ainda emitindo sugestões para o gestor melhorar seu desempenho e possa contribuir no sentido de prover maior eficácia da equipe. Para que isso ocorra, o estilo de liderança deve ser pautado em modernas técnicas gerenciais com bastante abertura mental. Isso produzirá resultados importantes pois haverá maior negociação entre equipe e superior e, conseqüentemente como Chiavenato (2014, p. 216) menciona:

permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

Com esse cenário, a organização passa a ser mais democrática, ativa e participativa e o senso de pertencimento pode ser catalisado pela equipe. Ou seja: a avaliação do líder é um processo que pode contribuir fortemente para a melhoria do clima organizacional (se for bem conduzido), pois chefias agregadoras poderão ser estimuladas e chefias desagregadoras podem ser ceifadas.

Figura 5. Avaliação do Líder

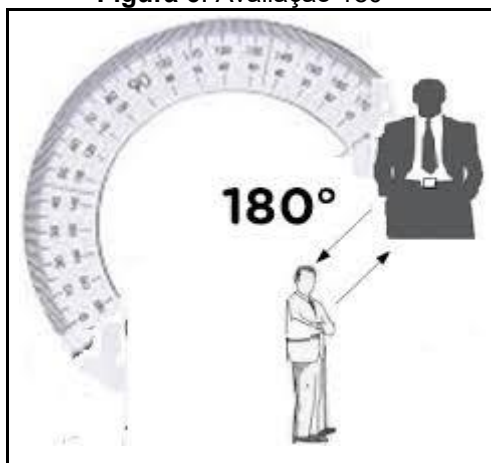
Fonte: Leite (2022)

2.3.6. Avaliação 180°

Na avaliação 180° o gestor avalia o subordinado. É o meio mais tradicional de avaliação de desempenho. Um ponto a ser levado em consideração é o relacionamento entre esses dois profissionais. Uma relação que esteja submetida a atritos ou de outro modo, a proteção, pode redundar em um processo avaliativo não justo. Conforme Armbrust (2023), essas características podem ser mitigadas através de um controle posterior através de um comitê avaliativo composto por diferentes profissionais objetivando um processo avaliativo mais equitativo, eliminando possíveis discrepâncias.

Importante ressaltar que em alguns casos esse tipo de avaliação pode ocorrer substituindo o gestor imediato por outro colaborador que realiza a avaliação 180° de outro colaborador como bem assinala Lima *et al.* (2022).

Nesse tipo de avaliação, por sua forte característica de poder praticamente total atribuído ao avaliador, é vital que este passe credibilidade ao avaliado para que os objetivos estratégicos da organização sejam efetivamente alcançados como indicam Gabris e Ihrke (2000, *apud* Amaral *et al.*, 2018) e Lee e Jimenez (2011, *apud* Amaral *et al.*, 2018).

Figura 6. Avaliação 180°

Fonte: Magalhães (2022)

2.3.7 Avaliação 360°

Esse tipo de avaliação é uma modificação do tipo anterior e captura uma visão mais completa e, portanto, mais moderna. No seu processo, todos são envolvidos (advindo daí justamente o termo 360°): gerente, seus pares, subordinados, fornecedores, clientes internos, clientes externos, ou seja, todos que estão no entorno do avaliado. Ou seja, uma avaliação de modo circular por envolver todos. Por esta característica abrangente, torna-se um tipo de avaliação riquíssimo pois como pontua Chiavenato (2014, p. 215): “A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados”. Importante ressaltar que é relevante a organização (e os seus partícipes) possuírem maturidade e capacitação suficiente para que a avaliação 360° seja efetiva e produza resultados positivos.

Dessa forma, fica patente que não é toda organização que tem capacidade de conduzir um processo avaliativo 360°. Para evitar armações por parte de grupos, assim como na avaliação 180°, é importante que a organização tenha um comitê para equalizar possíveis desvios que venham a desvirtuar os bons e importantes propósitos da avaliação 360°. O controle é bastante complexo e deve ser realizado com muito planejamento e responsabilidade. Na sua obra *Gestão de Pessoas*, Chiavenato (2014) cita algumas empresas importantes (*IBM, British Petroleum*) que realizaram a avaliação de desempenho 360°, inclusive com periodicidade trimestral como foi o caso da Promon (empresa nacional de tecnologia).

Como reporta Lima *et al.* (2022), a avaliação 360° é um instrumento que possibilita o *feedback* ascendente que é muito importante para as organizações já que através das valiosas informações geradas, pode melhorar continuamente e moldar suas estratégias.

Segundo Amaral, Abreu e Silva (2010, p. 36): “aquela capaz de romper esse sistema e promover mudanças através do conhecimento necessário do ambiente onde as decisões e ações ocorrem como um todo é o método de avaliação 360°.” O sistema a que se refere é o ambiente propiciado pela avaliação tradicional (180°).

Há várias formas de se implementar a avaliação 360°. O importante é que as informações geradas agreguem valor para a organização.

Figura 7. Avaliação 360°

Fonte: Almeida (2013)

2.3.8. Avaliação por Competências

A avaliação por Competências é um tipo mais elaborado de avaliação comumente utilizado por organizações bem estruturadas. Sobre esse tipo de avaliação:

Competências formadas pela capacidade, conhecimento e características pessoais que distinguem os profissionais, e o gerenciamento dessas habilidades é a essência desse método de avaliação, tendo como resultado esperado o aumento qualitativo na realização de tarefas específicas, proporcionando a empresa um quadro de profissionais mais talentosos, criativos e produtivos. (Amaral; Abreu; Silva; 2010, p. 35)

Os profissionais submetidos ao processo avaliativo em questão, podem identificar claramente suas habilidades e competências, e compreender como elas auxiliam no desenvolvimento de suas atribuições (Silva, 2021). Ainda segundo Pereira (2018, *apud* Leite; Souza, 2023), o processo avaliativo possibilita a ampliação da capacidade dos colaboradores através de mais capacidades e melhoria das já presentes. A figura 8 apresenta uma visão deste tipo de avaliação.

Figura 8. Avaliação por Competências



Fonte: Rheis Consulting (2019)

Como bem observa Chiavenato (2014), as competências transcendem os cargos sendo relacionadas com as áreas da organização, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes. Tudo isso deve estar relacionado ao planejamento estratégico e seus objetivos. A organização deve ter clareza sobre quais são as competências necessárias e esperadas para que possa, através da avaliação de desempenho nessa modalidade, disseminar o que se espera dos seus partícipes, fortalecer ou manter aquelas que já são solidificadas, identificar fraquezas a fim de minimizá-las e elaborar estratégias e planos para melhorar continuamente e estabelecer um alto padrão no que concerne às competências desejadas para que se torne mais forte e sustentável ao longo dos anos.

As competências variam de acordo com as características de cada empresa ou entidade, podendo abranger uma variada gama de competências técnicas e/ou comportamentais. Como citado por Chiavenato (1981, *apud* Amaral; Abreu; Silva, 2010, p. 35), podem ser consideradas várias competências tais como:

visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipe.

Aguiar e Mesquita (2023) elencam passos para essa avaliação: 1 - Identificação de competências; 2 - Definição de indicadores comportamentais; 3 - Coleta de *feedback* e dados; 4 - Avaliação e *feedback*; e, 5 - Planos de desenvolvimento.

A identificação de competências é um tema crucial para o processo. Cada organização deve analisar e definir quais são as competências essenciais requeridas para cada posição organizacional. No artigo escrito por Prahalad & Hamel intitulado "*The core competence of the corporation*", a definição de competências essenciais é:

São recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao

processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. (Prahalad; Hamel, 1990, *apud* Fleury; Fleury, 2003, p. 133).

Essa identificação pode ser aplicada não apenas a empresas, mas também a qualquer tipo de organização. O importante é que esta tenha conhecimento suficiente de sua Missão, Visão e Valores.

Uma vez identificadas as competências essenciais, a organização deve definir claramente quais os indicadores comportamentais irá acompanhar e verificar no seu corpo profissional para que alcance seus objetivos. Além disso, é vital disseminar a informação com todos os seus componentes para que seja de conhecimento pleno.

Atendidos os passos anteriores, procede-se à coleta dos dados avaliativos, bem como as impressões dos avaliados sobre o processo. Deve ser realizado com bastante isenção e sem pressão aos avaliados.

Na sequência, após a realização da coleta dos dados, os avaliadores (ou mesmo sistemas de avaliação) procedem à avaliação dos dados, compila-os e preparam seus pareceres com o intuito de possibilitar o *feedback* aos avaliados que assim podem ter ciência do seu desempenho e o que precisarão fazer para melhorá-lo.

Uma vez cientes, os avaliados podem elaborar seus planos de desenvolvimento, suportados pelos avaliadores e pela organização. Todos trabalhando conjuntamente contribuem para o desenvolvimento individual e coletivo, conduzindo a organização a uma melhoria nas suas competências, o que resultará em melhores resultados institucionais.

Interessante registrar que órgãos públicos já utilizam a avaliação por competências no Brasil, motivando pesquisas como a realizada por Costa e Valente (2022) no Tribunal de Justiça do Maranhão. Conforme destacam os autores no trabalho: “Gestão de Competências admite que as instituições sejam mais eficazes, mais produtivas, mais eficientes e alcancem às reivindicações ao avanço de demanda e de complexidade através dos seus recursos humanos.” E complementam que o serviço público pode ser mais eficiente através desse instrumento avaliativo. Essa posição é corroborada por Hood e Lodge (2004, *apud* Marques, 2002), quando afirmam que somente o desenvolvimento de competências dos servidores públicos redundaria em uma “verdadeira reforma da gestão pública.”

No que diz respeito às instituições públicas federais de ensino, a Lei 11.784/08 é clara ao mencionar que a avaliação deve considerar as competências do servidor (Brasil, 2008, *apud* Sampaio, 2023). Por outro lado, o desafio é transformar essa ferramenta em poderoso meio de melhoria contínua pois como pontua Sampaio (2023, p. 35-36) “há uma tendência, condicionada pelo atrelamento de gratificações, para resultados das avaliações sempre positivos, retirando assim de contexto, os objetivos de uma avaliação de desempenho por competências.”

No início da década de 2020 algumas instituições federais adotavam a avaliação por competências no seu processo junto aos técnicos administrativos em educação. Um mapeamento realizado por Doro *et al.* (2020) considerando oito instituições de ensino federal identificou que as avaliações conduzidas tinham como critério competências ou fatores comportamentais. Efetivamente apenas três utilizavam a avaliação por competências (Doro *et al.*, 2020) sendo a

Universidade Federal do Pará (UFPA) um destaque no quesito, pois dispunha do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional que trabalhava com desenvolvimento de metodologias de gestão de pessoas na administração pública. As outras duas instituições não foram reveladas pelos autores.

2.3.9. Avaliação Participativa por Objetivos

Conforme Pontes (2005, *apud* Cadeado, 2023, p. 28), a avaliação por objetivos:

consiste num acordo entre o gestor e o colaborador dos objectivos que o colaborador deve alcançar durante determinado período e esses objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar de acordo com os objectivos fixados pela organização.

Marques (2021, p. 2) em seu texto para o Instituto Brasileiro de *Coaching* de forma pragmática diz: “A avaliação por objetivos tem como intuito avaliar o que cada colaborador conseguiu oferecer para a empresa em determinado período.”

Esse modelo avaliativo foi baseado na teoria da Administração por Objetivos (APO) desenvolvida por Peter Drucker na década de 50 do século passado (Leite; Souza, 2023). Trata-se de um método moderno de avaliação conforme atestam Leite e Souza (2023) e Chiavenato (2014) e que traz uma forma eficiente de promoção do sentimento de pertencimento na equipe (Armbrust, 2023). Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 224) acrescenta mais um “P” à sigla APO, nomeando assertivamente de “- Avaliação Participativa Por Objetivos”, já que nesse processo há participação ativa do colaborador e do gestor no estabelecimento dos objetivos. Algumas organizações aplicam esse método especialmente para remuneração variável. Porém, pode ser aplicado a organizações públicas e sociais para melhoria dos serviços prestados aos seus clientes (sejam internos ou externos).

Segundo Chiavenato (2014, p. 225), na avaliação participativa por objetivos seis etapas devem ocorrer:

Quadro 2. Etapas da Avaliação Participativa por Objetivos - Visão Chiavenato

Etapas - Avaliação Participativa por Objetivos	
1	Formulação de objetivos consensuais entre colaborador e gestor e nunca de forma impositiva
2	Aceitação por parte do avaliado em relação aos objetivos pactuados e seu comprometimento e empenho para o alcance dos resultados acordados
3	Alocação de recursos, meios e insumos para que o colaborador possa alcançar os resultados esperados
4	Colaborador deve desempenhar bem o seu papel consoante a melhor estratégia que ele vislumbre, contando obviamente com o suporte e orientação do gestor
5	Monitoração constante dos resultados por parte do colaborador e com suporte do gestor

6	Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa, com bom fluxo de informação envolvendo o colaborador e o gestor
---	---

Fonte: Chiavenato (2014)

Em termos de administração pública, em Portugal já há previsão de adoção da avaliação por objetivos como forma de meritocracia. Para isso, utilizará o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) conforme expõe Marques (2022). Na administração pública brasileira não há normativa a esse respeito ainda.

Importante salientar conforme cita Marques (2022), que os objetivos devem atentar para a metodologia SMART - *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Realistic* (Relevante) e *Time-bound* (Temporal). Só dessa forma é que será possível ter êxito na aplicação da Avaliação Participativa por Objetivos.

2.4. Vieses da avaliação de desempenho

Inicialmente, é importante entender, como lembram Alves, Cremonesi e Lopes (2023), que a avaliação de desempenho não é um teste de personalidade. Portanto, não se deve ter esse preconceito quando da aplicação, evitando-se o foco na pessoa e mantendo-o no objetivo primordial que é a melhoria contínua da empresa e do colaborador. Todavia, às vezes, é possível que o processo de avaliação tenha vieses que comprometem o resultado final e alguns objetivos podem não ser atendidos.

Há muitos vieses possíveis durante o processo de avaliação de desempenho e esses podem ser oriundos de diversos fatores Conforme Bernd (2020, p. 67-68) menciona:

[...] a capacidade dos avaliadores de incorporar informações não contratáveis relevantes na avaliação de desempenho (maior ou menor subjetividade) é afetada por seus modelos mentais (Krishnan; Luft; Shields, 2005), 68 abordagens de decisão (Bailey; Hecht; Towry, 2011) vieses cognitivos (Kramer; Maas 2019; Moers, 2005), e se a empresa usa um sistema de medição de fórmula (Long; Mertins; Vansant, 2015). Para Cheng e Coyte (2014), o processo de ponderação de medidas de desempenho, se comparado aos esquemas de incentivos e remuneração baseados em fórmulas, parece ser mais positivo, e vantajoso (Baiman; Rajan, 1995). Já que pode incutir aos gerentes discricção para explorar informações não contratáveis e atenuar comportamentos disfuncionais, por exemplo, aqueles desencadeados por relacionamentos interpessoais (gerente vs. subordinados) (Bol, 2011) e percepções de injustiças (Voußem *et al.* 2016). Segundo Baiman e Rajan (1995), a subjetividade pode ser positiva ao permitir que os supervisores possam avaliar o desempenho dos subordinados com base em outros fatores que não restritos ao desempenho real dos funcionários, mas que avaliem o seu nível de esforço, comprometimento, obstinação e criatividade.

Alguns desses vieses são mais comuns e relevantes. Entre eles, Alves, Cremonesi e Lopes (2023) chamam atenção para dois fatores que podem afetar negativamente a avaliação: o Efeito *Halo* e Efeito *Horn*. O primeiro leva a uma superestimação da avaliação já que determinada característica tida como positiva pelo avaliador, pode contaminar as demais características de forma positiva. Já o efeito *Horn* é o inverso levando o avaliador a ter percepção negativa de várias características do avaliado em função de uma determinada característica que ele analise como

deficiente. Dessa forma, ambos efeitos deturpam a avaliação e produzirão resultados que não contribuirão para um processo avaliativo eficaz e justo.

A questão de justiça também está relacionada a outros três vieses que podem ser decorrentes da não aplicação da chamada justiça organizacional que deve estar presente e ser reconhecida pelos participantes quando do processo avaliativo. Ela é composta por três grupos conforme Klendauer e Deller (2009, *apud* Grapegia Dal Vasco; Beuren; Popik, 2016): distributiva, processual e interacional. “A justiça distributiva refere-se à percepção dos resultados que são consistentes com as normas implícitas para alocação.” (Grapegia Dal Vasco; Beuren; Popik, 2016, p. 123). “Os meios que são utilizados para se alcançar os resultados envolvem a percepção da justiça processual” (Sudin, 2011, *apud* Grapegia Dal Vasco; Beuren; Popik, 2016, p. 123). “... a interacional concentra-se na comunicação que ocorre entre gestor e colaborador (Colquitt, 2001; Rego, 2002, *apud* Grapegia Dal Vasco; Beuren; Popik, 2016, p. 122). Quando qualquer uma delas não ocorre, tem-se problemas no processo avaliativo.

Isso posto, o entendimento coerente é que a avaliação de desempenho pode servir a diversos objetivos de acordo com a necessidade da organização, com sua visão estratégica, com sua cultura organizacional, sua maturidade e com a orientação da alta cúpula da organização. Em relação à avaliação de desempenho no setor público, há ainda o fator de interesses políticos que pode se sobrepor ao interesse público, derivado ainda da velha cultura patrimonialista.

Por outro lado, algumas vezes trata-se de uma mera formalidade para justificar que a organização possui um processo de avaliação de desempenho. Chiavenato no seu livro *Gestão de Pessoas* (2014) retrata bem essa situação em que havia uma avaliação com procedimentos bem definidos, porém sem uma utilização prática já que o desempenho das pessoas não mudava e tão pouco a postura dos gestores. O objetivo, no caso, era premiar as pessoas que mereciam e prover treinamento quando necessário. Contudo, como a organização não estruturou bem a política para aumento salarial e tampouco para treinamento, o processo de avaliação de desempenho não tinha efetivamente sentido. Era de fato uma mera formalidade. Isso jamais deve ser o objetivo de um instrumento que pode melhorar o desempenho da equipe e, por conseguinte, da organização.

2.5. Avaliação de desempenho no setor público

Uma organização pública difere de uma privada essencialmente pelos seus objetivos principais. Enquanto aquela objetiva o bem comum, esta foca primordialmente no lucro. Além disso, o setor público deve fazer exatamente o que a lei determina, enquanto o setor privado pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

Diante desse cenário, a avaliação de desempenho do setor público deve obedecer estritamente ao que as leis determinam enquanto as organizações privadas têm plena liberdade de avaliar livremente, desde que não firam as determinações legais.

Independentemente do setor, como afirmam Dalmau e Benetti (2009), a avaliação de desempenho é uma das atividades mais importantes levada adiante por um gestor, pois permite o conhecimento efetivo do profissional.

O processo avaliativo no setor público, como já mencionado, segue o que a lei determina. Nesse sentido, há no Portal do Servidor do Governo Federal (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sigepe/modulo-avaliacao-de-desempenho>), uma boa documentação sobre o processo, indicando os objetivos, legislação, manuais, diretrizes e outras informações importantes.

Importante ressaltar que a reforma ocorrida na administração pública em 1995 com a introdução da Nova Administração Pública, trazendo de forma mais explícita o gerencialismo, aproximou o setor público das práticas que ocorrem no setor privado (Paula, 2005, *apud* Bastos; Loreto, 2023), acarretando diretamente na necessidade de avaliação dos serviços públicos e da avaliação de desempenho (que eram previstas no normativo, porém sem uma definição mais contundente).

Dentro desse contexto, a Gestão de Pessoas é alçada a um patamar superior focando em abordagens que valorizam o relacionamento interpessoal e o desenvolvimento profissional das pessoas (Bastos; Loreto, 2023). Nesse sentido, é importante que componentes como confiança, justiça, comunicação, motivação, satisfação e validade do instrumento estejam presentes nos processos avaliativos conforme Amaral *et al.*, (2018).

Não obstante essas considerações, é importante ressaltar que o processo avaliativo no Brasil está na expectativa da aprovação (ou não) da PEC 32/2020 que tramita no Congresso Nacional (Brasil, 2020). Muitas indefinições pairam nesse aspecto e o processo atual continua em vigência em vários órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta (Autarquias e Fundações de Direito Público - as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações de direito privado seguem a lógica de empresas privadas).

No caso específico da educação federal, a Lei 11.091/2005 que versa sobre o plano de carreira dos Servidores Técnicos-Administrativos, menciona no Artigo 24, parágrafo 1º, inciso III, a necessidade de Avaliação de Desempenho, conforme texto abaixo (Brasil, 2005):

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

Aderente ao texto legal, é importante a maximização do resultado organizacional agregado, como resalta Bergue (2010, *apud* Reynaud; Todescat, 2017), pois é o norte que deve ser seguido em relação à avaliação dos servidores públicos, criando ainda condições para melhoria das relações entre chefia e subordinados pois “aumenta o grau de compreensão e permite uma melhor convivência.” (Grillo, 1983, *apud* Reynaud; Todescat, 2017, p. 86). Spekle e Verbeeten (2014, *apud*

Reynaud; Todescat, 2017) chamam a atenção para que os gestores quando da aplicação de um novo instrumento de avaliação tenham muita habilidade para tornar efetivo o processo avaliativo.

Observa-se que pesquisas científicas têm sido realizadas para ajudar nesse processo. Guessier, Ensslin e Petri (2023) se propuseram a elaborar um modelo de avaliação de desempenho para auxiliar os gestores na tomada de decisão e, dessa forma, serem mais assertivos. É um passo importante para que se possa ter melhores (e mais justos) instrumentos avaliativos utilizando metodologias científicas mais elaboradas.

Souza e Rabelo (2023), por sua vez, empreenderam uma pesquisa interessante sobre avaliação de desempenho em uma instituição federal de ensino sob a ótica dos servidores técnico-administrativos. Os autores chamam bastante atenção para a influência que a percepção tem sobre a avaliação. De fato, as experiências passadas e presentes são contundentes para a percepção do indivíduo influenciando-o. Logo, percepções impactam no processo avaliativo.

Dessa forma, o entendimento é de que, do ponto de fatores internos, os estímulos, as experiências e a socialização passadas interferem na percepção e fazem com que indivíduos diferentes percebam eventos parecidos de forma também diferente. (Souza; Rabelo, 2023, p. 11).

Além disso, a forma de ver o mundo também varia de acordo com a pessoa. Alguns acreditam que influenciam e têm determinado controle, outros que esses fatores são determinados pelo ambiente externo. (Souza; Rabelo, 2023). Sabe-se que tanto aspectos internos quanto externos influenciam as diversas situações, incluindo aí a questão da avaliação de desempenho. Um fato importante na pesquisa de Souza e Rabelo foi a constatação que nenhum participante do levantamento atribuiu nenhum valor a avaliação e apenas 6% relataram que era pouco importante. (Souza; Rabelo, 2023).

Dessa forma, vê-se que os servidores valorizam o processo e há necessidade de um incremento governamental apoiando, esclarecendo e aprimorando o instrumento. Salienta-se que várias organizações públicas realizam seu processo avaliativo de acordo com diretrizes internas e normatizações de órgãos a que estão vinculados. Porém, ainda há necessidade de outras leis que melhor detalhem, organizem e padronizem o processo avaliativo no setor público brasileiro.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é empírica, pois trata da observação de eventos e da verificação de documentos utilizados na avaliação de desempenho em instituições públicas de ensino, com foco no segmento de servidores técnico-administrativos em educação. Quanto à forma de abordagem, é caracterizada como uma pesquisa qualitativa, pois, como Flick (2009, p. 37) assinala: “A pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.”

O tipo de pesquisa é definido como estudo comparativo relacionado ao processo de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos de quatro instituições de ensino superior federal. No caso desta pesquisa, buscou-se comparar os processos das instituições,

conforme o que menciona Rauen (2006, p. 181, *apud* Mendonça, 2014, p. 59): “Geralmente seguem os passos do método comparativo, descrevendo, explicando e comparando os fenômenos.” Quanto aos objetivos é descritiva, já que a partir de documentos descreve a situação de uma realidade não sendo pretensão partir para um aprofundamento maior.

Como usual, houve uma pesquisa bibliográfica prévia com conteúdo atual, sem desconsiderar clássicos que são importantes para a construção e evolução do conhecimento científico.

3.2. Campo de investigação

No presente estudo o foco são instituições públicas de ensino superior. Por se tratar de um estudo comparativo entre instituições públicas de ensino, o universo que compõe a pesquisa engloba todas as organizações públicas de ensino que fazem avaliação de desempenho de seus trabalhadores. O objeto de estudo centra-se em quatro instituições de ensino superior pública com características similares às demais que compõem o sistema de ensino público brasileiro, a saber:

- a) Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
- b) Instituto Federal do Tocantins - IFTO
- c) Universidade Federal de São Paulo - Unifesp
- d) Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Dessa forma se caracteriza como amostra intencional. Dentro do presente contexto, alguns recortes de pesquisas foram selecionados e aqui apresentados.

Em consonância com o Princípio da Transparência, um dos pilares que rege a Administração Pública em conformidade a CF 88 (Brasil, 2023), utilizou-se documentação pública para que esta pesquisa pudesse ser desenvolvida sem maiores necessidades de solicitar documentação às instituições da presente amostra. Essa documentação pode ser acessada livremente através da rede mundial de computadores.

3.3. Estratégia de pesquisa e instrumento de coleta de dados

A estratégia de pesquisa consiste em pesquisa documental e análise comparativa. Conforme Alves *et al.* (2021, p. 52), esse tipo de pesquisa está relacionada à abordagem qualitativa. Como o próprio nome sugere, baseia-se no levantamento de documentos pertinentes à pesquisa e, como se trata de comparação, objetiva verificar características, propriedades, variáveis e pontos comuns e dissonantes constantes no material utilizado no escopo da pesquisa. Importante ressaltar ainda que no desenvolvimento da pesquisa documental, o desafio é enorme e exige do pesquisador muita ação e reflexão seguindo um procedimento que envolva a seleção do material, a sua análise, sua estruturação e a construção do pensamento que exprima coerentemente o resultado dos achados.

O instrumento de pesquisa tem como alvo a definição de categorias de análise dos formulários de avaliação de desempenho de instituições públicas federais de ensino superior. A análise documental referente aos modelos de avaliação das quatro instituições públicas escolhidas, considerou os seguintes documentos:

1 - UFPE:

- Portaria - Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação no Estágio Probatório
- Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores
- Resolução - Programa de Gestão do Desempenho dos técnico-administrativos educação
- Formulário de Autoavaliação
- Formulário de Avaliação - Avaliador

2 - IFTO:

- Regulamento - Avaliação de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
- Regulamento - Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação
- Orientação para Aplicação das Avaliações aos Técnico Administrativos em Educação
- Ficha de Avaliação de Desempenho – Chefe Imediato
- Ficha de Avaliação de Desempenho – Autoavaliação
- Questionário para o Servidor
- Formulário de Avaliação do Servidor Técnico-Administrativo em Educação em Estágio Probatório

3 - Unifesp:

- Regulamento - Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
- Manual para avaliação do estágio probatório dos Técnico-Administrativos em Educação
- Formulário de Avaliação da Chefia Imediata
- Formulário de Autoavaliação

4 - UFFS:

- Resolução - Avaliação de Desempenho dos servidores integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e dos Docentes com função gerencial
- Pesos Avaliação: Atores X Dimensões
- Formulário de Avaliação de Desempenho TAE e Docentes Gestores

3.4. Análise de dados

A análise documental tem relação com a abordagem qualitativa, conforme explicitado por Alves *et al.* (2021). Acrescentando ainda que a investigação dos documentos é a fonte e o objeto dos estudos tendo na contemporaneidade uma vasta variedade de fontes não se restringindo

apenas à forma escrita, transcendendo para fotografias, vídeos, *streamings*, filmes e outros. Portanto, há uma ampla gama de possibilidades a ser explorada pelo pesquisador.

Por sua vastidão, na análise e pesquisa documental é necessária muita atenção e sistematização para que não haja problemas no percurso da pesquisa. Requer levantamento das fontes, escolha do material, separação, muita leitura, releitura, análise crítica e paciência. Nem por isso, está passível de limitações como ocorre em qualquer tipo de pesquisa empreendida. Além disso, faz-se mister ter compreensão do contexto social, geográfico, econômico e histórico em que determinado documento foi produzido. Isso pode ser corroborado através do que escreveu Cellard (2008, p. 300, *apud* Alves *et al.*, 2021, p. 57):

Uma boa compreensão do contexto é, pois, crucial, em todas as etapas de uma pesquisa documental, tanto no momento da elaboração de um problema, da escolha das pistas a seguir para descobrir as principais bases de arquivos, quanto no momento da análise propriamente dita. Esse conhecimento deve também ser global, pois nunca se pode saber de antemão quais são os elementos da vida social que será útil conhecer, quando chegar o momento de formular interpretações e explicações.

Em termos da ética desta pesquisa, ela foi pautada no estrito cumprimento da legalidade e utilizou dados abertos de conhecimento público, oriundos do Princípio da Transparência, cumprido pelas instituições alvo da pesquisa. Todos os documentos pesquisados e os que foram apresentados como anexo são de amplo conhecimento público e estão disponíveis nos sítios das instituições componentes da pesquisa.

Em relação à análise de conteúdo, ou seja, as categorias temáticas abordadas na pesquisa, foram escolhidas as seguintes:

- 1 - Periodicidade: diz respeito ao período de tempo entre as avaliações realizadas por cada uma das instituições;
- 2 - Manual do Processo: indica a data em que foi emitida a versão atual do manual e seus acessórios que norteiam as avaliações de desempenho;
- 3 - Autoavaliação: refere-se à existência de autoavaliação realizada pela instituição;
- 4 - Avaliação pelo Gestor: refere-se à existência de avaliação pelo gestor do servidor realizada pela instituição;
- 5 - Avaliação da Equipe: refere-se à existência de avaliação realizada pela equipe em relação aos seus pares ou em relação ao gestor;
- 6 - Avaliação por Competências: refere-se à existência de avaliação por competências realizada pela instituição;
- 7 - APPO: refere-se à existência de avaliação participativa por objetivos realizada pela instituição;
- 8 - Vínculo ao Planejamento Estratégico: refere-se à existência de vínculo do processo de avaliação realizado com o planejamento estratégico da instituição.

Sendo assim, essas oito categorias temáticas ajudam a entender como cada uma das instituições se comportam em relação ao processo de avaliação de desempenho dos seus servidores técnico-administrativos e, como convergem ou divergem em relação a cada uma delas.

Por fim, o resultado da análise documental, possibilitou o tratamento através da comparação entre realidades distintas envolvendo instituições públicas de ensino. O embasamento através das referências teóricas, estudadas e analisadas, contribuiu para um aprofundamento teórico suficiente em relação ao resultado da presente pesquisa, o que levou ao atingimento de seus objetivos.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de dados constitui-se de algumas etapas. Após a revisão bibliográfica empreendida, o primeiro passo foi a observação do processo de avaliação que ocorre no âmbito de quatro instituições públicas federais. Na sequência foram analisados os documentos relativos à avaliação de desempenho utilizados por essas organizações que se compõem por manuais, portarias, regulamentos, resoluções e formulários. Posteriormente, houve a verificação de pontos convergentes e divergentes relacionados ao processo de avaliação de desempenho das instituições. Por fim, confrontaram-se as diversas realidades para serem apresentadas novas categorias de avaliação que podem ser acrescentadas aos processos de avaliação de desempenho atualmente vigentes como forma de aprimorar os atuais.

Desta forma, a análise de dados desdobra-se nos três tópicos seguintes que auxiliam o entendimento da pesquisa empreendida. O primeiro descreve os quatro modelos de avaliação de instituições públicas tomadas como referenciais para esta pesquisa. O segundo apresenta um comparativo entre as avaliações, identificando convergências e divergências entre elas. Já o terceiro apresenta sugestão de novas categorias que poderiam ser acrescentadas aos modelos com o objetivo de aprimorar os processos atuais.

Com este cenário, o propósito de contribuir para melhoria no processo de avaliação de servidores públicos técnico-administrativos em instituição pública é apresentado.

4.1. Modelos de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos em educação de instituições públicas de ensino superior

Como mencionado na fundamentação teórica, a avaliação de desempenho de instituições públicas deve seguir estritamente o que as leis determinam. Para o estudo de caso presente, a avaliação segue a Lei 11.091/2005. Por outro lado, o decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 (Brasil, 2006) indica diretrizes para aplicação do Incentivo à Qualificação (IQ) e para a progressão na carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O processo de progressão funcional previsto no documento normativo, estipula um intervalo de 18 meses entre as progressões. Para que isso ocorra, o servidor terá sua ascensão por mérito, caso sua avaliação tenha resultado positivo (Brasil, 2005). A progressão começa no nível 1 e vai até o 16. Portanto, o servidor atinge o topo da carreira, considerando aprovação em todas as avaliações realizadas, em 22 anos e 6 meses. Em junho de 2024, houve uma proposta do governo federal, alterando a periodicidade da progressão funcional de 18 para 12 meses a ser implantada a partir de 2025 conforme anúncio no site oficial do governo através do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2024). Essa alteração modifica o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos (PCCTAE).

No caso da UFPE, apesar da progressão ocorrer no intervalo citado, as avaliações são realizadas a cada 9 meses, sendo nomeada a primeira como “A” e a segunda como “B”, sendo utilizados dois formulários que correspondem aos anexos 1. Avaliação de Desempenho - Avaliador (UFPE) e 2. Avaliação de Desempenho - Autoavaliação (UFPE). Essa estrutura foi definida através de portaria e da emissão de manual sobre o processo que foram publicados em 2006.

Como esta documentação tem quase vinte anos de existência é importante uma atualização. Por outro lado, o ponto positivo é que existe a visão tanto do servidor quanto do seu gestor, ainda que na aferição da nota a autoavaliação não seja contemplada (um ponto que seria salutar incluir na revisão da documentação), em relação ao desempenho do avaliado.

O formulário de avaliação é composto por dez indicadores: 1. Comprometimento, 2. Qualidade, 3. Produtividade, 4. Conhecimento do trabalho, 5. Atendimento ao usuário, 6. Iniciativa/Criatividade, 7. Trabalho em equipe, 8. Atualização, 9. Flexibilidade/Adaptabilidade e 10. Administração de condições de trabalho. Como verificado, os indicadores possibilitam identificar importantes atributos que podem contribuir para um bom atendimento ao cidadão (um dos objetivos primordiais do serviço público), além da observância de princípios da Administração Pública (eficiência e eficácia), do zelo com o patrimônio público e a valorização do trabalho em equipe.

Apesar de não explicitado, esses dez indicadores são aderentes ao modelo de avaliação por competências conforme o referencial teórico no seu item 2.3.6, especialmente nas palavras de Chiavenato (1981, *apud* Amaral; Abreu; Silva, 2010), oportunamente citadas anteriormente.

Uma primeira constatação em relação a observação realizada é que os servidores pela motivação de poderem progredir, aderem ao processo de forma plena. Todavia, após galgarem o topo da carreira, os servidores vão paulatinamente perdendo o interesse em realizar a avaliação de desempenho. A maior parte, portanto, vê a avaliação de desempenho como um instrumento para progressão e não como um instrumento de melhoria contínua.

Analisando os documentos dos anexos 1 e 2, verifica-se que são idênticos quanto aos indicadores. Isso é importante porque após a avaliação por parte do chefe imediato e da autoavaliação, convergências mostram que há alinhamento entre o gestor e o seu subordinado. De outra forma, as discrepâncias precisam ser entendidas e o gestor e o avaliado devem discutir para que se chegue a um denominador comum, evitando o Efeito *Halo* e o Efeito *Horn* (Alves; Cremonesi; Lopes, 2023), que foram citados na fundamentação teórica. Da mesma forma, como apresentado na fundamentação teórica, o Efeito *Dunning-Kruger* e a Síndrome do Impostor (Alves; Cremonesi; Lopes, 2023) precisam ser mitigadas e a confrontação entre a avaliação por parte do gestor e autoavaliação contribuem para a resolução dessas possíveis anomalias.

No caso da UFPE, para que se obtenha “aprovação”, a nota mínima que o servidor necessita é 7,0 (escala 0,0 a 10,0), considerando todos os indicadores envolvidos no processo que possuem igual peso.

Ao final do processo, o servidor será enquadrado em uma das quatro possíveis faixas:

Quadro 3. Faixas Avaliativas - UFPE

Faixa	Nível	Valor
1	Excelente Contribuidor	Igual ou superior a 8,1
2	Bom Contribuidor	7,0 a 8,0
3	Contribuidor Parcial	4,1 a 6,9
4	Pouco Contribuidor	até 4,0

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A partir do resultado obtido, no formulário da avaliação por parte do gestor, constam as recomendações deste para o avaliado. Há três tipos de ações previstas: I - treinamento, II - atendimento personalizado e III - movimentação/remoção.

No caso de treinamento, pode ser no próprio trabalho ou ações de capacitação. Em ambos, devem ser indicados os aspectos a serem desenvolvidos. Isso segue o preconizado na fundamentação teórica realizada na presente pesquisa, com especial atenção ao levantado por Chiavenato (2014) e que foi apresentado oportunamente.

Em relação ao atendimento personalizado, existem duas possibilidades: assessoria social ou capacidade laborativa. Quaisquer que sejam, os objetivos devem estar identificados claramente.

Na última ação, movimentação/remoção, deve ser explicitado sua motivação.

Por outro lado, no formulário de autoavaliação, cabe ao servidor que fez sua avaliação própria, elaborar um plano de desenvolvimento com as ações que visem a melhoria do seu desempenho.

Portanto, a avaliação de desempenho se aproxima do método avaliação por competências, porém sem clarificar para os servidores e também sem uma estrutura que esteja aderente plenamente a um planejamento estratégico da instituição. Seria importante que o órgão, estruturasse melhor o instrumento avaliativo.

O grande desafio é tornar mais efetiva a avaliação, considerando que após atingir o topo da carreira, os servidores perdem o interesse em realizar a avaliação. Mais que isso, é dar condições para a melhoria contínua do servidor e, conseqüentemente, a melhoria do serviço prestado ao cidadão, reforçando o pontuado por Sampaio (2023) e apresentado na fundamentação teórica empreendida nesta pesquisa.

Iniciando a descrição da avaliação de desempenho do IFTO, essa instituição utiliza regulamentos emitidos em 2016, contemplando duas visões: servidores em estágio probatório e servidores estáveis. No primeiro caso, são três avaliações (12 meses, 24 meses e 30 meses após a posse) realizadas pelo gestor imediato (vide anexo 3). No segundo caso, as avaliações ocorrem a cada 18 meses (até o mês subsequente em que o servidor completa o período para sua progressão por mérito) e possui duas visões: autoavaliação (anexo 4) e avaliação da chefia imediata (anexo 5); aquela com peso 4 e está com peso 6 que são compostas e resultam na nota final.

Essa diferenciação na avaliação entre servidores em estágio probatório e servidor estável, cria uma discriminação desnecessária que vai de encontro às melhores práticas em avaliação de desempenho. Para mitigar esse fato, como visto na fundamentação teórica, deve haver muita credibilidade por parte do avaliador, como alertam Gabris e Ihrke (2000, *apud* Amaral *et al.* 2018) e Lee e Jimenez (2011, *apud* Amaral *et al.* 2018). Por outro lado, analisando os documentos dos anexos 3, 4 e 5, verifica-se que o 3 é bastante distinto, enquanto os documentos 4 e 5 são idênticos quanto aos indicadores. Conforme já discorrido anteriormente, ter bases iguais na avaliação é importante para a sua devida coerência e, portanto, seria salutar que a avaliação do servidor em estágio probatório tivesse a mesma lógica do servidor estável. Isso contribuiria conforme visto na fundamentação teórica, para diminuir vieses como os expostos por Grapegia Dal Vasco, Beuren e Popik (2016).

No que concerne à IFTO, a “aprovação”, exige uma nota mínima de 70% do total, tanto para o servidor em estágio probatório como para o estável, com o adendo de que no segundo caso, a nota é ponderada de acordo com as informações já apresentadas anteriormente neste documento.

No caso do servidor em estágio probatório, o formulário de avaliação era composto por cinco indicadores: 1. Assiduidade, 2. Disciplina, 3. Capacidade de iniciativa, 4. Produtividade e 5. Responsabilidade funcional. Ou seja, são poucas variáveis e bastante simples sem muita profundidade no que diz respeito ao foco no cliente e ao trabalho em equipe. Esses dois últimos aspectos, como visto na fundamentação teórica, são fundamentais para que o processo de avaliação de desempenho seja exitoso. Isso é amplamente difundido na literatura conforme autores e autoras como Chiavenato (2014), Armbrust (2023), Leite e Souza (2023) que foram mencionados anteriormente.

Incluir aspectos que valorizem o trabalho em equipe e o foco no cliente, acrescentaria valor e possibilitaria ao servidor desde o início de sua carreira no serviço público, introspectar esses importantes vetores na sua jornada de trabalho. Como bem lembra Armbrust (2023), oportunamente citada, o trabalho em equipe contribui para o resultado da organização. E ainda citando Chiavenato (2024) que alude sobre a importância de o avaliado ter clareza de sua contribuição em relação aos clientes, sejam eles internos ou externos.

Para cada um dos itens é atribuído um conceito que implica em uma nota de 1 a 5, conforme o quadro 4 a seguir:

Quadro 4. Faixas Avaliativas - Estágio Probatório - IFTO

Conceito	Valor
Plenamente satisfatório	5
Muito satisfatório	4
Satisfatório	3
Pouco satisfatório	2

Não satisfatório	1
------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Cada item possui peso 20 e o somatório corresponde ao resultado numérico da avaliação, sendo considerado “aprovado” se alcançar nota 70 ou superior (70%) referente à média aritmética dos três períodos avaliados. Caso não consiga a nota, o servidor será exonerado ou reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.

Já para o servidor estável, as notas variam de 0,0 a 10,0 (ou seja, a variação é decimal) e são 10 os critérios avaliados: 1. Assiduidade, 2. Pontualidade, 3. Responsabilidade, 4. Disciplina/Subordinação, 5. Cooperação/Colaboração, 6. Relacionamento interpessoal, 7. Planejamento e organização, 8. Habilidade/Conhecimento, 9. Iniciativa e criatividade e 10. Atualização.

Um ponto importante a frisar no processo dessa instituição (que não consta explicitamente nas demais), é que caso o servidor tenha nota inferior a 7,0 ele pode recorrer até a última instância que é o Reitor. Se ele for definitivamente reprovado não terá direito à progressão caso ainda não tenha alcançado o topo da carreira, devendo esperar novo período de 18 meses para a próxima avaliação. Não há previsão explícita de plano de ação para melhoria do desempenho. A referência é genérica no regulamento.

Fica evidente nas três avaliações que o método avaliativo se aproxima da avaliação por competências, porém como no caso da UFPE, sem explicitar para os servidores e igualmente sem uma estrutura plenamente aderente a um planejamento estratégico da instituição. Aqui também, como ponto importante, seria o órgão estruturar o instrumento avaliativo, deixando claro tratar-se de avaliação por competências e incluindo através de normatização, planos de ação individuais e de gestão, com previsão de convergência no planejamento estratégico da instituição, podendo seguir os passos descritos por exemplo por Aguiar e Mesquita (2023).

Outro ponto importante é tornar desafiador possibilitar que a avaliação seja mais efetiva, especialmente após o servidor atingir o topo da carreira, já que há uma tendência de os servidores perderem o interesse em realizar a avaliação. Além do mais, é imprescindível propiciar condições para a melhoria contínua do servidor e, conseqüentemente, a melhoria do serviço prestado ao cidadão.

Essas características, conforme a fundamentação teórica, tem como alvo a excelência organizacional, fato frisado por Andrade e Drumond e Castro (2022). Ademais, há ainda o condão de suscitar no servidor, o sentimento de que está sendo valorizado como afirma o mestre Chiavenato (2014) ao tratar da avaliação de desempenho associado à expectativa. Assim, ganham todos: avaliado, gestor e organização.

No que se refere à Unifesp, observou-se que a avaliação de desempenho é aplicada apenas aos servidores em estágio probatório. Para os servidores estáveis, a única avaliação é relacionada à assiduidade/pontualidade.

O regulamento vigente é de 2017 e o manual que trata da avaliação é de 2019. Como no caso da IFTO, são três avaliações só que a última ocorre a partir do trigésimo segundo mês (12

meses, 24 meses e 32 meses após a posse). Por outro lado, há a avaliação realizada pelo gestor imediato (vide anexo 6) e a autoavaliação do servidor (anexo 7).

Dessa forma, no caso da Unifesp, a avaliação dos servidores em estágio probatório é mais avançada que no caso do IFTO por permitir que o servidor possa exprimir sua autopercepção sendo um agente ativo no processo avaliativo. Assim, o resultado da sua avaliação não se restringe ao julgamento do seu gestor, mas considera a visão do avaliado e eventuais discordâncias podem ser melhor trabalhadas e discutidas entre avaliador e avaliado.

Analisando os documentos dos anexos 6 e 7, verifica-se que em termos dos indicadores eles são idênticos, o que possibilita capturar duas visões (gestor e subordinado). Assim, haverá a composição das notas gerando o resultado da avaliação.

No caso desta instituição, considera-se “apto” o servidor que alcance nota igual ou superior a 2,8 a cada avaliação, sendo que na primeira se não alcançar o resultado, a área de gestão de pessoas entrevistará o servidor e o seu gestor para que juntos elaborem ações objetivando melhorar o desempenho. Caso as duas primeiras avaliações não tenham atingido a nota que torne o servidor apto, este terá seu estágio encerrado e, portanto, exonerado (se estável, retornará ao cargo de origem).

A Unifesp utiliza praticamente os mesmos indicadores da B: 1. Assiduidade, 2. Disciplina, 3. Capacidade de iniciativa, 4. Produtividade e 5. Responsabilidade (aqui suprimiu o nome “funcional” presente na da IFTO). Ou seja, as mesmas fraquezas apresentadas pela IFTO. Há uma pequena variação nos conceitos em relação à IFTO. A Unifesp utiliza a escala de 1,0 a 5,0, ou seja, uma casa decimal (o que não ocorre para a B) conforme o quadro 5 na sequência:

Quadro 5. Faixas Avaliativas - Estágio Probatório - Unifesp

Conceito	Valor
Plenamente satisfatório	4,4 a 5,0
Muito satisfatório	3,6 a 4,3
Satisfatório	2,8 a 3,5
Pouco satisfatório	1,9 a 2,7
Não satisfatório	1,0 a 1,8

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Para obtenção da nota de cada etapa da avaliação, é utilizada a média ponderada da avaliação do gestor com peso 2 e do servidor com peso 1. De outra forma, a nota ao final dos três períodos avaliados é obtida também por média ponderada, tendo a primeira avaliação peso 1, a segunda peso 2 e a terceira peso 3. Caso não consiga a nota, o servidor será exonerado ou reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.

Dessa forma, a Unifesp apenas avalia pela ferramenta de avaliação de desempenho, o servidor em estágio probatório e mesmo assim com poucos indicadores. Uma avaliação dos servidores estáveis seria importante para melhorar a qualidade do serviço prestado ao usuário.

Portanto, a Unifesp para alcançar os três objetivos base indicados na fundamentação teórica (aumentar a produtividade, aumentar o desempenho da equipe e melhorar o atendimento ao cliente), deveria repensar e modernizar seu processo avaliativo, incorporando a experiência de outras instituições similares.

Por fim, a UFFS é a que trabalha com normativo mais recente, datado do final de 2022. Trata-se de uma resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) que, diferente das demais instituições anteriores, também abarca docentes e servidores em cargos de gestão. Outro ponto a destacar é que o processo avaliativo engloba três avaliações: autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação da equipe, tendo periodicidade de 12 meses. A resolução explicita que a avaliação por competências é o método avaliativo utilizado.

No caso desta instituição, o processo é mais complexo. Para o escopo desta pesquisa, é relevante as avaliações de servidores sem e com função, não fazendo parte os docentes. A “aprovação” nesta instituição dar-se-á caso o avaliado obtenha nota igual ou superior a seis, sendo os conceitos apresentados no quadro 6:

Quadro 6. Faixas Avaliativas - Estágio Probatório - UFFS

Conceito	Valor
Atende Plenamente	9,00 a 10,00
Atende	6,00 a 8,99
Atende Parcialmente	3,00 a 5,99
Não Atende	0,00 a 2,99

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Na avaliação realizada pela instituição são considerados: conhecimentos (exclusivo para servidor sem função), habilidades, metas e comportamentos/atitudes, que possuem igual peso na avaliação, perfazendo no total a pontuação de 10,0.

A fórmula de cálculo é através de média ponderada. Para o presente escopo são consideradas dois tipos de ponderação: a primeira aplicada a servidores sem cargo de gestão e a segunda para servidores com cargo de gestão.

O servidor sem cargo de gestão faz a sua autoavaliação considerando os quatro aspectos tal qual sua chefia. O aspecto comportamento/atitude também é avaliado pelos seus pares, exceto se não houver equipe. Para todos os aspectos, o peso da autoavaliação é de 40%, enquanto a avaliação do gestor tem peso de 60%, exceto para comportamentos/atitudes quando houver equipe, situação que levará a percentuais de 30% e 40% respectivamente, restante 30% referente a avaliação da equipe. A Figura 9 apresenta a ponderação.

Figura 9. Fator de ponderação - Avaliação servidor sem cargo de gestão - UFFS

		Autoavaliação	Avaliação da Chefia	Avaliação dos Pares	Avaliação da Equipe
Servidores TAE sem função gerencial	Conhecimentos	40%	60%	-	-
	Habilidades	40%	60%	-	-
	Comportamentos e Atitudes	30%*	40%*	30%*	-
	Metas	40%	60%	-	-

Fonte: UFFS (2022)

No caso do servidor com cargo de gestão o processo é análogo, sendo que para o atributo comportamentos/atitudes a terceira parte que avalia é a equipe diretamente subordinada, seguindo a mesma ponderação e considerações. A Figura 10 indica a ponderação.

Figura 10. Fator de ponderação - Avaliação servidor com cargo de gestão - UFFS

		Autoavaliação	Avaliação da Chefia	Avaliação dos Pares	Avaliação da Equipe
Servidores TAE e Docente com função gerencial: GRUPO II	Conhecimentos	40%	60%	-	-
	Habilidades	40%	60%	-	-
	Comportamentos e Atitudes	30%*	40%*	-	30%*
	Metas	40%	60%	-	-

Fonte: UFFS (2022)

Dessa forma, verifica-se que esta instituição utiliza um método avaliativo que captura uma visão mais ampla saindo do método tradicional (autoavaliação e avaliação da chefia) e inserindo a visão da equipe/pares.

Portanto, a UFFS pratica o método mais avançado de avaliação em relação às demais, que pode ainda ser aprimorado. O anexo 8 retrata o formulário único utilizado por esta instituição.

Destaca-se que o processo de avaliação desta instituição subsidia o seu Planejamento Estratégico, agregando todos os seus servidores. Além disso, integra o Plano de Ação do Gestor e possibilita que cada servidor tenha seu Plano Individual de Trabalho. Em ambas as situações, há reuniões entre os envolvidos para subsidiar a elaboração de tais instrumentos. Isto fortalece os laços entre os envolvidos, fortalece a cultura da instituição e possibilita a disseminação de valores positivos. O resultado também se expande para um melhor serviço à sociedade.

4.2. Análise comparativa dos modelos de avaliação de desempenho das instituições públicas de ensino superior

As quatro instituições pesquisadas apresentam alguns pontos convergentes e outros divergentes. Em comum, há a necessidade de atender às premissas da legislação especialmente em conformidade com a Lei nº 11.091/2005 e com o Decreto nº 5.825/2006.

Grosso modo, as instituições apresentam quase todas duas visões na avaliação: a autoavaliação e a avaliação do gestor, com exceção de uma que extrapola estas visões, incluindo a visão dos pares ou da equipe e outra que na fase de estágio probatório só há avaliação do gestor.

A periodicidade da UFPE é a cada 9 meses. A da B possui duas situações: em estágio probatório que é uma a cada ano e após isso passa a ser a cada 18 meses. No caso da C só ocorre avaliação quando do estágio probatório sendo uma a cada ano. Por último, a D faz a cada 12 meses.

Todas as instituições têm manuais para o processo de avaliação de desempenho. O mais antigo remonta a 2006 e o mais atual foi aprovado em 2022.

Em relação às partes envolvidas no processo, o formulário utilizado e a ponderação da nota, verifica-se que a UFPE tem a autoavaliação e a do avaliado por parte do gestor com os mesmos indicadores, sendo que apenas é considerada a nota do avaliador. A IFTO utiliza apenas avaliação do gestor quando o servidor está em estágio probatório e para o estável há autoavaliação e avaliação do gestor, que utilizam o mesmo formulário, sendo o resultado a média ponderada com peso 4 daquela e 6 desta; o formulário do estágio probatório é diverso do aplicado ao estável. Já a Unifesp, que apenas faz avaliação durante o estágio probatório, realiza a autoavaliação e a avaliação do gestor que empregam o mesmo formulário e pondera a nota com peso 1 e 2 respectivamente; caso consiga passar pelas duas primeiras avaliações, o avaliado terá uma última avaliação e a sua nota final, será a composição ponderada das três avaliações com peso 1, 2 e 3, correspondendo a 1ª, 2ª e 3ª avaliação, nesta ordem. Por outro lado a UFFS é aquela que utiliza avaliação tripartite: autoavaliação, gestor e pares ou equipe; a diferença é que as métricas para autoavaliação e avaliação do gestor são as mesmas, porém os pares ou a equipe avaliam apenas um tema: conhecimentos/attitudes; a ponderação é na proporção 40% e 60% para autoavaliação e avaliação do gestor, respectivamente e, no caso em que há pares ou gestores, a proporção passa a ser 30% (autoavaliação), 40% (avaliação do gestor) e 30% (avaliação dos pares ou da equipe).

Os objetivos e o alcance envolvidos no processo de avaliação encontram algumas divergências entre as instituições pesquisadas. Apesar de todas visarem ao atendimento da legislação citada no início deste item, verifica-se algumas diferenças. A UFPE utiliza para avaliar o desempenho dos servidores e embasar as progressões funcionais; possibilita montar plano de ação para desenvolvimento, porém, apesar de continuar após o atingimento do topo da carreira, não há uma adesão obrigatória e um dos benefícios da avaliação é relegado (melhoria contínua); prevê plano de ação para melhoria. Na IFTO, os objetivos são idênticos aos da anterior, porém não há plano de ação previsto explicitamente no processo. A Unifesp por outro lado é aquela que apresenta o processo mais frágil sendo utilizado apenas para referendar o estágio probatório. Por outro lado, a UFFS é aquela mais avançada que prevê relacionamento da avaliação de desempenho com o Planejamento Estratégico, além de contemplar metas que são características do moderno processo da Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO) e ainda adicionando o trinômio Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA); tudo isso serve de base ainda para planos de ação e planos de trabalho para a gestão e para o servidor.

Por último, a análise é sobre a nota para aprovação e escala utilizada na avaliação, os indicadores empregados e o tipo de avaliação. A UFPE utiliza escala decimal de 0,0 a 10,0, categorizando o desempenho em quatro níveis e exige nota mínima de 7,0 para aprovação; avalia dez indicadores que são relacionados a competências do servidor, têm aderência ao atendimento ao cidadão, observa princípios da Administração Pública e valoriza o trabalho em equipe, portanto, é uma avaliação por competências. O IFTO, como já exposto, possui duas formas: a primeira para o servidor em estágio probatório, avaliando cinco indicadores triviais apenas em escala variável de 1 a 5 contemplando cinco conceitos para o avaliado, não capturando em profundidade aspectos

relacionados ao foco no cliente e ao trabalho em equipe; e, a segunda para o servidor estável avaliando dez indicadores (sendo bem mais aprofundada a análise em relação à empregada ao servidor em estágio probatório), com escala decimal de 0,0 a 10,0, porém sem conceituação do desempenho; em quaisquer situações, a nota para aprovação, deve ser correspondente a 70% da escala utilizada, ou seja, servidor em estágio probatório 3 (já que a escala não é decimal) e servidor estável 7,0; o tipo de avaliação pode ser caracterizado tal qual a UFPE como avaliação por competências. A mais tênue avaliação, praticada pela Unifesp, utiliza cinco indicadores, com escala decimal variando de 1,0 a 5,0 distribuindo a conceituação do desempenho em cinco níveis e exigindo nota mínima de aprovação de 2,8; o tipo de avaliação também é por competências. A UFFS emprega escala centesimal variando de 0,00 a 10,00 e exige nota mínima para aprovação de 6,00, distribuindo a conceituação do desempenho em quatro níveis e apresentando a maior complexidade de avaliação, agregando quatro grandes grupos: conhecimentos, habilidades, metas e comportamentos/attitudes.

O quadro 7 apresenta um resumo comparativo entre as quatro instituições de ensino superior pesquisadas.

Quadro 7. Comparativo entre as avaliações das Instituições pesquisadas

		A	B	C	D
Periodicidade		9 meses	12 ou 18 meses	12 meses	12 meses
Manual do Processo		2006	2016	2017/2019	2022
Autoavaliação		SIM	SÓ ESTÁVEL	SIM	SIM
Avaliação pelo Gestor		SIM	SIM	SIM	SIM
Avaliação da Equipe		NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Avaliação por Competências		SIM	SIM	SIM	SIM
APPO		NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Vínculo ao Planejamento Estratégico		EM PARTE	SIM	EM PARTE	SIM

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Assim, fica patente que o modelo de avaliação por competências está já disseminado pelas instituições pesquisadas, ainda que não de forma explícita em algumas. Também se verifica que a avaliação para o estágio probatório é presente em todas, mas no caso da progressão por mérito a Unifesp prescinde do processo e o IFTO não considera a autoavaliação.

Por outro lado, a UFFS é aquela mais avançada que incorpora APPO na sua avaliação e ainda explicita a aderência do processo ao seu planejamento estratégico. Sobre este tema, o IFTO

também inclui como um dos objetivos a vinculação ao planejamento estratégico; já a UFPE e a Unifesp, não são incisivas neste enlace, apenas mencionando nos seus normativos ações institucionais para melhoria do desempenho dos avaliados.

Por fim, com exceção da UFFS (ficando apenas devendo a atualização em função das alterações na estruturação do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos prevista para 2025 e já pontuada nesta pesquisa), seria salutar as demais revisitarem seus normativos e tornar suas avaliações mais modernas.

4.3. Novas categorias de avaliação que podem ser acrescentadas à avaliação de desempenho

Em relação aos modelos de avaliação de desempenho empregados por outras instituições há uma enormidade de possibilidades como descrito na fundamentação teórica. Os mais modernos são aqueles que mais agregam valor para as organizações. Nesse sentido, as avaliações 360°, por competências e participativa por objetivos são as que possuem mais capacidade de consignar ganhos para as organizações, em especial as que participaram desta pesquisa.

Geralmente as avaliações de desempenho seguem ciclo anual (12 meses). No presente estudo, como visto, algumas possuem esta periodicidade e outras periodicidades diversas (9 e 18 meses) em função das características para ascensão profissional; porém com o advento das novas regras acordadas para o PCCTAE, deverá ocorrer uma readequação e a avaliação de 18 meses provavelmente sucumbirá, prevalecendo a anual ou mesmo outra com menor duração.

Viu-se ainda que a maior parte trata apenas de avaliação baseada em competências/attitudes e apenas uma extrapola, indo adiante executando também outra relacionada a objetivos. No caso de empresas privadas, geralmente atrelada a bonificações (monetárias ou não), porém, no caso das públicas, pode-se pensar em outras estratégias que impactem positivamente na motivação do servidor e da equipe pelo senso de importância da pactuação de metas e seu alcance.

No escopo desta pesquisa, pautou-se a análise documental relacionada às quatro instituições correlatas, como forma de verificar convergências e divergências, segundo as categorias de análise escolhidas para comparação.

O destaque positivo na realização da pesquisa foi a modernidade praticada pela UFFS que utiliza APPO para avaliar o desempenho dos seus servidores e, mais do que isso, incorporando ao plano individual do avaliado, ao plano de gestão e principalmente ao Planejamento Estratégico da organização.

Assim, seria importante que as demais instituições seguissem as boas práticas realizadas pela UFFS melhorando seus processos avaliativos de desempenho de seus servidores, em especial adotando APPO (sem abandonar a avaliação por competências) seguindo as etapas descritas por Chiavenato (2014) e descritas na fundamentação teórica. Dessa forma, traria mais desafios aos avaliados e possibilitaria modernizar a gestão de recursos humanos nas instituições, catalisando uma melhor prestação de serviços à população.

Por outro lado, faz-se necessário avançar na questão legal incluindo instruções mais elaboradas sobre a temática avaliação de desempenho de servidor público e atrelá-la ao

planejamento estratégico de cada órgão, como faz a UFFS. Além disso, em todas poderia avançar um pouco mais nos médio e longo prazos, visando a realização de uma avaliação que procure incorporar alguns clientes e alguns fornecedores no processo (mirando a avaliação 360°), já que isso pode agregar um maior valor.

Por último, como exposto no item 4.1, também é necessário tornar o processo avaliativo mais consistente e estimulante de forma que cada servidor valorize e perceba que é um instrumento efetivo de desenvolvimento, valorização, melhoria contínua e crescimento tanto pessoal quanto profissional e organizacional. É um fator que ajuda a construir uma cultura organizacional mais forte e ajuda a consolidar valores institucionais por toda a organização.

5. CONSIDERAÇÕES

A pesquisa sobre a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos de quatro instituições públicas federais de ensino superior mostrou que as instituições obedecem à legislação sobre o tema, porém com uma diversidade nos seus modelos empregados. A Unifesp foi a mais frágil pois só realiza para os servidores em estágio probatório. Na outra ponta, com um método bastante moderno, há a UFFS que emprega a APPO e ainda correlaciona ao seu planejamento estratégico.

No decorrer da pesquisa, foi possível descrever modelos de avaliação de servidores técnico-administrativos de quatro instituições públicas federais de ensino, com suas características básicas. Na sequência, identificou-se comparativamente pontos em que estas avaliações eram convergentes e pontos nos quais elas divergiam. Com este panorama, a pesquisa detectou que a UFFS tem um processo de avaliação de desempenho bastante avançado que pode ser aplicado às demais em termos de sua concepção; indo um pouco além, este documento apresentou perspectivas adicionais como forma de aprimorar o processo, introduzindo a avaliação 360° e sugerindo que todos possam dispor da avaliação de desempenho como instrumento para subsidiar seus planejamentos estratégicos. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para melhoria no processo de avaliação de servidores técnico-administrativos em instituições públicas de ensino federal.

Importante ressaltar que a fundamentação teórica foi primordial para a realização desta pesquisa pois embasou e direcionou a pesquisa por um caminho adequado e consistente. Além disso, foi através da teoria que se pode observar quão vasto é este campo de pesquisa e que pode ser bastante explorado pela comunidade científica brasileira. Através do levantamento bibliográfico, o atingimento dos objetivos foi facilitado sobremaneira.

Portanto, com os resultados apresentados neste documento, verifica-se que a pesquisa conseguiu atingir os seus objetivos específicos e o seu objetivo geral.

Por outro lado, como é comum no universo científico, a pesquisa apresenta algumas limitações, sendo duas as principais a destacar. A primeira é que há mais de cem instituições federais no Brasil e a pesquisa só envolveu quatro delas, portanto há muito espaço para que pesquisadores avaliem outras instituições. A segunda diz respeito às mudanças que advirão com a reestruturação do PCCTAE previsto para vigorar a partir de 2025 que poderá implicar em

necessidade de alteração no processo de avaliação de desempenho dos servidores, especialmente nas instituições que utilizam períodos de avaliação de 18 meses. Há que se aguardar a definição formal das novas regras de ascensão profissional e se haverá novo normativo no que tange à avaliação de desempenho a ser expedido pelo Governo Federal. Outras limitações dizem respeito à profundidade da pesquisa e o correlacionamento com outras organizações públicas e privadas.

Dessa forma, sugere-se que a partir da alteração no PCCTAE novas pesquisas sejam realizadas dentro dessa nova perspectiva e que outras instituições sejam analisadas. Também seria salutar um estudo de caso que capturasse o pensamento dos envolvidos nos processos de avaliação, para que seja possível aquilatar a efetividade da avaliação de desempenho. Não obstante, pesquisar diferenças (e similaridades) entre as avaliações entre instituições públicas de ensino nas diversas esferas (federal, estadual e municipal) e mesmo com instituições de ensino do terceiro setor (SESC, SENAI) ou privadas, poderia agregar bastante valor a este campo de pesquisa científica. Por extensão, novas categorias de servidores públicos, incluindo os docentes, podem ser um campo profícuo para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marlon Marques; MESQUITA, Alex Andrade. Avaliação e Gestão de Desempenho: Uma Introdução. **Temas de Ciências Sociais Aplicadas**, p. 57-67, 2023. DOI: 10.46898/home.f7aa6a8f-8924-484f-95d0-454c4172fca6. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Luciane-](https://www.researchgate.net/profile/Luciane-Stallivieri/publication/373266753)

[Stallivieri/publication/373266753](https://www.researchgate.net/profile/Luciane-Stallivieri/publication/373266753) **MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS DA MOBILIDADE ACADEMICA OUTBOUND NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA/links/64f623d04c70687b8ed0f781/MAPEAMENTO-E-ANALISE-DE-PROCESSOS-DA-MOBILIDADE-ACADEMICA-OUTBOUND-NA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DE-SANTA-CATARINA.pdf#page=58**.

Acesso em: 23 set. 2023.

ALÉCIO, João Luiz Cuareli; SOUZA, Junior Luiz de. **Aplicação da Matriz *Nine Box* em uma Cooperativa para Mapear Talentos e Desenvolver Pessoas**. 2018. Monografia (Especialização) - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Erechim, 2018. Disponível em: [http://200.0.114.122/bitstream/35974/322/1/Jo%
c3%a3o%20Luiz%20Cuareli%20Al%
c3%a9cio.pdf](http://200.0.114.122/bitstream/35974/322/1/Jo%c3%a3o%20Luiz%20Cuareli%20Al%c3%a9cio.pdf). Acesso em: 17 out. 2023.

ALMEIDA, Márvia. **Avaliação 360 Graus**. Belo Jardim, 2013. Disponível em:

<https://mundadm.blogspot.com/2013/11/avaliacao-360-graus.html>. Acesso em: 30 jun. 2024.

ALVES, Laís Hilário; SARAMAGO, Guilherme; VALENTE, Lúcia de Fátima; SOUSA, Angélica Silva de. Análise Documental e sua Contribuição no Desenvolvimento da Pesquisa Científica.

Cadernos da Fucamp, Monte Carmelo-MG, v. 20, n. 43, p. 51-63, 2021. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2335>. Acesso em: 19 mar. 2024.

ALVES, Valmir; CREMONESI, Mariana; LOPES, Letícia. Avaliação de Desempenho: como construir um processo de análise justo. **Gupy Blog**, 2023. *E-book*. Disponível em:

[https://www.gupy.io/hubfs/e-Book-Avaliacao-de-desempenho-como-construir-um-processo-de-analise-](https://www.gupy.io/hubfs/e-Book-Avaliacao-de-desempenho-como-construir-um-processo-de-analise-justo.pdf?_gl=1*uyio1u*_gcl_aw*R0NMLjE2OTI3MzEyMTQuQ2owS0NRand1WkduQmhEMUFSSXNBQ3hiQVZoSHFFYkNvQ3NNY253c3daMk1vRzq0SHZHYndHa2FQTzVfRWtOLWhkWEdnWjFXTnFidU1CRWFBbU9XRUFMd193Y0I.*_gcl_au*MTEzNzq5NzgyOS4xNjkyNzIxMjE0)

[justo.pdf?_gl=1*uyio1u*_gcl_au*MTEzNzq5NzgyOS4xNjkyNzIxMjE0](https://www.gupy.io/hubfs/e-Book-Avaliacao-de-desempenho-como-construir-um-processo-de-analise-justo.pdf?_gl=1*uyio1u*_gcl_aw*R0NMLjE2OTI3MzEyMTQuQ2owS0NRand1WkduQmhEMUFSSXNBQ3hiQVZoSHFFYkNvQ3NNY253c3daMk1vRzq0SHZHYndHa2FQTzVfRWtOLWhkWEdnWjFXTnFidU1CRWFBbU9XRUFMd193Y0I.*_gcl_au*MTEzNzq5NzgyOS4xNjkyNzIxMjE0). Acesso em: 04 set. 2023.

AMARAL, Bárbara Gonçalves do; ENSSLIN, Sandra Rolim; VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, Maringá, v. 26, n.1, jan./dez. 2018. DOI:

<http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>. Disponível em:
<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/39713/751375138446>. Acesso em: 04 set. 2023.

AMARAL, Fabio Ferreira do; ABREU, Mirthis Czubka de; SILVA, Marilda Jaqueline M. C. A. Avaliação de Desempenho: Um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, Valinhos, v. 4, n. 9, p. 27-43, 2010. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/1413/1/Artigo%202.pdf>. Acesso em: 25 set. 2023.

ANDRADE, Josiane Faraco de; DRUMOND E CASTRO, Maria Cristina. Avaliação de Desempenho de Servidores Administrativos: Percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores na Administração Pública. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 7 (edição especial), p. 88-106, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22408/rev702022138088-106>. Disponível em: <https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380>. Acesso em: 27 set. 2023.

ARMBRUST, Gabrielle. O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer. **Gupy Blog**, 22 maio. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 20 set. 2023.

BARBOSA, F. T. A. Quais os Impactos da Avaliação de Desempenho e Feedback na Utilização Racional do Capital Humano Empresarial: Estudo de Caso. **Revista Científica Intelletto**, [S. l.], v. 8, 2023. Disponível em: <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-intelletto/article/view/673>. Acesso em: 25 set. 2023.

BASTOS, R. C.; LORETO, M. das D. S. de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, São Paulo, v. 14, n.9, p. 15250–15267, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664/1592>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BERND, Daniele Cristina. **Efeitos da Transparência Interna do Sistema de Controle Gerencial, da Dependência de Criatividade e do Flow sobre a Avaliação de Desempenho**. 2020. 152 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/219261/PPGC0229-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 17 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 01 nov. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PEC muda regras para futuros servidores e altera organização da administração pública**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/690350-pec-muda-regras-para-futuros-servidores-e-altera-organizacao-da-administracao-publica/>. Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PEC nº 32/2020, de 03 de setembro de 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928147. Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição PEC 32/2020**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>. Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Complementar nº 248, de 1998**. Brasília, 1998. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=21616>. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Complementar nº 51, de 2019**. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1717599&filename=PLP%2051/2019. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Valorização dos Servidores: entenda o acordo com entidades representativas dos técnicos-administrativos em Educação**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-o-acordo-com-entidades-representativas-dos-tecnicos-administrativos-em-educacao>. Acesso em: 01 ago. 2024.

CADEADO, Aquelina Bartolomeu. **Avaliação de Desempenho como factor de Motivação Institucional: Caso da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018)**. Orientadora: Sofia Balate. 2023. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Curso de Licenciatura em Administração Pública, Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2023. Disponível em: <http://monografias.uem.mz/bitstream/123456789/3278/1/2023%20-%20%20%20Cadeado%2c%20Aquelina.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Liana Rachel Bandeira; VALENTE, Rodrigo Ericeira. Avaliação dos Servidores do Poder Judiciário do Maranhão: da Ineficiência do Modelo Atual para uma Proposta com Base na Gestão de Desempenho por Competência. **Rev. Cient. Tecnol. FSADU**, São Luís, v. 7, n.1, p.160-179, 2022. D.O.I: 10.29327/2180891.7.1-10. Disponível em: <https://www.fsadu.org.br/sistemas/revista/2023/artigo-10.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. [S. l.]: IESDE BRASIL SA, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/69523698-Esse-material-e-parte-integrante-do-curso-de-actualizacao-do-iesde-brasil-s-a-mais-informacoes.html>. Acesso em: 13 nov. 2023.

DORO, Ana Paula Gonçalves. *et al.* Gestão do Desempenho em Instituições Federais de Ensino: Contexto Atual, Boas Práticas e Desafios. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5 (edição especial), p. 267-292, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22408/rev502020661267-292>. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/661>. Acesso em: 05 mar.2024.

DUARTE, Clara; ALVES, Valmir; LOPES, Letícia. Avaliação 360º: o que é, prós, contras e modelo gratuito. **Gupy**, s. d. Disponível em: https://www.gupy.io/hubfs/e-book-avaliacao-360-graus-o-que-e-pros-contras-e-modelo.pdf?_gl=1*uyio1u*_gcl_aw*R0NMLjE2OTI3MzEyMTQuQ2owS0NRand1WkduQmhEMUFSXNBBQ3hiQVZoSHFFYkNvQ3NNY253c3daMk1vRzq0SHZHYNdHa2FQTzVfRWtOLWhkWEdnWjFXTnFIdU1CRWFBbU9XRUFMd193Y0I.*_gcl_au*MTEzNzg5NzgyOS4xNjkyNzIxMjE0. Acesso em: 04 set. 2023.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n. 2, p.129-144, ago. 2003. Universidade Federal de São Carlos, Brasil, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/C8hMY4qXzCfGWd4v8VRwXJQ/>. Acesso em: 02 mar. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dKmqDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pesquisa+qualitativa&ots=JiAaP_2Quq&sig=zTTiPWEUsFpUJZD6pl56W6HSEuBl#v=onepage&q=pesquisa%20qualitativa&f=false. Acesso em: 11 nov. 2023.

GRAPEGIA DAL VESCO, Delci; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane. Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, setembro-diciembre, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/28333>. Acesso em: 04 set. 2023.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho de Gestão de Pessoas em um Setor Público do Judiciário. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 13, n. 1, 2023. DOI: 10.18227. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9084475>. Acesso em: 23 set. 2023.

LEITE, E. D.; SOUZA, R. R. de. Benefícios da avaliação de desempenho pessoal na administração pública: uma análise na Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB). **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, [S. l.], v. 5, p. 207–221, 2023. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/85>. Acesso em: 26 set. 2023.

LEITE, Gabriel. **Avaliação de liderança: o que é, qual a importância e como fazer?** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/avaliacao-de-lideranca/>. Acesso em: 30 jun. 2024

LIMA, A. B.; RAMOS LIMA, A. L.; OLIVEIRA, M. A. de; SILVA, R. A Voz do Colaborador como Estratégia em Gestão de Recursos Humanos: um Estudo sobre Feedback Ascendente. **Revista Científica ACERTTE** - ISSN 2763-8928, [S. l.], v. 2, n. 11, p. e211109, 2022. DOI: 10.47820/acertte.v2i11.109. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/109>. Acesso em: 27 set. 2023.

MAGALHÃES, Luiz Roberto. **Avaliação de Desempenho – 180 GRAUS**. Marília: [s. n.], 2022. Disponível em: <https://professorluizroberto.com/avaliacao-de-desempenho-180-graus/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

MARQUES, Augusto. **15 perguntas rápidas para uma autoavaliação reveladora**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://blog.aurha.com.br/15-perguntas-rapidas-para-uma-autoavaliacao-reveladora/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MARQUES, João Gonçalo de Abreu Maia. **A Avaliação de Desempenho na Administração Pública**. Orientadora: Maria do Céu Colaço Santos. 2022. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração Público-Privada) - Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2022. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/103596/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 27 set. 2023.

MARQUES, José Roberto. **Conheça a avaliação por objetivos**. [S. l.]: IBC - Instituto Brasileiro de Coaching, 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-avaliacao-por-objetivos/>. Acesso em: 04 set. 2023.

MENDONÇA, Ana Waley (org.). **Metodologia para Estudo de Caso**. Palhoça: UnisulVirtual, 2014. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21932/1/fulltext.pdf>.

Acesso em: 14 nov. 2023.

MORENO, Jorge. **Avaliação de desempenho**: veja quais são os principais modelos para adotar em sua empresa. Goiânia: [s. n.], 2023. Disponível em: <https://jorgemoreno.net/avaliacao-de-desempenho/5704/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, January–March. 2017.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306476?via%3Dihub>

Acesso em: 04 set. 2023.

RHEIS CONSULTING. **O que é Avaliação por Competência**. Cachoeiro de Itapemirim: Rheis Consulting, 2019. Disponível em: <https://www.rheis.com.br/post/o-que-%C3%A9-avalia%C3%A7%C3%A3o-por-compet%C3%Aancia>. Acesso em: 30 jun. 2024.

RIZZIO, Leandro. **Nine Box**: Entenda como Funciona a Matriz de Desempenho e Potencial. Brasília: Impulse, 2017. Disponível em: <https://impulse.net.br/nine-box-matriz/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

SAMPAIO, Juliana Rocha. **O papel da avaliação de desempenho individual na gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino superior pública**. Orientadora: Monica Mac-Allister da Silva. 2023. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/37381/1/Juliana%20Rocha%20Sampaio%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20com%20ficha%20catalogr%C3%A1fica.PDF.pdf>.

Acesso em: 26 set. 2023.

SANTOS, Pedro. **O Que É Escala Gráfica?** [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://cadernodeprova.com.br/o-que-e-escala-grafica/>. Acesso em: 30 jun. 2024

SILVA, Marcio Bittencourt. **Plataforma para Avaliação de Desempenho**: do Perfil Profissional de Colaboradores em Empresas. Orientador: Theo Augustus Luz. 2021. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/19948/1/TCC%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho.pdf>. Acesso em: 02. Out 2023.

SOUZA, Cleber Roberto; RABELO, Anamaria Azevedo Lafetá. **A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho**. Nova Xavantina-MT: Pantanal, 2023. 50p. ISBN: 978-65-85756-00-6.

DOI: <https://doi.org/10.46420/9786585756006>. Disponível em:

https://www.editorapantanal.com.br/ebooks-capitulo.php?ebook_id=a-percepcao-dos-servidores-publicos-de-uma-instituicao-federal-de-ensino-sobre-a-avaliacao-de-desempenho&ebook_ano=2023&ebook_caps=0&ebook_org=0. Acesso em: 24 set. 2023.

UFFS. CONSUNI. **RESOLUÇÃO Nº 48/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022 (RETIFICADA, ALTERADA)**.

Estabelece as normas para a Avaliação de Desempenho dos servidores integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e dos Docentes com função gerencial da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2022-0048>. Acesso em: 01 ago. 2024.

UNIFESP. PROPESSOAS. 22 abr 2024. Disponível em: <https://letramento.unifesp.br/propeassoas>. Acesso em: 01 ago. 2024.

ANEXOS

1. Avaliação de Desempenho - Avaliador (UFPE)

<p>Etiqueta</p> <p>(SIAPE, nome, cargo, classe, padrão, lotação, data de admissão, período do interstício)</p>

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao funcionário relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS		
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9	
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0	
INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
COMPROMETIMENTO Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos que usa e o local de trabalho. Tem responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-se com Programas e Comissões Institucionais.		
QUALIDADE Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.		
PRODUTIVIDADE Tem habilidade em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado.		
CONHECIMENTO DO TRABALHO Possui nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.		
ATENDIMENTO AO USUARIO Presta informações com qualidade e presteza ao público em geral.		
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tem desembaraço em tomada de decisões, em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.		
TRABALHO EM EQUIPE Tem habilidade de interagir e manter bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.		
ATUALIZAÇÃO Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.		
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE Reage bem a mudanças e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação que evidencia no trabalho em geral.		
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Tem habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

<input type="checkbox"/>	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
<input type="checkbox"/>	Entre 7,0 - 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

1. **TREINAMENTO**
 1.1. **NO PRÓPRIO TRABALHO – Aspectos a desenvolver:**

- AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual – Aspectos a desenvolver:**

2. **ATENDIMENTO PERSONALIZADO**
 2.1. **Assessoria Social – Objetivo**

- 2.2. **Capacidade Laborativa – Objetivos**

3. () MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo

2. Avaliação de Desempenho - Autoavaliação (UFPE)

FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Etiqueta (SIAPE, nome, cargo, classe, padrão, lotação, data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao seu desempenho relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS		
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9	
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0	
INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
COMPROMETIMENTO Empenho-me em manter organizado e em bom estado os equipamentos que uso e local de trabalho. Tenho responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-me com Programas e Comissões Institucionais.		
QUALIDADE Realizo minhas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.		
PRODUTIVIDADE Possuo habilidade em contribuir para que minha área atinja o nível de eficácia desejado.		
CONHECIMENTO DO TRABALHO Possuo nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer minhas atividades.		
ATENDIMENTO AO USUARIO Presto informações com qualidade e presteza ao público em geral.		
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tenho desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.		
TRABALHO EM EQUIPE Tenho habilidade de interagir e manter bom relacionamento com meus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busco alternativa e contribuo para a atuação positiva dos demais. Consigo lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.		
ATUALIZAÇÃO Preocupo-me com meu desenvolvimento profissional. Tomo para mim a responsabilidade de manter-me atualizado. Procuro prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.		
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE Reajo bem a mudanças e procuro adaptar-me a elas de forma produtiva. Tenho atitudes de cooperação que evidencio no trabalho em geral.		
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Tenho habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
2. Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

()	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 7,0 - 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
()	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
()	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de desenvolvimento que possibilite a sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidades de treinamentos necessários.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico, etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração do seu plano de desenvolvimento profissional.

Assinatura

Avaliado

Data

3. Avaliação de Desempenho - Estágio Probatório - Avaliador (IFTO)

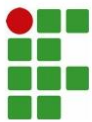


MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

ANEXO II

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO	
Encaminhe-se à:	
Nome do servidor avaliado:	
Matrícula Siape:	Cargo:
Classe/Nível/Padrão:	
Lotação:	
Data do exercício:	Período de avaliação:
Interstício:	

REFERÊNCIAS PARA PONTUAÇÃO DAS RESPOSTAS					
1	2	3	4	5	
Não Satisfatório	Pouco Satisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório	Plenamente Satisfatório	
COMPETÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO				1 2 3 4 5	
ASSIDUIDADE					
1	Permanência na Instituição durante o expediente, cumprindo seus horários conforme as resoluções e regulamentações vigentes.				
2	Pontualidade no cumprimento do seu horário de trabalho, comunicando à chefia imediata as eventuais chegadas em atraso ou saídas antecipadas.				
DISCIPLINA					
3	Capacidade de realizar atividades e serviços de forma organizada, clara e consistente, atingindo objetivos pré-estabelecidos.				
4	Capacidade de relacionar-se com os colegas e no atendimento ao público, mantendo um ambiente de trabalho agradável e produtivo.				
5	Tolerância, respeito às diferenças e polidez no trato com as pessoas.				
RESPONSABILIDADE					
6	Cuidado com os bens da instituição, conservando-os em condições de uso, utilizando os recursos materiais de forma consciente, evitando desperdício.				
7	Desenvolvimento, de forma qualificada, das tarefas que estão sob sua responsabilidade, cumprimento dos prazos estabelecidos.				
8	Seriiedade em trabalho, assumindo as consequências de suas próprias atitudes.				
9	Aperfeiçoamento do trabalho que executa, correspondendo à confiança que lhe é dada.				
CAPACIDADE DE INICIATIVA					
10	Preocupação com seu desenvolvimento profissional, buscando atualização e meios para desenvolver competências necessárias para sua atuação profissional.				
11	Capacidade de tomar decisões em diferentes situações, propondo ideias novas e sugerindo alternativas, contribuindo para a obtenção satisfatória dos resultados em seu setor.				
12	Administração de prazos e solicitações, com qualidade.				


 Av. Joaquim Teotônio Segurado
 Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8, Plano Diretor Sul
 77.020-450 Palmas – TO
 (63) 3229-2200
www.ifto.edu.br – reitoria@ifto.edu.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

13	Agir de forma correta e adequada às situações que são de sua responsabilidade, respondendo às solicitações do público-alvo.				
14	Investimento no seu autodesenvolvimento profissional, buscando atualização e meios para desenvolver competências necessárias em sua área de atuação				
PRODUTIVIDADE					
15	Conhecimento dos objetivos e metas da instituição, compartilhando esses conhecimentos e contribuindo para o desenvolvimento dos processos no seu setor e no âmbito institucional.				
16	Capacidade de desempenhar sua atividade profissional, contribuindo de forma positiva para o crescimento e a qualidade dos serviços desenvolvidos no seu setor.				
17	Capacidade de utilizar os recursos (sistema, softwares, equipamentos etc.) de forma adequada, visando ao melhor resultado no seu trabalho.				
18	Interesse, entusiasmo, otimismo e determinação na execução de suas tarefas.				
19	Organização em suas atividades e cumprimento do planejamento estabelecido.				
20	Presteza e segurança na sua atuação profissional.				
Total					

___/___/___

Assinatura e carimbo da Chefia Imediata

Ciência do servidor

Estou ciente do resultado de minha avaliação de estágio probatório ___ Interstício.

Data ___/___/___

Assinatura do servidor

4. Avaliação de Desempenho - Autoavaliação (IFTO)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

ANEXO II

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTOAVALIAÇÃO

Servidor: _____
Matrícula Siape: _____ Cargo: _____

Atribua uma nota de 00,0 (zero) a 10,0 (dez), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas:

FATORES DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO	NOTA
1 – Assiduidade	Sou assíduo (frequente) ao meu trabalho.	
2 – Pontualidade	Chego no horário e faço minhas tarefas no tempo devido.	
3 – Responsabilidade	Assumo compromisso diante do que me é proposto e de minhas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.	
4 – Disciplina/Subordinação	Observo a hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.	
5 – Cooperação/Colaboração	Contribuo e colaboro com as tarefas da equipe para que seja atingido um objetivo.	
6 – Relacionamento Interpessoal	Relaciono-me de forma cordial com usuários e colegas e comunico-me de forma lógica mantendo o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
7 – Planejamento e Organização	Atuo de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	
8 – Habilidade/Conhecimento	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos normas e padrões necessários para realizar minhas atividades.	
9 – Iniciativa e Criatividade	Consigo visualizar situações e agir prontamente, assim como apresentar sugestões ou ideias referentes ao aperfeiçoamento do trabalho.	
10 – Atualização	Aproveito as oportunidades para realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar minha postura e atuação profissional.	
Total de Pontos		

5. Avaliação de Desempenho - Servidor Estável- Avaliação do Gestor - (IFTO)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

ANEXO I FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CHEFE IMEDIATO

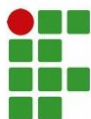
Servidor: _____
Matrícula Siape: _____ Cargo: _____

Atribua uma nota de 00,0 (zero) a 10,0 (dez), considerando o seu desempenho em cada uma das competências abaixo descritas:

FATORES DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO	NOTA
1 – Assiduidade	É assíduo (frequente) ao trabalho.	
2 – Pontualidade	Chega no horário e faz as tarefas no tempo devido.	
3 – Responsabilidade	Assume compromisso diante do que lhe é proposto e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.	
4 – Disciplina/Subordinação	Observa a hierarquia e respeita às normas legais e regulamentares.	
5 – Cooperação/Colaboração	Contribui e colabora com as tarefas da equipe para que seja atingido um objetivo.	
6 – Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se de forma cordial com usuários e colegas e comunica-se de forma lógica mantendo o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
7 – Planejamento e Organização	Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	
8 – Habilidade/Conhecimento	Apresenta bom nível de conhecimento prático dos procedimentos normas e padrões necessários para realizar suas atividades.	
9 – Iniciativa e Criatividade	Consegue visualizar situações e agir prontamente, assim como apresentar sugestões ou ideias referentes ao aperfeiçoamento do trabalho.	
10 – Atualização	Aproveita as oportunidades para realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.	
Total de Pontos		

Data ____/____/____

Assinatura do Chefe Imediato



Av. Joaquim Teotônio Segurado
Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8, Plano Diretor Sul
77.020-450 Palmas - TO
(63) 3229-2200
www.ifto.edu.br – reitoria@ifto.edu.br

6. Avaliação de Desempenho - Avaliação do Gestor - (Unifesp)



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

A. FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA

1. Objetivos:

Esta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8.112/90 terá por objetivo:

- 1.1 Avaliar a aptidão e capacidade do (a) servidor (a) para o desempenho do cargo que ocupa;
- 1.2 Identificar problemas existentes no trabalho com o (a) servidor(a) que se encontra em estágio probatório, a fim de serem tomadas medidas que possam facilitar o processo de adaptação do(a) mesmo(a);
- 1.3 Fornecer dados parciais para a confirmação função do (a) servidor (a) no cargo, na avaliação final.

2. Instruções para o preenchimento:

Senhor (a) Chefe:

- 2.1 Este formulário constitui um elemento importante no processo de avaliação do (a) servidor (a) em estágio probatório na Unifesp, sob sua liderança;
- 2.2 Na análise do desempenho do (a) servidor (a) não deve ser considerado o fato do (a) mesmo (a) ser principiante no cargo e sim as atribuições do cargo e as necessidades do trabalho;
- 2.3 Leia com atenção cada um dos itens antes de respondê-los;
- 2.4 Cada um dos itens propostos tem elevada importância, influenciando diretamente no resultado final e subsidiando a tomada de decisões. Não deixe nenhuma questão sem avaliar;
- 2.5 O processo avaliativo deve levar em conta comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspectos pessoais;
- 2.6 Recomenda-se que este formulário seja preenchido com a participação do (a) servidor (a) a ser avaliado (a);
- 2.7 Na avaliação do (a) servidor (a) deverão ser levados em consideração os fatores e indicadores de Desempenho abaixo apresentados:

Fatores de Desempenho
<p>Assiduidade Avalia a frequência diária ao trabalho (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação).</p>
<p>Disciplina Avalia o comportamento do (a) servidor (a) quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia (comportamento equilibrado, discreto e de acordo com o Código de Ética do Servidor Público Federal, do Regimento / Estatuto da Unifesp)</p>
<p>Capacidade de Iniciativa Avalia a capacidade do (a) servidor (a) em tomar providências por conta própria dentro da sua competência (independência e autonomia na atuação, dentro dos limites estabelecidos)</p>
<p>Produtividade Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo (a) servidor (a) e ao atendimento aos prazos estabelecidos (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material, equipamento, prazos, etc. e qualidade do serviço na execução das suas atividades).</p>
<p>Responsabilidade Avalia como o (a) servidor (a) assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas; a conduta moral e a ética profissional.</p>



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Indicadores de Desempenho	Pontuação
Plenamente satisfatório (PLS) Possui o fator em grau elevado. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) supera as exigências do cargo \ função que exerce.	4,4 a 5,0
Muito satisfatório (MSA) Possui o fator em grau considerável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende satisfatoriamente às exigências do cargo \ função que exerce.	3,6 a 4,3
Satisfatório (SAT) Possui o fator em grau razoável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende razoavelmente às exigências do cargo \ função que exerce.	2,8 a 3,5
Pouco satisfatório (POS) Possui fator em grau bem pequeno. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) aproxima-se do nível desejado sem, contudo, alcançá-lo.	1,9 a 2,7
Insatisfatório (INS) Não possui o fator simplesmente. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) está muito abaixo do nível desejado para o cargo \ função que exerce.	1,0 a 1,8

I – IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Matrícula SIAPE:	Data de ingresso:
Cargo:	Lotação:

Etapas da avaliação:	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
----------------------	---------	--	---------	--	---------	--



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

II – DESEMPENHO NO CARGO

A A S S I D U I D A D E	1. Comparece regularmente ao trabalho	
	2. É pontual no horário.	
	3. Permanece no trabalho durante o expediente.	
	4. Dedicar-se à execução das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	
	5. Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	
i) Média do fator $(A1+A2+A3+A4+A5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,4 a 5,0); MAS (3,6 a 4,3); SAT (2,8 a 3,5); POS (1,9 a 2,7) e INS (1,0 a 1,8))		

B D I S C I P L I N A	1. Exerce com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo\função.	
	2. Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela Instituição.	
	3. Cumpre as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.	
	4. Trata com urbanidade os demais servidores e público em geral	
	5. Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão\imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho	
i) Média do fator $(B1+B2+B3+B4+B5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,4 a 5,0); MAS (3,6 a 4,3); SAT (2,8 a 3,5); POS (1,9 a 2,7) e INS (1,0 a 1,8))		



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

C I N I C I A T I V A	1. Procura conhecer a Instituição, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.	
	2. Procura se atualizar no que diz respeito às suas atribuições e função para os quais foi designado (a), capacitando-se constantemente para melhor desempenhar suas funções e manter-se atualizado.	
	3. É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda\supere as necessidades\expectativas do setor.	
	4. Encaminha correta e adequadamente os assuntos que fogem à sua alçada decisória.	
	5. Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.	
i) Média do fator $(C1+C2+C3+C4+C5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,4 a 5,0); MAS (3,6 a 4,3); SAT (2,8 a 3,5); POS (1,9 a 2,7) e INS (1,0 a 1,8))		

D P R O D U T I V I D A D E	1. Planeja e organiza as tarefas, observando as prioridades.	
	2. Trabalha de forma regular e constante, agiliza o ritmo de trabalho em situações excepcionais\picos.	
	3. Faz atividades corretamente, com qualidade técnica e estética, evitando o retrabalho.	
	4. Utiliza de forma racional o tempo, cumprindo os prazos que lhe são dados para a execução dos trabalhos.	
	5. Domina as tecnologias\equipamentos\máquinas necessárias ao desempenho de suas atribuições, contribuindo para o aumento da capacidade produtiva.	
i) Média do fator $(D1+D2+D3+D4+D5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,4 a 5,0); MAS (3,6 a 4,3); SAT (2,8 a 3,5); POS (1,9 a 2,7) e INS (1,0 a 1,8))		



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

E R E S P O N S A B I L I D A D E	1. Inspira confiança, demonstrando honestidade, integridade e imparcialidade na realização de suas atribuições e no relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho.	
	2. Zela pelo patrimônio da Instituição. Usa racional e adequadamente os materiais (consumo) e equipamentos de trabalho, evitando desperdícios e gastos desnecessários, além de zelar em suas atividades pela segurança sua e de outros.	
	3. Mostra-se comprometido e empenhado com o trabalho que lhe é designado. Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes.	
	4. Zela pela sua imagem profissional. Cuida da aparência pessoal, trajando-se adequadamente ao cargo\função desempenhada.	
	5. Age com discrição, mantendo reserva sobre assuntos de interesse exclusivamente interno.	
i) Média do fator $(E1+E2+E3+E4+E5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,4 a 5,0); MAS (3,6 a 4,3); SAT (2,8 a 3,5); POS (1,9 a 2,7) e INS (1,0 a 1,8))		

DESEMPENHO APURADO POR ETAPA

Fatores avaliados	Médias obtidas
1. ASSIDUIDADE	
2. DISCIPLINA	
3. INICIATIVA	
4. PRODUTIVIDADE	
5. RESPONSABILIDADE	
Média Geral $(A_i + B_i + C_i + D_i + E_i) / 5$	
CONCEITO <small>(Plenamente Satisfatório (PLS); Muito Satisfatório (MAS); Satisfatório (SAT); Pouco Satisfatório (POS); Insatisfatório (INS))</small>	



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

III – INFORMAÇÕES GERAIS DA CHEFIA IMEDIATA:

1) Registre outras observações que julgar relevantes sobre o desempenho e\ou comportamento do (a) servidor (a):

2) Na sua visão, existe algum aspecto individual do (a) servidor (a) que pode ser aprimorado para que ele (a) apresente melhor desempenho (capacitação; conduta profissional, dentre outros)

3) No seu entendimento, há algum aspecto ambiental do trabalho do servidor que pode ser aprimorado para que o (a) mesmo (a) possa melhorar seu desempenho (condições de trabalho, infraestrutura, etc.)

4) Em caso de Desempenho Global Pouco Satisfatório ou Insatisfatório:

4.1 Destaque situações alheias ao (à) servidor (a) que podem ter contribuído para o resultado (condições ambientais e de infraestrutura do setor, equipamentos e recursos materiais, desvio de função, dentre outras)

4.2 Registre o que foi feito pela Chefia imediata para solucionar os problemas detectados (desempenho\conduta do (a) servidor (a): condições de trabalho, etc.) ao longo do período.

4.3 Há necessidade e\ou interesse de atendimento\assistência do DDGP – ProPessoas. Justifique sua resposta.

_____, ____ / ____ / ____.

 Assinatura e Carimbo da Chefia

7. Avaliação de Desempenho - Autoavaliação (Unifesp)



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

1. Objetivos:

Esta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8.112/90 terá por objetivo:

- 1.1 Avaliar sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo que ocupa;
- 1.2 Identificar problemas existentes no trabalho, a fim de serem tomadas medidas que possam facilitar seu processo de adaptação ao setor;

2. Instruções para o preenchimento:

Senhor (a) Servidor (a):

- 2.1 Este formulário constitui um elemento importante no seu processo de avaliação nesta fase de estágio probatório na Unifesp;
- 2.2 Leia com atenção cada um dos itens antes de respondê-los;
- 2.3 Cada um dos itens propostos tem elevada importância, influenciando diretamente no resultado final e subsidiando a tomada de decisões. Não deixe nenhuma questão sem avaliar;
- 2.4 O processo avaliativo deve levar em conta comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspectos pessoais;
- 2.5 Na sua avaliação deverão ser levados em consideração os fatores e indicadores de desempenho abaixo apresentados:

Fatores de Desempenho
<p>Assiduidade Avalia a frequência diária ao trabalho (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação).</p>
<p>Disciplina Avalia o comportamento do (a) servidor (a) quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia (comportamento equilibrado, discreto e de acordo com o Código de Ética do Servidor Público Federal, do Regimento / Estatuto da Unifesp)</p>
<p>Capacidade de Iniciativa Avalia a capacidade do (a) servidor (a) em tomar providências por conta própria dentro da sua competência (independência e autonomia na atuação, dentro dos limites estabelecidos)</p>
<p>Produtividade Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo (a) servidor (a) e ao atendimento aos prazos estabelecidos (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material, equipamento, prazos, etc. e qualidade do serviço na execução das suas atividades).</p>
<p>Responsabilidade Avalia como o (a) servidor (a) assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas; a conduta moral e a ética profissional.</p>



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Indicadores de Desempenho	Pontuação
Plenamente satisfatório (PLS) Possui o fator em grau elevado. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) supera as exigências do cargo\ função que exerce.	4,6 a 5,0
Muito satisfatório (MSA) Possui o fator em grau considerável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende satisfatoriamente às exigências do cargo\função que exerce.	3,6 a 4,5
Satisfatório (SAT) Possui o fator em grau razoável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende razoavelmente às exigências do cargo \função que exerce.	2,6 a 3,5
Pouco satisfatório (POS) Possui fator em grau bem pequeno. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) aproxima-se do nível desejado sem, contudo, alcançá-lo.	1,6 a 2,5
Insatisfatório (INS) Não possui o fator simplesmente. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) está muito abaixo do nível desejado para o cargo\função que exerce.	1,0 a 1,5

I – IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Matrícula SIAPE:	Data de ingresso:
Cargo:	Lotação:

Etapas da avaliação:	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
-----------------------------	----------------	--	----------------	--	----------------	--



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

II – DESEMPENHO NO CARGO

A A S S I D U I D A D E	1. Comparece regularmente ao trabalho	
	2. É pontual no horário.	
	3. Permanece no trabalho durante o expediente.	
	4. Dedicar-se à execução das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	
	5. Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	
i) Média do fator $(A1+A2+A3+A4+A5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

B D I S C I P L I N A	1. Exerce com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo\função.	
	2. Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela Instituição.	
	3. Cumpre as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.	
	4. Trata com urbanidade os demais servidores e público em geral	
	5. Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão\imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho	
i) Média do fator $(B1+B2+B3+B4+B5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

C I N I C I A T I V A	1. Procura conhecer a Instituição, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.	
	2. Procura se atualizar no que diz respeito às suas atribuições e função para os quais foi designado (a), capacitando-se constantemente para melhor desempenhar suas funções e manter-se atualizado.	
	3. É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda\supere as necessidades\expectativas do setor.	
	4. Encaminha correta e adequadamente os assuntos que fogem à sua alçada decisória.	
	5. Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.	
i) Média do fator $(C1+C2+C3+C4+C5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

D P R O D U T I V I D A D E	1. Planeja e organiza as tarefas, observando as prioridades.	
	2. Trabalha de forma regular e constante, agiliza o ritmo de trabalho em situações excepcionais\picos.	
	3. Faz atividades corretamente, com qualidade técnica e estética, evitando o retrabalho.	
	4. Utiliza de forma racional o tempo, cumprindo os prazos que lhe são dados para a execução dos trabalhos.	
	5. Domina as tecnologias\equipamentos\máquinas necessárias ao desempenho de suas atribuições, contribuindo para o aumento da capacidade produtiva.	
i) Média do fator $(D1+D2+D3+D4+D5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		



Universidade Federal de São Paulo
 Pró-reitora de Gestão com Pessoas
 Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

E R E S P O N S A B I L I D A D E	1. Inspira confiança, demonstrando honestidade, integridade e imparcialidade na realização de suas atribuições e no relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho.	
	2. Zela pelo patrimônio da Instituição. Usa racional e adequadamente os materiais (consumo) e equipamentos de trabalho, evitando desperdícios e gastos desnecessários, além de zelar em suas atividades pela segurança sua e de outros.	
	3. Mostra-se comprometido e empenhado com o trabalho que lhe é designado. Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes.	
	4. Zela pela sua imagem profissional. Cuida da aparência pessoal, trajando-se adequadamente ao cargo\função desempenhada.	
	5. Age com discrição, mantendo reserva sobre assuntos de interesse exclusivamente interno.	
i) Média do fator $(E1+E2+E3+E4+E5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

DESEMPENHO APURADO POR ETAPA	
Fatores avaliados	Médias obtidas
1. ASSIDUIDADE	
2. DISCIPLINA	
3. INICIATIVA	
4. PRODUTIVIDADE	
5. RESPONSABILIDADE	
Média Geral $(A_i + B_i + C_i + D_i + E_i) / 5$	
CONCEITO (Plenamente Satisfatório (PLS); Muito Satisfatório (MAS); Satisfatório (SAT); Pouco Satisfatório (POS); Insatisfatório (INS))	

