

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO

JOELMA MARIA DA SILVA

Avaliação De Desempenho Individual: Um Estudo do Uso da Ferramenta
Feedback 360°

ARARAQUARA- SP

2016

JOELMA MARIA DA SILVA

**Avaliação de Desempenho Individual: Um Estudo do Uso da Ferramenta
Feedback 360°**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional

Orientado (a): Joelma Maria da Silva

Orientador (a): Prof^a Dr^a Alda Junqueira Marin

ARARAQUARA –SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

S58a Silva, Joelma Maria da
Avaliação de desempenho individual: um estudo do uso da ferramenta
feedback 360º/Joelma Maria da Silva. – Araraquara: Centro
Universitário de Araraquara, 2016.
92f.

Dissertação (Mestrado)- Mestrado Profissional em Processo de
Ensino, Gestão e Inovação- Centro Universitário de Araraquara
UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Alda Junqueira Marin

1. Avaliação de desempenho individual de técnicos administrativos
em educação. 2. Ferramenta feedback 360º. 3. Gestão de pessoas.

I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, J. M. **Avaliação de Desempenho Individual: Um estudo do uso da ferramenta Feedback 360º**. 2016. 92 folhas. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

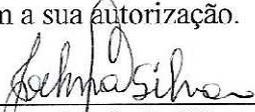
ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

Autor: Joelma Maria da Silva

Título: Avaliação de Desempenho Individual: Um estudo do uso da ferramenta
Feedback 360º.

Dissertação /Mestrado – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e
Inovação / 2016

Conforme LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Joelma Maria da Silva

Rua Marechal Deodoro, 161, Centro – Araxá –MG – CEP: 38.183-024
admjoelma.mor@gmail.com



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO, CURSO DE
MESTRADO PROFISSIONAL.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, Área de Educação, Curso de Mestrado Profissional, do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.**

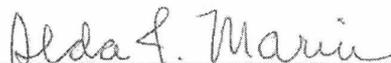
Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DA AUTORA: JOELMA MARIA DA SILVA

TÍTULO DO TRABALHO: "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO DO USO DA FERRAMENTA FEEDBACK 360°"

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito



Prof. Dra. Alda Junqueira Marin (orientadora)
Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui
Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado



Prof. Dra. Sônia Maria Duarte Grego
UNESP – Campus Araraquara

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 19/04/2016



Prof. Dra. Alda Junqueira Marin (orientadora)

Dedico este trabalho aos meus filhos Fernanda, Felipe e Flávia, que souberam entender todos os momentos a que me dediquei aos estudos, e a todas as pessoas que eu amo e que de alguma forma me deram forças para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por ele me dar forças para lutar pelos meus objetivos e me ajudar a vencer com humildade e responsabilidade.
- Aos meus pais, Juvercina e Arlindo (in memoriam), por sempre me incentivarem nos estudos e acreditarem que os resultados só trazem melhorias para a vida do ser humano
- Aos meus familiares pelo incentivo dado.
- Ao Magnífico Reitor do Centro Universitário de Araraquara - UNIARA, por acreditar que o Mestrado Profissional em Educação se traduz em ganhos para a comunidade acadêmica e para as instituições de ensino.
- À Prof^a Dr^a Alda Junqueira Marin, pela enorme contribuição e atenção dada como professora e orientadora.
- À Prof^a Dr^a Dirce Charara Monteiro, coordenadora do Mestrado Profissional em Educação - processos de Ensino, Gestão e Inovação, por sua presteza e simpatia sempre.
- Ao Prof. Dr. Fábio Tadeu Reina, Vice-coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Educação, pela competência e atenção dada.
- Aos Professores Dr. Luiz Carlos Gesqui, Dr. Darwin Ianusklewtz, Dr^a Ana Maria Falsarela, Dr^a Maria Lúcia Dragone, Dr. Edmundo Alves de Oliveira e toda a equipe por tornarem a proposta do Mestrado Profissional em Educação um sucesso, sobretudo pelo exemplo de profissionais competentes e pela convivência harmoniosa.
- Aos demais colaboradores do Mestrado em Educação pela simpatia e presteza.
- Aos colegas de Mestrado pelas forças compartilhadas e pela grande amizade.
- Aos gestores que participaram desta pesquisa, contribuindo com informações sobre os procedimentos de avaliação dos servidores técnicos administrativos.
- Aos colegas de trabalho, em especial Maria José de Oliveira, que sempre demonstrou atenção e colaboração para o meu processo de pesquisa.
- A todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização de mais um sonho.

“Não julgue pequena demais sua tarefa.

Nenhuma obra de arte pode descurar dos pormenores.

Se as minúcias forem perfeitas, é que podemos denominar alguma coisa de obra-prima.

Não busque tarefas grandiosas e de evidência.

Procure dar conta integralmente do serviço pequenino que lhe foi confiado.

Da perfeição com que o executar dependerá sua oportunidade para receber uma incumbência maior.”

Carlos Torres Pastorino (1987)

SILVA, Joelma Maria da. **Avaliação de Desempenho Individual**: Um estudo do uso da ferramenta Feedback 360°. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação). Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, SP, 2016.

RESUMO

A Avaliação de Desempenho foi desenvolvida para o aperfeiçoamento e a transformação das Instituições Federais de Ensino (IFE's); instituída de maneira sistemática, com o objetivo de estimular o aprimoramento das atividades e evitar que a rotina descaracterize intenções e finalidades. A presente pesquisa teve como tema geral a avaliação de desempenho de pessoas em seus ambientes de trabalho, qual seja, uma instituição de ensino federal e o processo que ali ocorreu. A questão central de pesquisa ficou assim estipulada: como se caracteriza, como vem sendo desenvolvida e qual a contribuição do sistema de Avaliação de Desempenho para com os processos administrativos que vêm sendo realizados nas instituições federais? Várias questões secundárias deram origem a um objetivo central: o estudo do uso da ferramenta Feedback 360°. Esse objetivo central desdobrou-se em outros secundários que orientaram a pesquisa. O campo empírico desta pesquisa foi uma Unidade de uma IFE no Estado de Minas Gerais. Nesse processo a obtenção dos dados ocorreu em dois momentos distintos: um exame minucioso de documentos para conhecimento de todo o processo e entrevista com gestores da unidade para obtenção das informações sobre a utilização do sistema na instituição. A análise pautou-se por eixos: expectativas dos gestores e da instituição; implementação; reações das pessoas; resultados. Ainda os dados foram analisados em função de dois eixos gerais: melhoria e participação mantendo a coerência com a própria proposta. Verificou-se que vários aspectos não se cumpriram nessa instituição, visto que é um processo fechado, quase sem informações, no qual as pessoas não participam ativamente; não houve trabalho com os resultados de suas atividades, ou seja, não ocorreu o feedback, ponto central da ferramenta. As avaliações apontam vários aspectos abertos à discussão, pois seus resultados apresentam lacunas que necessitam de mais investigação. Estes são aspectos que já trazem contribuições à revisão do processo: não há definições de metas e critérios entre os gestores e equipes, não existe Comitê Local de Avaliação e as práticas de avaliação não são assistidas.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Individual de Técnicos Administrativos em Educação. Ferramenta Feedback 360°. Gestão de Pessoas.

SILVA, Joelma Maria da. **Individual Performance Assessment: A study of the use of the 360 Degree Feedback Tool.** Dissertation (Professional Master in Teaching Process, Management and Innovation). University Center of Araraquara, Araraquara, SP, 2016.

ABSTRACT

The Performance Assessment was developed for the improvement and transformation of Federal Institutions of Education (FIE's); instituted a systematic way, in order to stimulate the improvement of the activities and prevent the routine mischaracterizing intents and purposes. This research had as general theme assessing the performance of people in their work environment, namely a federal education institution and the process that took place there. The central research question was thus stipulated: how is it characterized, how is it being developed and what is the contribution of the Individual Performance Assessment System for with the administrative procedures that have been conducted in federal institutions? Several secondary issues have led to a central objective: the study of used the 360 Degree Feedback tool. This central objective led together secondary ones which guided the research. The empirical field of this research was a Unit of a FIE in the state of Minas Gerais. In this process the data collection occurred in two distinct phases: a thorough examination of documents in order to know the whole process and an interview with the unit managers in order to obtain information on the use of the system at the institution. The analysis was guided by principles: expectations of the managers and the institution; implementation; people's reactions; results. Furthermore, the data were analyzed according to two general principles: improvement and participation by keeping consistency with the proposal itself. It has been found that several aspects have not been fulfilled in this institution, since it has become a closed process, almost without information, in which people do not actively participate; there wasn't any work based on the activities result which means the feedback, main point of the tool, hasn't occurred. Assessments point to many aspects open to discussion, because their results reveal gaps that need investigation. Those are the matters that have already brought contributions on the process review: no definitions of goals and criteria between managers and teams, there is no evaluation of the Local Committee and evaluation practices are not assisted .

Keywords: Individual Performance Assessment of Administrative Technicians in Education. 360 Degree Feedback Tool. People Management.

Lista de Figuras

Figura 1: Avaliação feedback 360°	30
Figura 2: Demonstração da forma de cálculo da avaliação do servidor	51
Figura 3: Demonstração das etapas e cálculo para obtenção de notas da avaliação do servidor em estágio probatório	52
Figura 4: Organograma geral da instituição	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
Σ	Média Aritmética Simples
§	Parágrafo
AA	Auto Avaliação
AC	Avaliação da Chefia
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AE	Avaliação da Equipe
Art.	Artigo
CD	Conselho Diretor
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CLA	Comitês Locais de Avaliação
COPEVE	Comissão Permanente de Vestibular
CPA	Comissão Permanente de Avaliação
CPE	Comissão Permanente de Eleição
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CPPI	Comissão Permanente de Adicional de Periculosidade e Insalubridade
CRH	Coordenação de Recursos Humanos
DP	Departamento Pessoal
IES	Instituições de Ensino Superior
IFE	Instituição Federal de Ensino
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
m ²	Metro Quadrado
MEC	Ministério da Educação
P.	Página
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Primeira Etapa
PPA	Plano Plurianual
REUNI	Plano de Reestruturação e Expansão das Unidades Federais
RH	Recursos Humanos
SE	Segunda Etapa
SESu	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SP	Soma dos Pesos
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TE	Terceira Etapa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O CENÁRIO ACADÊMICO E OPERACIONAL	16
2.1	As pesquisas.....	16
2.1.1	Avaliação de desempenho individual, avaliação institucional, participação dos sujeitos e dos órgãos governamentais.....	17
2.1.2	Gestão pública, metas e motivação.....	20
2.1.3	Performance, clima organizacional, comprometimento, gestão de pessoas e feedback/360°.....	21
2.2.1	Os conceitos.....	25
3	O CENÁRIO LEGAL – BASES PARA O PROCESSO AVALIATIVO	34
3.1	A avaliação de desempenho como meio de padronização das tarefas e alguns dados de evolução e o estado.....	34
3.2	Avaliação de desempenho institucional.....	37
3.3	Avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação.....	41
3.4	A adoção da ferramenta feedback 360° pela instituição	46
4	A PESQUISA: A INSTITUIÇÃO, OS SUJEITOS E PROCEDIMENTOS	55
4.1	A instituição.....	55
4.2	Os gestores.....	57
4.3	Os procedimentos gerais para coleta de informações	59
4.4	Os procedimentos de análise	61
5	MANIFESTAÇÕES DOS GESTORES SOBRE A REALIZAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO	63
5.1	Expectativas.....	63
5.2	Implementação.....	65
5.3	Reações das pessoas	70

5.4	Resultados.....	72
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

1. INTRODUÇÃO

Em meio às transformações que ocorrem no mundo do trabalho atualmente, o Brasil vem fomentando o crescente desenvolvimento para garantir a competitividade diante das exigências do novo cenário. Embora invistam nas propostas e ampliem o escopo das operações, ainda se enfatiza muito pouco o alinhamento das propostas às práticas. As políticas nesse sentido ainda caminham a passos lentos, uma vez que não se aplica um gerenciamento efetivo para o bom funcionamento e atendimento das demandas. Isto implica não colocar em primeiro plano a qualidade, e sim a quantidade.

Os projetos remetem a uma configuração de ordem técnica desejável, no entanto apresentam falhas quanto aos processos que envolvem a atividade humana. As políticas públicas no Brasil ainda não ressignificaram as questões humanas para, de fato, o discurso sair do caminho da transversalidade.

Com referência ao serviço público nas Instituições Federais de Ensino (IFE), pode ser citada a Avaliação de Desempenho Individual do servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE's). Esta preocupação foi o que motivou o surgimento do estudo aqui apresentado.

Uma das primeiras buscas sobre o assunto permitiu verificar que há estudos, como o de Nascimento *et al* (2011), comprovando que as Avaliações de Desempenho apresentam vários aspectos abertos à discussão, pois seus resultados apresentam lacunas e incongruências que necessitam de investigação. O processo de gerir as ferramentas de avaliação está falho, uma vez que o sistema de avaliação não está dado como um meio para se chegar a um fim; não subsidia decisões e julgamentos sobre uma situação específica. O processo de avaliar não é lembrado, exceto quando o servidor é solicitado para preencher formulários. As implementações são obscuras, incompletas, com ausência de suporte, de ação efetiva dos gestores nesse processo.

Revedo tais trabalhos são apresentados três blocos de pesquisas relatados no primeiro capítulo. Além dessas leituras e análises foi necessário buscar conceitos que fundamentassem a proposta de um projeto sobre o tema. Leituras de autores que apresentam conceitos, condições e situações de organização institucional, na e para realização de processos avaliativos, auxiliaram a compreensão sobre o tema e sobre as ferramentas necessárias para tanto. Esse levantamento bibliográfico permitiu a visão de tipos e focos de pesquisa sobre avaliações nas organizações verificando-se poucos estudos sobre a ferramenta Feedback 360°.

Nóvoa (1999) é um dos autores que defende a avaliação de escolas auxiliando a compreensão de que esse processo respeite vários critérios: pertinência, coerência, eficácia, eficiência e oportunidade.

Chiavenato (2009, 2010), Stark, Sousa e Sousa (1998) chamam a atenção para as necessidades desses processos na vida atual trazendo o conceito de desenvolvimento organizacional e atenção às mudanças decorrentes.

Reis (2010) analisa a Avaliação 360 Graus ou Feedback 360°, considerando que é um recurso cada vez mais empregado pelas organizações em suas iniciativas de aprimorar o desempenho.

Gil (2001) fala da Gestão de Pessoas e dá enfoque aos papéis profissionais, visto que no mundo globalizado as organizações relacionam-se com situações bem mais exigentes. Nesse contexto coloca a Avaliação de Desempenho como fator importante para as organizações e as pessoas e identifica atitudes e procedimentos que favorecem o sistema de avaliar.

Dutra (2002) discorre sobre a revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para a gestão de pessoas, sendo um desses elementos, a Avaliação de Desempenho.

Tal resultado possibilitou assim, um passo a mais na construção do objeto de pesquisa, pois o número reduzido de produções acadêmicas é importante para a justificativa desta pesquisa. A partir de então foram buscados autores que trazem conceitos na área educacional/administrativa. Essas informações completam o primeiro capítulo.

As bases legais evidenciam as preocupações nacionais e locais (institucionais) quanto ao desenvolvimento do processo e se encontram relatadas no segundo capítulo.

Com estas bases foi possível delinear com clareza esta pesquisa tendo como foco as avaliações de desempenho dos técnicos administrativos em educação numa IFE.

A idéia, desde o início, foi a de problematizar a realidade desse foco, qual seja, o processo de avaliação dos técnicos administrativos. Essa idéia foi ganhando corpo à medida que avançaram as leituras e a percepção de como são usadas as ferramentas para esse processo. Definiu-se, assim, que, para poder atender esse foco seria necessário identificar e estudar a ferramenta delineando o título do trabalho desde o seu projeto.

A partir desse foco e dessa problematização definiu-se o objetivo central da pesquisa para verificar as características e como se desenvolve o processo na instituição de modo a identificar contribuições para a administração. Os objetivos específicos são conhecer as bases que regem o sistema de avaliação incluindo a ferramenta, conhecer as características e etapas

do processo avaliativo, quais são os agentes envolvidos, como é utilizada a ferramenta, como são os resultados das avaliações e o que é feito.

Esse delineamento completo compõe o terceiro capítulo incluindo o campo empírico, os procedimentos da coleta de informações por meio de entrevistas e informações em documentos. Após as primeiras ações detectou-se que a ferramenta utilizada era a Feedback 360° que passou a ser analisada passando a compor parte das referências conceituais.

O campo empírico da pesquisa foi uma Unidade de uma Instituição Federal de Ensino (IFE) de Minas Gerais. Também foram definidos critérios de inclusão e exclusão relatados no terceiro capítulo em que todo o cenário da pesquisa é descrito ficando definido que os gestores seriam os sujeitos da pesquisa.

As informações coletadas serviram para comparar todo o arcabouço proposto e o procedimento avaliativo vigente na instituição.

Deu-se atenção para o exame minucioso dos documentos citados para a consecução dos objetivos, quais sejam: analisar tudo o que for possível para conhecimento de todo o processo de realização da ADI. Assim, todas as medidas de segurança e sigilo das informações foram tomadas para preservar tanto a imagem dos envolvidos na pesquisa quanto da instituição.

Como parte sequencial da pesquisa foi realizada entrevista semi-estruturada junto aos gestores para obtenção das informações constantes nos demais objetivos estipulados, isto é, detectar e caracterizar as consequências da realização da ADI na instituição. A pesquisa, portanto, contou com duas etapas distintas, porém de modo sequencial, sendo, um estudo e análise do sistema de avaliação proposto com a ferramenta Feedback 360° e das suas condições, incluindo a legislação, visto que existia a necessidade de conhecê-lo em detalhes, inclusive junto aos gestores.

Os principais benefícios desta pesquisa são o conhecimento a ser construído sobre a ferramenta em seu uso e a divulgação desses resultados, principalmente os seus pontos problemáticos para melhoria. Quanto aos riscos, ressalta-se que o foco central do estudo está na ferramenta.

Quanto às entrevistas, buscou-se o funcionamento, os problemas ou facilidades no uso da ferramenta e não sobre o que resultou para as pessoas. Também não estará em jogo a carreira dos gestores, nem julgamentos de mérito ou valor, nem para a ferramenta e muito menos sobre o que resultou do que se apurou com a ferramenta; apenas identificação de aspectos sobre o uso da ferramenta para possíveis melhorias. Assim, a parte principal da pesquisa está no cotejo entre análise documental, análise com os conceitos e os dados obtidos

para verificar se o que foi proposto pelas bases teóricas e legais foi implementado e de que modo isso ocorreu. Os resultados dessa parte empírica junto aos gestores estão, sobretudo, no quarto capítulo com análises apresentadas em eixos demonstrando as incongruências e deficiências detectadas pelos cotejos na implantação, desenvolvimento e finalização do processo avaliativo nessa instituição.

2. O CENÁRIO ACADÊMICO E OPERACIONAL

Neste capítulo estão os dados obtidos com o levantamento bibliográfico em diversos bancos de dados e organizados por temas. Também estão os autores que forneceram bases conceituais para possibilitar a realização de todas as etapas da pesquisa e as informações conceituais obtidas sobre a ferramenta feedback 360°.

2.1. As pesquisas

Com o objetivo de um bom embasamento inicial para a pesquisa, o levantamento bibliográfico realizado possibilitou identificar produções acadêmicas alinhadas ao tema. Os artigos científicos e dissertações colaboraram para a construção inicial do objeto de estudo deste projeto deixando de ser uma mera inquietação para ser um foco a ser perseguido. No processo de filtragem, de 36 publicações localizadas foram selecionadas 15 alinhadas com as palavras-chave relevantes ao tema e outros aportes que envolviam a temática do período de 1998 a 2014.

Dentre o total de publicações mencionadas, 21 trabalhos entre artigos, teses e dissertações, foram descartados desta proposta de pesquisa, pois estes, mesmo possuindo as palavras chave, não apresentam relação com o tema. Trazem assuntos como: avaliação do estresse no trabalho, avaliação das competências de gestores em agências bancárias, desempenho no contexto sócio-econômico, modelos de ensino/aprendizagem, avaliação da aprendizagem, avaliação de indicadores de desempenho em empresas privadas, avaliações do desempenho do professor, avaliações das mudanças no setor público.

Das publicações selecionadas, algumas enfatizam o assunto com maior amplitude e outras com menor. Dentre elas, temos informações específicas sobre avaliações, algumas sobre ensino superior, mas não especificamente as *avaliações de desempenho de servidores técnicos administrativos em Educação*. Este já foi um dado importante, pois essa lacuna demonstra a faceta de ineditismo, até o momento, do objeto de estudo de interesse desta pesquisa. Outras trazem informações relevantes, mas não no ambiente escolar que apresenta muitas diferenças, pois, muitas se referem a empresas ou ensino aprendizagem. Mesmo assim, algumas trazem contribuições importantes, pois será tratada também, neste meio, a gestão das pessoas e as pessoas como contribuição diferencial para o sucesso organizacional. Foram excluídas as partes como estratégias competitivas, modelos de avaliações específicos com fins lucrativos, visto que não apresentam os aspectos valorizados neste caso. Enfim,

muito ou pouco, estas fornecem informações valiosas para se alcançar bons resultados na pesquisa. Buscou-se um conjunto de informações sobre avaliações utilizadas no sentido de prover tanto garantia de serviços quanto sua qualidade em níveis além daqueles que podem ser alcançados, assim como participação efetiva da comunidade acadêmica (docentes, discentes, funcionários técnicos administrativos) em todos os processos.

Os estudos considerados como mais relevantes para o tema foram agrupados em três conjuntos: a) avaliação de desempenho individual, avaliação institucional, participação dos sujeitos e dos órgãos governamentais; b) gestão pública, metas e motivação; c) Performance, clima organizacional, comprometimento, administração das motivações, comportamento, gestão de pessoas, e feedback/360°.

A seguir passa-se a apontar os principais dados obtidos em cada um desses conjuntos.

2.1.1. Avaliação de desempenho individual, avaliação institucional, participação dos sujeitos e dos órgãos governamentais

Ampliando a compreensão de avaliações, estas ganham destaque ao surgir novos conhecimentos, atitudes e valores aliados aos conhecimentos teóricos sistematizados. Hoje são considerados fatores essenciais para a condução dos processos. Portanto, daí surge a necessidade de se investir mais nos estudos sobre as complexidades que permeiam as avaliações.

As instituições de ensino público são submetidas há anos a avaliações para garantir a qualidade dos serviços à sociedade. Nesse processo, as Avaliações de Desempenho Individual (ADI) é um dos quesitos da Avaliação Institucional, implica não nos resultados totais, ou seja, a ADI é parte do conjunto. Além disso, a ADI deve servir como parâmetro para as ações futuras na organização. Elas devem auxiliar os gestores, ajudando-os nas análises de resultados, conseqüentemente, nas medidas de correções.

Não obstante, no processo de avaliação deveriam ser determinadas e apresentadas as metas aos servidores para a organização das ações no sentido de atender aos objetivos da organização. Como incentivo aos servidores, foi instituído o sistema de recompensas. Isto é, o servidor já estável, ou seja, aprovado no estágio probatório, tem direito à progressão por mérito profissional a cada dois anos de efetivo exercício, através da Avaliação de Desempenho, se os resultados da mesma for igual ou superior a 70 pontos.

Sabe-se que em algumas instituições públicas, esse sistema vem funcionando dentro da normalidade.

Jóia (2001) relata que pesquisas vêm sendo conduzidas a fim de definir um caminho confiável e factível para se avaliarem o capital intelectual. Diz que foram desenvolvidos vários modelos, mas, ainda há problemas a resolver, destacando que:

num modelo nomeado de “heurístico” vinculou-se a estratégia empresarial ao capital intelectual e constatou-se que a falta de investimento no desenvolvimento de processos internos mais eficientes e eficazes, além de um descaso com os parceiros, põe em risco a pontuação do Capital Intelectual. E mais: os efeitos dos pesados investimentos em Capital Humano e de Inovação levam algum tempo para ser plenamente sentidos. Quando se lida com coisas intangíveis, levando a discussões intermináveis, e não a resultados práticos, um modelo é bom, não por causa do excesso de rigor que se aplica, medido pelo número de variáveis levadas em consideração, mas, sim, pelo fato de modelar e expressar, adequadamente, a realidade que se enfrenta (p. 56-57; 61-62)

A partir das constatações do autor, percebe-se que independente do modelo utilizado e da natureza da organização, as questões do capital humano exigem dedicação. E ainda, é indiscutível a importância de uma ferramenta para avaliar, visto que esta modela e expressa a realidade segundo seus elaboradores e usuários. Neste caso, o capital intelectual é entendido como capital humano acrescido do capital de processos, de relacionamento e de inovações, aspectos que devem ser focalizados no uso do modelo relatado.

Cunha e Corrêa (2013) destacam que

o sistema de avaliação de desempenho das organizações é uma forma pela qual os administradores têm melhor controle gerencial da organização e, assim, podem operacionalizar a estratégia estabelecida (*apud* KAPLAN e NORTON), assegurando que as ações das organizações estejam alinhadas com seus objetivos e estratégias traçadas (*apud* LYNCH e CROSS). Com isso, ter-se-ia o que Kaplan e Norton (2006) denominaram alinhamento estratégico (p. 486)

Não obstante, relatam que o tema avaliação de desempenho é questionado pelos acadêmicos, uma vez que é um assunto que anseia estudos, pois até então não se têm uma linha de pensamento consolidada, considerando que existem modelos genéricos. Acredita-se que é necessário desenvolver modelos que abranjam mais as especificidades de cada tipo de organização.

Ainda nesse estudo os autores ao buscar identificar como foram avaliadas as dimensões de uma Universidade Federal em Minas Gerais, puderam constatar que o processo de avaliação da educação superior não é efetivo em todas as suas modalidades, especialmente na Autoavaliação Institucional. Assim, salientou-se a importância da instituição envolver todos os seus segmentos e participar do processo de avaliação de forma consciente, pois

acredita-se que é por meio da participação consciente que a instituição identifica os seus pontos fortes e fraquezas. Com a avaliação sistêmica corrigem-se os rumos e busca-se alcançar as metas a fim de melhorar a qualidade da educação superior.

Cabe observar que o caso da Universidade não é inédito. Acredita-se que muitas instituições apresentam a mesma situação, pois nota-se que na realidade vivem-se muito mais os processos de prestação de contas. Cabe ainda dizer que as pesquisas merecem destaque perante o Estado brasileiro, considerando que as problemáticas estão se tornando genéricas e as propostas ou sugestões referem-se a melhorias em todas as modalidades das Instituições Federais de Ensino Superior.

Reis, Silveira e Ferreira (2010, *apud* Catani, Oliveira e Dourado, 2001) ao analisarem a avaliação das instituições universitárias também destacam que há aspectos problemáticos a serem observados:

reconhecem que, os processos sistemáticos de avaliação universitária adotados pelo Estado brasileiro nas últimas décadas, apesar da variedade de mecanismos, sempre estiveram atrelados a uma visão estatal de controle e cobrança de resultados. Aproximando-se mais de um mecanismo de prestação de contas das instituições quanto ao uso adequado dos recursos, do que um processo de avaliação que privilegiasse a melhoria do sistema (p. 112)

Assim, Polidori, Fonseca e Larrosa (2007) buscaram identificar o grau de participação dos atores da comunidade acadêmica (docentes, discentes, funcionários técnico-administrativos) no processo de avaliação institucional. Acreditam que, “para que este tipo de processo seja desenvolvido com sucesso, há um elemento essencial e, inclusive balizador dessa dinâmica que é a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores. Isto o caracteriza como participativo” (p. 336-337). “É preciso despertar na comunidade acadêmica a vontade, o desejo de ser copartícipe de um projeto institucional e de movimentar com o sentimento de pertencimento, seria a sensibilização um dos principais canais para este alcance”. (p. 343)

Ribeiro (2011) também se dedicou a estudar sobre avaliação das universidades brasileiras, e descreveu as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. Nesse estudo ele diz que, apesar dos desafios e das dificuldades, há um nítido reconhecimento da importância da avaliação na atualidade. Seja qual for o modelo de avaliação adotado, sejam quais forem os critérios determinados, o reconhecimento da necessidade é consensual, apesar de toda dificuldade da tarefa. Como se sabe, a avaliação global demanda todas as atividades da instituição (professores, estudantes, técnicos e administração) envolvendo desde os servidores que ocupam os cargos mais simples até os gestores máximos. Desta forma, exige-

se muito compromisso das partes. E para que a instituição obtenha respostas positivas nesse processo, antes de qualquer outra medida, é necessário expor os objetivos e metas. A alta administração precisa estimular para que se recebam respostas ativas, e precisam também acompanhar o processo regularmente. O autor diz ainda que as avaliações das instituições universitárias são um desafio na atualidade, uma vez que se encontra muita dificuldade nesse processo. Possivelmente por causa das divergências nos resultados das instituições, em função das pressões dos órgãos governamentais. Com isto, instalam-se preocupações de ordem acadêmica e de ordem administrativa. (p. 59)

2.1.2. Gestão pública, metas e motivação

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) desenvolveram um estudo no setor público para investigar as influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas. Segundo eles, “muitos autores percebem a nobreza da missão do serviço público e consideram como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho e essa diferença deve ser aproveitada como força motivadora pelos gestores”. (p. 256)

E se tratando dos efeitos das metas sobre a motivação para o trabalho, os autores apontam que “a definição de um sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados”. Ou seja, “os funcionários públicos são mais motivados para o trabalho quando têm tarefas desafiadoras, claramente entendidas e que eles acreditam ser importantes e alcançáveis”. (*apud* WRIGTH, 2007) (p. 258)

Visto que as pessoas são fontes poderosas no trabalho, entende-se que se deve dar ênfase na motivação das mesmas. Acredita-se que é propiciada através da gestão, da utilização correta das ferramentas e dos recursos. E ainda, a participação conjunta é essencial para o envolvimento das pessoas, conseqüentemente para resultados com êxito.

Marques *et al* (2014) trataram da resistência à mudança e comprometimento organizacional. Dizem eles:

quando o funcionário percebe que a mudança proposta não recebe apoio dos superiores, não apresenta coerência de conceitos e métodos, e não foi concebida por profissionais competentes, sua reação é de indiferença ou resistência (p.171)

Os autores fizeram também a seguinte observação:

os governos ao passarem por processos de mudança, sejam eles incrementais ou radicais, devem cuidar para que tais processos sejam bem conduzidos com o objetivo de diminuir os níveis de resistência individual (p. 172)

Salientaram ainda que:

estratégias de gestão da mudança que focam em aspectos individuais tendem a obter mais sucesso. E ainda, o processo de mudança deve envolver psicologicamente o trabalhador (*apud* ELIAS, 2009), ser bem comunicada ao grupo (*apud* LEWIS, 2006) e ser desenvolvido de tal forma que mantenha ou melhore a integração social no trabalho mesmo que envolva realocação de funções e reestruturação de equipes (*apud* CHREIM, 2006) (p. 172)

Os autores destacam que, para qualquer empresa pública ou privada, uma força de trabalho bem estruturada constitui uma variável fundamental para manter o bom desempenho organizacional. Segundo outros autores citados no texto, a gestão de pessoas, no setor público, sempre se pautou pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo. No entanto, tem se modificado, na medida em que os gestores públicos estão mais atentos à importância dos investimentos na formação de servidores mais competentes e capazes de realizar as tarefas inerentes a cada organização. Há atenção aos aspectos do envolvimento de todos os participantes.

2.1.3. Performance, clima organizacional, comprometimento, administração das motivações, comportamento, gestão de pessoas, e feedback/360°

Quando se fala em avaliar a performance, evidencia-se a importância de analisar o clima organizacional.

Assim, Santos e Vásquez (2012) propõem em seu estudo sobre ensino superior:

a pesquisa de clima organizacional como um instrumento válido e efetivo para identificar as percepções e opiniões dos sujeitos que compõe as instituições de ensino superior, permitindo, assim, um diagnóstico personalizado sobre diversos aspectos da realidade universitária e a retroalimentação do sistema gerencial com informações relevantes sobre o contexto evidenciado (p. 58)

Considera-se que o clima organizacional pode influenciar nos resultados das ações, por isso é importante saber como são as reações dos funcionários, saber como se sentem em relação ao seu ambiente de trabalho. As pessoas passam muitas horas nesses ambientes, e estes devem tornar-se agradáveis e permitir que os sujeitos trabalhem satisfeitos, motivados. O ambiente favorável constitui em: espaço físico adequado, limpo, saudável; chefes e colaboradores sensatos, educados, responsáveis, bem remunerados; em processos organizados. Neste sentido, apontam que observar o clima organizacional é indispensável para os processos de Avaliação de Desempenho, considerando que tal procedimento constitui como um sistema de alerta preventivo para as organizações.

Bergamini (1998), relaciona a difícil administração das motivações e destaca que “o trabalho está enfraquecido e seu valor se limita às vantagens materiais que ele traz. Em muitos casos o trabalho tem resultado apenas na necessidade de ganhar a vida, de manter-se estável financeiramente. Está a cada dia desprovido de qualquer dimensão ética”. Segundo a autora, esse cenário deixa perplexos aqueles que acreditam no trabalho como referencial de auto-estima. Neste sentido, afirma entre outros dados, que as práticas de gestão de pessoas tornam-se difíceis, uma vez que o trabalho perdeu o sentido para tantos. Acrescenta que dentre as mais variadas culturas, atualmente os empregados estão menos leais, menos comprometidos, menos estáveis do que nunca. Diz que é como se acreditassem que suas carreiras não tivessem mais o mesmo significado de antes. Assim, as organizações, para sobreviverem a esta tempestade, vêm procurando adaptar-se inserindo estruturas mais flexíveis, uma vez que as reorganizações estão cada vez mais presentes no atual cenário. (p.08)

Desta configuração, se desperta para reflexões quanto ao sistema de avaliação de desempenho, no qual se desenvolveu esta pesquisa, em se tratando de funcionários públicos. Ao pensar em comportamentos imagina-se que estes devem refletir em resultados favoráveis. No entanto, notam-se posturas indesejáveis, apesar da condição de estabilidade no emprego apontar para um diferencial. O engajamento na função pública deveria propiciar o comprometimento no trabalho e gerar bom desempenho funcional.

Baptista (2012) destaca o processo de gestão como elemento importante no que tange o funcionalismo público e as avaliações de desempenho. Mas, afirma que:

a evolução das políticas de gestão de pessoas e recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior ainda é um tema muito recente. Há universidades que já avançaram muito nesse aspecto, utilizando práticas modernas e gerindo suas instituições voltadas para o futuro. Outras se encontram defasadas em termos dessas políticas. (p. 20) Portanto, as Instituições que não repensarem suas práticas operacionais e estratégicas, poderão estagnar diante de um cenário onde a ampliação do acesso e os sistemas públicos passam a ser determinantes (p. 141)

A gestão das pessoas é um elemento fundamental. Cabem aos gestores conduzir os seus recursos humanos, cabem a eles as decisões sobre as atividades na organização. Segundo Chiavenato (2009), o êxito em todos os aspectos da organização está intrinsecamente vinculado às decisões tomadas pelo gestor. Porém para que os mesmos desenvolvam as responsabilidades de maneira relativamente uniforme e segura em relação à sua equipe, é importante o processo de assessoria, aconselhamento e consultoria sobre como administrar.

E se tratando de escola, Libâneo (2009), ao analisar os elementos da organização escolar que interferem no sucesso dos alunos, mostra que o modo como funciona uma escola faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos. E que pesquisas indicam

características organizacionais úteis para a compreensão do funcionamento das escolas. Diz ele quais são essas características:

[...] sistema de organização e gestão, plano de trabalho com metas bem definidas e expectativas elevadas; competência específica e liderança efetiva e reconhecida da direção e coordenação pedagógica; integração dos professores e articulação do trabalho conjunto e participativo; clima de trabalho propício ao ensino e à aprendizagem; práticas de gestão participativa; oportunidades de reflexão conjunta e trocas de experiências entre os professores (*apud* NÓVOA, 1995; BARROSO, 1996; LUCK, 1998; CASASSUS, 2008) (p. 02)

Dentre os aspectos tão importantes apresentados nas pesquisas citadas neste trabalho, essas características também ganham destaque, uma vez que se atenta para fatores que caracterizam a estrutura organizacional. O autor trouxe também contribuições para esta pesquisa, sobretudo por reforçar questões como o trabalho conjunto e participativo na instituição de ensino e as práticas de gestão envolvendo plano de trabalho, metas e expectativas elevadas acompanhadas da reflexão.

Lopes, Vigarani e Faria (2007) fazem uma comparação entre a formalização da avaliação de desempenho 360° e o funcionamento real desta ferramenta. O estudo permitiu concluir que a ferramenta Feedback 360° permite maior precisão em relação aos resultados da avaliação e é mais justa se comparada aos outros métodos existentes, porém é um modelo bastante complexo. Discorre-se também que, ao observar a aplicação da ferramenta numa empresa, percebeu-se que não foram seguidas todas as regras conforme prevê a avaliação 360°, quais sejam: a empresa utiliza a ferramenta para avaliar somente a equipe gerencial, além disso, nem todas as pessoas que trabalham junto ao avaliado participam da avaliação. Assim, as ações da empresa em relação à utilização da ferramenta divergem da teoria da avaliação 360°. Sabe-se que a Avaliação de Desempenho pela ferramenta 360° tem várias aplicações e propósitos, e que as características e atitudes do corpo gerencial devem ser destacadas, uma vez que suas decisões são determinantes no processo de gestão, mas, o todo deve estar adequado, considerando que todos serão cobrados pelo resultado final. (p. 139-140)

Ubeda e Santos (2008) em estudo sobre os desafios da gestão de competências, demonstram a importância em alinhar as estratégias organizacionais ao feedback e destacam que:

o feedback das avaliações de desempenho humano e a reciclagem dos processos da organização permitem a identificação das competências individuais necessárias a cada atividade. E ainda, O feedback aliado à estratégia da empresa possibilita uma maior integração entre todos os seus níveis organizacionais (p. 196)

Sabe-se que o feedback no sistema de Avaliação de Desempenho é imprescindível, pois este é que torna o processo validado. Acredita-se que é possível melhorar o curso das

ações desde que existam apresentações de resultados, ou seja, feedbacks. É considerado o elemento integrador das práticas de Gestão de Pessoas, portanto, a função do feedback é mostrar quais objetivos foram atendidos e como o desempenho pode ser melhorado para alavancar as metas e os resultados; ele expressa qual foi o resultado da avaliação e como será a participação do indivíduo ou grupo. Contudo, sem os feedbacks não há como existir ações mais amplas e abrangentes. As habilidades e competências tendem a ficar estagnadas.

O raciocínio de Zanini e Migueles (2014), a partir de outros autores, também vai na mesma direção ao dizerem que a existência de confiança nas relações burocráticas expande consideravelmente o potencial de produzir relações cooperativas e eficiência gerencial, por meio do controle gerencial gerado por um mecanismo informal. Dizem ainda que, segundo estudos empíricos realizados por outros autores sobre o tema, quando existe relação de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e a motivação. De acordo com esses autores, os níveis superiores de confiança no trabalho resultam em atitudes mais positivas e altos níveis de comportamento cooperativo. (p. 46)

Rowe, Bastos e Pinho (2013) ao analisarem, em docentes do ensino superior, os efeitos do vínculo com a carreira no quesito comprometimento constataram que o tema comprometimento no trabalho apresenta uma lacuna que ainda se faz presente mesmo após trinta anos de pesquisa. Relatam que, em parte, essa lacuna ainda persiste pela dificuldade teórica e técnica de se avaliar desempenho. (p. 517)

Ao final deste levantamento, pode-se dizer que as pesquisas vêm indicando que, no Brasil se investiga ainda muito pouco sobre avaliação de desempenho e os fundamentos dessa ação, e ainda muito menos sobre as influências negativas que ocorrem nesse processo em instituições públicas federais. Baseado em dados levantados nesse mapeamento, no período de 1998 a 2014, o processo possibilitou identificar estudos alinhados com as palavras chave relevantes ao tema. Além da seleção dos artigos e dissertações, o presente trabalho conta uma análise de outras fontes bibliográficas, com os autores mais relevantes que publicaram sobre o tema avaliação de desempenho.

Percebe-se que o tema ainda requer pesquisas que compreendam as especificidades tanto dos indivíduos nessa condição quanto das modalidades de uso para tanto. Os trabalhos empíricos, experimentais, e de intervenção nessa realidade de avaliação são ainda escassos. Nesse cenário, caminha-se sobre pressuposições de que a avaliação de desempenho de servidores públicos de instituições federais não ocupa nem um quarto das investigações e publicações de autores da área no período estudado. As avaliações de desempenho desta

categoria não estão tendo centralidade nas pesquisas, exceto quando estas fazem o papel mediador entre ações administrativas com fins lucrativos e avaliação institucional.

Unido a isso, as leituras estão indicando a necessidade de continuar aprimorando a metodologia da pesquisa em gestão de pessoas para superar hibridismos e contradições existentes nessa área. O objeto de estudo, portanto, se afirma como um importante foco sobre o uso das Avaliações de Desempenho de Técnicos Administrativos de uma Instituição de Ensino Federal e as manifestações dos gestores sobre esse processo.

2.2. Os conceitos

Para continuidade do estudo, foi necessário um mapeamento de conceitos da área para dar suporte teórico ao estudo.

Este trabalho se firma em bases construídas pelos referenciais teóricos, acerca dos elementos que visam a integração e o sucesso dos componentes das instituições. O estudo não só poderá auxiliar a todos na instituição em particular, como também contribuirá para formar uma imagem pública positiva, trazendo resultados significativos às pesquisas dessa área.

Com as contribuições teóricas dos autores, aspira-se chegar a efeitos que permitam um saber técnico, que favoreça o controle estável das situações individuais e organizacionais. Isto, obviamente, demanda também acompanhamento e controle nas avaliações, na cultura organizacional, nas práticas colaborativas e participativas, considerando que o êxito ou fracasso de um órgão depende do grau de importância que se dá aos comportamentos.

Avaliando a minha proposta de trabalho apresentada sinteticamente na introdução e os relatos dos autores, atento-me à instituição referida, visto que esta se trata de uma escola. A “arrumação” que proponho, deve voltar-se para um olhar crítico e estimulante e não para um esvaziamento cultural e simbólico. Para tanto, aceita-se que o processo de avaliação e o sistema de gestão devem caminhar num clima de integração.

Nóvoa, (1999) argumenta, em relação à avaliação nas escolas:

A avaliação deve basear-se em dispositivos simples e exeqüíveis, que permitam uma regulação no decurso dos projetos, e não apenas um balanço posterior. É freqüente a aplicação descontextualizada de processos e de instrumentos de avaliação conduzindo a dissonâncias de diversa ordem: esquemas demasiados “pesados” para os objetivos que se pretendem atingir; processos pouco eficazes ou sem capacidade para apoiar a resolução dos problemas; métodos inadequados ou incoerentes; etc Neste sentido, é importante que a avaliação respeite critérios de pertinência, de coerência, de eficácia, de eficiência e de oportunidade (p. 40)

Quando Nóvoa se reporta às características organizacionais da escola, de fato ele frisa a importância da integração, da interação com o meio social envolvente. Não obstante, ele destaca as funções e critérios da avaliação da escola, pois tais avaliações só tem sentido se forem capazes de abrir o pensamento a outros possíveis. Assim, o trabalho de Nóvoa dá suporte a esta pesquisa, visto que se busca regulação, de forma bem contextualizada, face ao fato de que a IFE é também uma escola, de ensino superior.

Stark, Sousa e Sousa (1998) complementam essas afirmações quando apontam que o benefício do envolvimento de tais grupos na avaliação depende, em grande parte, das intenções e da competência dos líderes da instituição (p. 18). Quanto aos papéis dos avaliadores, os autores dizem que a conclusão a que se chega, a partir da prática avaliativa atual é que, tanto a credibilidade quanto a utilidade dos dados de avaliação dependem em grande parte de quem conduz a verificação, de quem escolhe as medidas, interpreta os resultados e tem a responsabilidade pela introdução da melhoria. É importante que haja uma liderança forte e positiva, uma vez que a avaliação sozinha não é capaz de provocar, automaticamente, mudanças nos procedimentos curriculares (p. 41-42).

Estes autores contribuem muito para esta pesquisa, uma vez que demonstram conceitualmente as condições necessárias ao processo avaliativo e possuem experiência no processo de avaliação institucional. Assim, direcionam-se estas experiências ao caso particular desta pesquisa que é avaliação de desempenho de técnicos administrativos. Estas, segundo os autores, estão intrinsecamente envolvidas na avaliação global ou Institucional, uma vez que esta última engloba avaliações dos docentes, discentes e administrativas.

Sousa e Peterson (1999, p.44) ao apontarem os sistemas de avaliação, destacam que a criação desses sistemas requer, na maioria dos casos, uma mudança na cultura da administração e muitas mudanças em responsabilidades e atividades. O ambiente para a avaliação deve ser cuidadosamente criado e mantido pelos líderes.

Assim, os autores instigam a olhar para a cultura da administração, para as responsabilidades e atividades dos gestores, uma vez que estas situações têm uma ligação intrínseca no processo de avaliações de desempenho.

Chiavenato (2010) relata também que há condições para esse processo:

os primeiros cuidados ao implantar a avaliação do desempenho são garantir um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas, encorajá-las a assumirem responsabilidades, definirem metas de trabalho, criar um estilo de administração democrático, participativo e consultivo, desenvolver um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas, gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional e transformar a

avaliação de desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento (p. 248).

O autor acrescenta que:

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho (p. 242).

As inquietações que levaram a esta pesquisa identificam-se com as questões abordadas pelo autor quanto ao desencorajamento, quanto à responsabilidade de avaliar, a definição de metas entre os gestores e suas equipes, aos propósitos claros de gestão, às expectativas de desenvolvimento de pessoal, aos diagnósticos, às oportunidades de crescimento pelo desempenho e a retroação/feedbacks.

Ainda sobre o tema “Avaliação de Desempenho”, cabem ainda quatro contribuições teóricas. A primeira delas é a de Worthen (1982) que apresenta uma visão geral sobre a avaliação e controle educacionais. Justifica sua apresentação dizendo da relevância de explicitar as noções mais importantes sobre a avaliação e menos sobre o controle, este apenas como apoio e ilustração. Após elucidar os conceitos de mensuração, verificação, avaliação, controle e pesquisa, pode-se verificar que, para este estudo cabem as idéias por ele apresentadas a seguir:

[...] determinar que medidas e critérios deveriam ser usados para julgar o desempenho [...];2) decidir se o critério deveria ser relativo [...] ou absoluto; [...]3) coletar a informação relevante através de medição ou outros meios [...] e 4) aplicar o critério para determinar o mérito ou a efetividade (p. 5)

O autor faz referência ao surgimento da avaliação de projetos e programas educacionais após 1965, algo relacionado à avaliação institucional como parte de tendência das propostas oficiais de avaliação conforme será visto no próximo capítulo. Nessa direção, o autor se refere ao aparecimento de modelos, como a proposta Feedback 360° pode ser considerada.

A segunda contribuição é de Dutra (2002, p. 163), ao apresentar que nas Avaliações de Desempenho “a maioria das organizações exigem unicamente o esforço; e ao determinar assim, exige-se o curto prazo. De outro lado, as organizações que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazo”. Assim, diante do momento que vivemos, constata-se que o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho, portanto, deve receber atenção diferenciada. O autor estende e coloca que embora a proposta esteja bem dirigida, sabe-se que no mundo atual, os sistemas de gestão de

peças estimulam muito pouco o desenvolvimento. Assim, vincula-se a motivação das pessoas ao esforço e há como tendência o uso da remuneração para compensar o esforço. Nesse processo, entra outro elemento que é o comportamento, no qual este pode ser afetado pelo desenvolvimento e o esforço das pessoas. Para isto, o comportamento dos funcionários na organização deve ser trabalhado separadamente dos dois primeiros elementos. Com base na política da organização define-se o modelo ideal de comportamento e se introduz uma ferramenta de avaliação. Recomenda-se que se faça a avaliação por múltiplas fontes, ou seja, através da ferramenta Feedback 360°, pois esta oferece condições de apresentar para o avaliado a opinião de várias pessoas a seu respeito. O autor acrescenta que não é recomendado associar ao comportamento qualquer espécie de remuneração; isto deve-se ao caráter subjetivo da avaliação e às diferenças individuais.

A terceira contribuição vem de Gil (2001, p. 148) ao reconhecer a avaliação de desempenho como um mecanismo que “identifica problemas de integração dos funcionários, de supervisão, de motivação, de sub-aproveitamento do potencial”. O autor relata a importância de um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, pois é uma maneira de evitar ações unilaterais. A avaliação ajuda a descobrir as deficiências e possibilita traçar perspectivas com a participação do avaliado.

Quanto à avaliação 360°, o autor diz que é um método rico e se sobressai em relação aos outros métodos, uma vez que considera outras informações. Este sistema favorece a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às expectativas da organização. Acrescenta que o método não é muito cômodo para os avaliados, visto que é alvo de atenções de todas as partes.

A quarta vem do sociólogo Licínio Lima (2003) que traz o seu conceito de modelo díplico. Trata-se de um modelo construído para analisar a organização das escolas e outras instituições quanto às regras de funcionamento. O autor analisa, inicialmente, o modelo burocrático, já apresentado anteriormente, criado como tipo ideal por Weber. Nesse modelo há um conjunto de características em que as regras de funcionamento são seguidas sem distorção desde o topo da direção até os usuários em todos os escalões, pois elas são formais e possuem modos próprios de veiculação; fato que permite pleno domínio por todos os que atuam na instituição. No entanto, Lima detecta a existência de problemas no funcionamento das instituições, pois, apesar de seguirem esse modelo, distorcem as regras de várias formas, fazendo com que o modelo nem sempre funcione na prática. Seu estudo o permite construir outro modelo em que as regras são de outra natureza, não formais como as do modelo burocrático. Ele dá o nome de modelo anárquico. Embora aparentemente seguindo uma

racionalidade, esse modelo de anarquia organizada, não conceituada assim por ser apreciação negativa, mas porque as instituições se organizam seguindo seus próprios processos de decisão.

Esse modelo é composto por estruturas que o autor denomina de “ocultas” (menos visíveis) que funcionam com regras denominadas de não formais e informais. Ambas são não oficiais, são circunstanciais, não uniformes. As não-formais são de caráter de circulação restrita com alcance limitado. Existem porque as formais nem sempre contemplam tudo o que é necessário na instituição. As informais são mais circunstanciais que as não-formais, têm alcance ainda mais limitado, são às vezes construídas apenas para uma determinada situação ou momento. A existência dessas duas modalidades deve-se a vários distúrbios no funcionamento da instituição tais como “interesses comuns e interesses antagônicos ou em conflito na organização, o poder e não tanto a autoridade, a hierarquia sócio-organizacional e não a hierarquia formal” (p. 53) entre várias outras circunstâncias.

Com tal desenvolvimento o autor analisa que as escolas se organizam e funcionam com o que ele denomina de modelo díptico, qual seja, uma mistura de modelo burocrático e de anarquia organizada, uma possibilidade de análise da realidade em exame nesta pesquisa.

O trabalho dos autores fez com que esta pesquisa ganhasse força, pois, trata-se aqui, como foco principal, o estudo da ferramenta de processo de avaliação de desempenho de servidores públicos federais, a Feedback 360°, último conceito deste item.

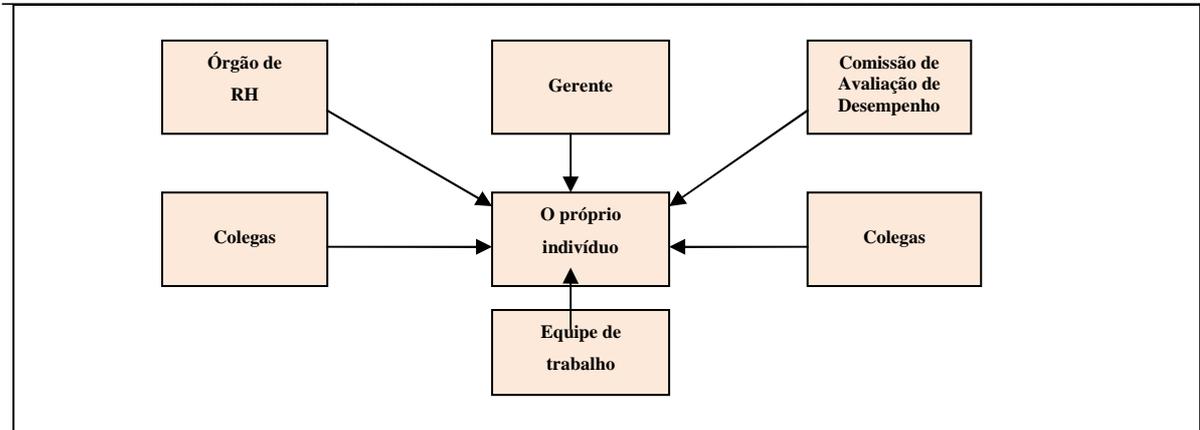
A ferramenta Feedback 360° é também conhecida como Avaliação 360° e Avaliação por Múltiplas Funções. Apresenta várias características a seguir, incluindo colaboração de vários pesquisadores.

A Feedback 360° teve sua origem marcada entre os anos 1950 e 1960 quando se dava o Movimento de Relações Humanas. Com isto, as organizações passaram a se orientar por meio do feedback a partir de duas idéias centrais. A primeira, por meio da Administração por objetivos e a segunda focada na motivação e satisfação, onde se estabeleceu no trabalho, relações entre feedback recebido e produtividade. Nos anos 1960 e 1970 a prática se multiplicou nas empresas e tiveram a preocupação em intensificar as informações quanto ao feedback, de modo que esse impulso incluísse as percepções dos empregados em relação às ações dos seus superiores. Tal comportamento gerava impacto positivo, uma vez que o gerente percebia diante dos outros as suas referências. Por essa razão empresas tem adotado esse recurso de feedbacks em suas discussões de desempenho. (REIS, 2010, p. 42)

Segundo Chiavenato (2009) a Feedback 360° é:

a forma mais envolvente de avaliar pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados e proporciona condições para que o indivíduo se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros (p. 251).

Figura 1: Avaliação Feedback 360°



Fonte: (CHIAVENATO, 2009, p. 250; adaptado)

As características da ferramenta Feedback 360° são:

O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas; a qualidade da informação é melhor; a retroação ou feedback vem de vários avaliadores, o feedback proporcionado pelos colegas pode aumentar o autodesenvolvimento do avaliado, porém o sistema é administrativamente complexo; pode haver preconceitos e prejuízos; o feedback pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado; pode resultar em avaliações diferentes e conflitivas sob diferentes pontos de vista. Portanto, o sistema requer treinamento para funcionar bem (CHIAVENATO, 2010, p. 250).

A ferramenta 360° baseia-se na observação de comportamentos. É um sistema que envolve o exame do comportamento de um funcionário/servidor através da pessoa que fornece o feedback. Esses comportamentos ou fatores observáveis/de avaliação, são previamente formulados pela organização, em função dos atributos de liderança que pretende estimular e desenvolver. Os envolvidos no processo de feedback geralmente são treinados previamente para isso e o número de participantes pode variar de caso para caso, costuma ser de três a dez pessoas para cada avaliado. (REIS, 2010, p. 50 *apud* LEPSINGER; LUCIA, 1999 *apud*).

Reis (2010) ressalta a:

“subjetividade e complexidade da Avaliação 360 Graus, uma vez que envolvem julgamentos pessoais e não apenas fatos; demandando cuidados em sua implementação e também na interpretação das informações emitidas.

Essas considerações implicam a necessidade de que haja uma preparação dos emissores para o processo. Essa preparação deve explicitar os objetivos e o contexto, bem como quem o patrocina e apoia, procurando dar sentido, credibilidade e clareza

ao que está ocorrendo. Esses são elementos importantes para conquistar o comprometimento das fontes”. (p. 53)

Acrescenta que “nessa preparação se deve tomar os cuidados para que os erros sejam minimizados”. (*apud* CONGER, 1999).

Assim, o autor desperta para questões que devem ser olhadas de perto, ou seja, a preparação dos emissores para o processo, bem como informações necessárias, os cuidados, treinamento das pessoas, o acompanhamento e a comunicação dos resultados.

Conforme Reis (2010, p. 43), o processo de feedback 360° proporciona ganhos em relação ao autoconhecimento dos participantes, gera a autopercepção e a percepção dos outros. (*apud* BANDURA). Também, “o processo de reflexão resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das consequências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização” (*apud* CHURCH e BRACKEN 1997).

Reis (2010, p. 44) cita que autores como Hazucha *et al* (1993) e Goldsmith (1996) encontraram evidências de mudanças comportamentais por causa da utilização da ferramenta 360°. Em suas pesquisas, outros autores indicam que os resultados de tais comportamentos variam de pessoa para pessoa. Ou seja, as pesquisas mostram que o que diferencia é o investimento individual em autodesenvolvimento, o suporte de chefias, e o suporte organizacional. (treinamento, remuneração consistente e desenvolvimento profissional).

Pesquisas realizadas por volta dos anos 1980, voltadas para o desenvolvimento gerencial, trouxeram resultados interessantes que impulsionaram a geração de experiências mais firmes com relação aos feedbacks 360°. Percebeu-se que feedbacks no ambiente de trabalho são elementos importantes para o desenvolvimento profissional e pessoal, colaborando com o processo de aquisição de habilidades e melhoria do desempenho. (REIS, 2010, p. 42 *apud* LEPSINGER; LUCIA, 1997; TORNOW; LONDON, 1988; ATWATER; BRETT; CHARLES, 2007). Os autores também descobriram que grande parte dos gerentes pesquisados sente que atuam em ambientes organizacionais carentes de oportunidades, de feedbacks e que a maior parte dos feedbacks recebidos referem-se à indicadores financeiros.

As experiências com a técnica ganharam força a partir da década de 1990, onde pesquisas buscaram respostas diante dos impactos no ambiente organizacional. Mais precisamente a partir dos anos 2000, novos estudos advieram para reforçar a importância de feedbacks 360°. Muitos desses estudos vêm apresentando resultados significativos, embora alguns interpretem de outras formas os benefícios individuais e organizacionais observados com a utilização da Avaliação 360°.

Para Lopes, Vigarani e Faria (2007, p. 138), a avaliação de desempenho 360° é considerada uma importante ferramenta na administração de potenciais e desempenho humano, pois ela acontece por meio de uma avaliação com múltiplas fontes, ou seja, este processo envolve a auto-avaliação (pelo avaliado), os feedbacks do chefe, da equipe de trabalho e do público externo. Mas, os autores salientam que “apesar das vantagens apresentadas pela avaliação de desempenho 360°, trata-se de uma ferramenta bastante complexa e com elevado grau de dificuldade na sua aplicação”.

Pesquisas evidenciam experiências favoráveis e outras contrárias em relação à Feedback 360°. Percebe-se que é um sistema complexo, portanto acredita-se que o processo deve ser aplicado conforme prescreve a teoria e também se deve atentar aos meios. A preparação séria junto aos envolvidos nesta prática é essencial e ainda, a definição das metas de acordo com os preceitos da organização. Enfim, acompanhar o desempenho das tarefas, orientar a equipe, dar credibilidade às pessoas e ser explícito ao que ocorre, são fatores importantes para o comprometimento recíproco entre as partes.

Voltar-se para as questões reais da instituição e saber gerir também são fatores preponderantes para atingir os fins esperados. Feedbacks insuficientes ou camuflados podem ocorrer por atos demasiadamente benevolentes ou drasticamente rigorosos na condução dos processos, até mesmo em razão de receios sobre o rumo dos feedbacks.

Por razões tradicionais, a administração pública brasileira levou um tempo para inserir novas posturas. Guiadas por sistemas hierárquicos, as instituições se mantiveram num formato inflexível até um passado recente. Atualmente o desafio que se apresenta é: como lidar com o gigantismo burocrático e tornar as ações/posturas flexíveis e promissoras?

Gil (2001, p. 31), nos mostra que “a redução dos níveis hierárquicos, a delegação de responsabilidades e a reestruturação em torno de processos não eliminam a necessidade de administração e de administradores”. Nesse sentido, aceita-se que os feedbacks em geral são bases imprescindíveis aos gestores para dinamizar as políticas organizacionais, bem como para endireitar o potencial humano, quando respeitada sua plena aplicação.

Sabe-se pelos princípios, que a Avaliação 360° envolve todos os funcionários que possuem algum tipo de interação profissional com o avaliado. Sem dúvida, é um tipo de avaliação muito mais rica do que todas existentes, pois é administrada com base em informações vindas de todos os lados e propicia a adaptabilidade e o ajustamento do empregado às necessidades da organização. Sabe-se também que, “sua aplicação, no entanto, torna-se muito mais trabalhosa, já que envolve um grande número de avaliadores para cada empregado. Além disso, não se mostra muito cômoda para o avaliado, que se torna alvo das

atenções de todos que o circundam” (GIL, 2001, p. 153). O autor acrescenta que “tem que haver uma cultura de portas abertas, comunicação eficiente e um forte senso de equipe ou corre-se o risco de desembocarem avaliações subjetivas e pessoais”. (p.167)

Dentre outros aspectos não menos importantes, no mínimo nove pontos emergem dos estudos até aqui analisados e do referencial teórico adotado e que justificam esta pesquisa:

- a) Existem poucas pesquisas voltadas para avaliações de servidores públicos administrativos sobretudo nas instituições educacionais federais;
- b) As problemáticas institucionais podem estar ocultas no sistema de avaliação;
- c) Os resultados do desempenho parecem não condizer com a realidade, portanto havendo múltiplos fatores que interferem;
- d) As avaliações, as metas e as recompensas precisam estar conectados;
- e) Há ausência de *feedbacks* das avaliações aos servidores;
- f) Aparente desmotivação e desinteresse dos servidores, conforme as pesquisas;
- g) Ausência de participação da gestão de pessoas;
- h) Aparente descompromisso dos servidores, conforme dados de pesquisas;
- i) Faltam políticas de gestão participativa.

Os conceitos que os autores trazem reforçam idéias de integração, de interação entre os componentes, mudanças na instituição em vários aspectos, lideranças para o processo como um todo desde a sua intenção até a utilização dos resultados delineando as necessidades e todo o clima organizacional. Essas considerações foram fundamentais para a justificativa da pesquisa caracterizando de modo mais delineado o objeto de estudo, sobretudo no que se refere ao envolvimento de todos e a melhoria almejada.

Além disso, permitiram verificar concepções relativas a esse processo tanto na sua dinâmica quanto nos elementos fundamentais de sua operacionalização.

Finaliza-se este capítulo, destacando que a contribuição de todos os autores aqui mencionados, é de extrema importância para se tirar as conclusões e possibilitar a estruturação das sugestões de regulação do sistema de avaliação e da gestão.

3. O CENÁRIO LEGAL – BASES PARA O PROCESSO AVALIATIVO

Considera-se relevante, para a análise deste cenário, citar as bases legais compostas de leis, decretos e resoluções que regem as Avaliações de Desempenho na IFE. Nesse caso, a presente pesquisa aborda as avaliações institucionais e as avaliações dos TAE's com foco principal no estudo do uso da ferramenta utilizada para avaliar o servidor TAE. A perspectiva que guia os estudos se firma na crença de que a Avaliação de Desempenho deve ser uma ferramenta importante e necessária para gerir as complexidades da atual administração pública. Assim, este capítulo responde as perguntas iniciais sobre o processo avaliativo quais sejam, características, objetivos envolvidos segundo princípios e legislação.

3.1. A avaliação de desempenho como meio de padronização das tarefas e alguns dados de evolução e o estado

Há algum tempo, a dinâmica de avaliar era um ato puramente pragmático, provida por uma cultura de arranjos rígidos, na qual a gestão, com princípios mecanicistas fazia do indivíduo um produtor. Assim, a Avaliação de Desempenho, no sentido genérico é considerada bem antiga.

Até mesmo os sistemas formais não são muito recentes, pois as regulamentações e regulações já existem há algum tempo. Porém os processos de avaliação de desempenho foram incisivos a partir das ações pautadas pela racionalidade e legalidade preconizadas por Weber ao criar o princípio da burocracia no início do século XX (CHIAVENATO, 2000, p. 307).

Embora existam questões interessantes que poderiam ser citadas aqui, este assunto será delimitado trazendo apenas alguns pontos sobre a organização do trabalho desde um tempo atrás até os nossos dias.

No início do século XX, o engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915), com suas abordagens na Escola da Administração Científica¹, elaborou uma corrente de idéias dentro de uma concepção pragmática, onde a atenção era voltada para o método de trabalho, para os

¹ Desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor. Essa escola era formada principalmente por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt(1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson e outros. Henry Ford (1863-1947) costuma ser incluído entre eles pela aplicação desses princípios em seus negócios. (CHIAVENATO, 2000)

movimentos necessários para a execução das tarefas e o tempo padrão para a execução. Preocupado em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, enfatizou o cuidado analítico e detalhista ao desempenho, o que permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos. Através da avaliação do desempenho, padronizavam-se os procedimentos e mensuravam-se cada movimento dos operários. (CHIAVENATO, 2000, p. 58)

Considerado o precursor da moderna organização do trabalho, Taylor desenvolveu um grande trabalho e tornou-se, junto com seus seguidores, susceptível de grande mérito, provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época, porém, por sua visão mecanicista, sofreu críticas por restringir as avaliações às tarefas e aos fatos diretamente relacionados com o cargo e função do operário. Ele deu pouca atenção ao elemento humano e considerou a organização como um arranjo rígido e estático, ou seja, como uma máquina. (CHIAVENATO, 2000, p. 69-70)

Com base nas teorias de Taylor, Henry Ford (1863-1947) utilizou-se do sistema de avaliação também para organizar o trabalho e medir a produção individual. Tal mecanismo servia como parâmetro para Ford premiar os empregados que mais produziam, através de ótimos salários. Ford acreditava que o homem era parte integrante da máquina e, as recompensas financeiras, a razão da sua motivação. (CHIAVENATO, 2000, p.67)

A partir da década de 1930, graças ao desenvolvimento das ciências sociais, especialmente a Psicologia e a Psicologia do Trabalho, a Abordagem Humanística fez com que a preocupação com a máquina e os métodos de trabalho cedesse lugar à preocupação com as pessoas e os grupos sociais, ou seja, avalia-se não somente os aspectos técnicos e passa-se a considerar também os aspectos psicológicos e sociológicos. Mas implica dizer que esta nova configuração é apenas flexibilizada, uma vez que não se aboliu integralmente as questões burocráticas. (CHIAVENATO, 2000, p.107)

Na segunda metade do século XX, instaura-se uma nova cultura orientada para a ampliação econômica e social do Estado, pela globalização da economia mundial e pelo desenvolvimento tecnológico.

Com isto, em meio às novas demandas, deixa-se de focalizar os processos, descentraliza-se o poder e passa-se a atuar nos resultados. Nesse período, mais especificamente no governo Fernando Henrique Cardoso de Melo (1990) o Brasil, a fim de reorganizar as estruturas, insere mudanças no sistema da administração pública e rompe até certo ponto com a administração pública burocrática. Baseada nos conceitos modernos de

administração instala-se a Administração Pública Gerencial (BAPTISTA, 2012, *apud* PAULA, 2003).

A nova Administração busca superar as dificuldades e melhorar a qualidade dos serviços, bem como repensar as funções e inovar as técnicas de avaliação de desempenho.

Ao tratar-se de Avaliações de Desempenho, cabe salientar que as empresas privadas e empresas públicas são guiadas por focos diferentes, uma vez que esta visa, como resultado serviços com qualidade, enquanto que aquela visa o lucro.

Contudo, no meio público, alcançar metas mais ousadas e tornar mais previsível a gestão das pessoas, se vê necessário avaliar, acompanhar, aplicar recursos em prol de capacitações para os servidores, ou seja:

[...] se quisermos avançar na adoção de formas modernas de gestão pública, é imprescindível, também, que os servidores passem a ter uma nova visão de seu papel, pois é no dia a dia do exercício das funções públicas que a mais profunda e verdadeira reforma vai realizar-se”. (BRASIL, 1995, p. 7)

Conforme consta no Plano Diretor da Reforma do Estado ou Plano “Bresser” (1995, p.18),

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.

Nestes termos, o Estado deixa de ser um executor e torna-se um provedor principalmente de serviços sociais como educação e saúde que são primordiais para o desenvolvimento humano. O Estado se fortalece como regulador e coordenador em nível federal, descentraliza as decisões e caminha rumo ao atendimento dos interesses da coletividade.

Diante das novas concepções de mundo e sociedade exigem-se das instituições públicas, especialmente das Educacionais, relações participativas e responsabilidade coletiva. Mas, a burocracia é uma característica presente nas ações do Estado, no que tange à regulamentação. Quanto à organização escolar, estas são controladas pelo uso do modelo burocrático, por meio de princípios, regras e normas a fim de manter a ordem das atividades desempenhadas nas diversas instituições. De acordo com Marin e Penna (2013),

[...] a autoridade é garantida por meio de algumas idéias interligadas: há organização contínua de cargos e áreas específicas de competência; obedece-se a lei; existem

regras técnicas ou normas que regulam os cargos; busca-se a racionalidade dos interesses da instituição; estão presentes atos administrativos formulados e registrados em documentos; existe hierarquia entre os cargos; exige-se preparo técnico adequado ao uso do cargo preenchido mediante seleção com uso de exames e/ou titulação; atribui-se remuneração por meio de salário escalonado; criam-se carreiras com base em sistema de promoções; sujeição e controle e julgamentos dos superiores, entre outros aspectos (p. 149).

3.2. A avaliação de desempenho institucional

Em virtude das cobranças nos últimos anos por maior eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos, vários países investiram nas reformas da administração pública aplicando esforços permanentes em suas práticas de gestão.

Na esfera educacional, o Brasil, inclusive países com a estrutura de ensino semelhante, reviu suas práticas e decidiu implantar ações com o objetivo de constituir excelência nos processos educativos. Instalou-se a necessidade de inovar e inserir novos conhecimentos, dadas as reivindicações da sociedade por escolas mais desenvolvidas socialmente e culturalmente.

As escolas, especialmente as Instituições de Ensino Superior (IES), para darem conta de atender as expectativas da população perceberam a necessidade de investir em mecanismos perenes de modernização e de elevação do nível de desempenho administrativo e educacional.

Assim este tópico destaca “a avaliação institucional como o eixo central, considerando que os seus resultados são o reflexo das práticas administrativas, técnicas e pedagógicas. E para os efeitos positivos, suas funções precisam ser desempenhadas de forma crítica e comprometidas. Afinal o objetivo é ser promotora e socializadora do saber capaz de compreender e de modificar a realidade”. (BOTH, 1999 p. 144).

Frente a isto, a avaliação institucional do ensino superior com regulamentação generalizada teve início no Brasil, na década de 1990.

Com efeito, em 1994 foi criado o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras- PAIUB; o ato avaliativo torna-se parte integrante do exercício das funções das IES. Com este programa esperam-se das instituições, desempenhos conseqüentes em suas atividades-fim, capazes de garantir bom padrão de qualidade de seus serviços à sociedade. (BRASIL, PAIUB, 1994, p.12)

A formatação continua com o Decreto 2.026, de 10 de outubro de 1996, que estabelece as formas de avaliação de cursos e instituições do ensino superior. Este documento dá poderes às comissões designadas pela Secretaria de Educação Superior - SESu para avaliar o funcionamento dos órgãos, as relações, as atividades-meio, os currículos dos cursos de

graduação e sua gestão, o atendimento ao regimento, a adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar, bem como avalia o grau de inserção da instituição na comunidade por meio dos projetos de extensão e prestação de serviços, a produção científica, cultural e tecnológica (BRASIL, 1996).

Para somar aos esforços aplicados nesta área, a Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e vem para tratar da educação em si, dos princípios e fins da educação, do direito à educação e do dever de educar, da organização da educação nacional e por último, dos níveis das modalidades de educação e ensino.

Até pouco tempo a operacionalização das avaliações esbarrava nos temores da comunidade universitária de que este processo pudesse ser utilizado pelo Governo para desencadear mecanismos de premiação ou punição, com implicações na alocação dos recursos financeiros (BRASIL, PAIUB, 1994, p. 5).

Mesmo em meio a tantas controvérsias as avaliações foram vistas e reconhecidas como um grande salto de qualidade na vida universitária nacional.

A avaliação institucional sistemática é uma maneira de se estimular o aprimoramento da realização de uma atividade, e de evitar que a rotina descaracterize objetivos e finalidades desta mesma atividade. Voltada ao aperfeiçoamento e à transformação da universidade, a avaliação significa um balanço e um processo de identificação de rumos e de valores diferentes. Seu traço distintivo é a preocupação com a qualidade, tornando-se um processo contínuo e aberto mediante o qual todos os setores da Universidade e as pessoas que os compõem participem do repensar objetivos, modos de atuação e resultados de sua atividade, em busca da melhoria da instituição com um todo (BRASIL, PAIUB, 1994, p.12).

Segundo Both (1999, p. 144), a avaliação institucional visualiza o seu desenvolvimento com base em duas grandes variáveis: a quantitativa e qualitativa. A variável quantitativa envolve principalmente um levantamento de dados de ordem numérica da instituição com relação a:

- Avaliação do desempenho da IES por ex-alunos;
- Avaliação do desempenho dos serviços administrativos da IES;
- Avaliação do desempenho da IES por representantes da sociedade (setores primário, secundário, terciário, prestação de serviços e educação);
- Identificação da realidade sócio-educacional dos alunos da IES;
- Avaliação do desempenho do ensino da IES por alunos e professores;
- Avaliação do desempenho da pós-graduação da IES em nível “lato sensu” (especialização);
- Levantamento de dados quantitativos da educação.

A variável qualitativa, por sua vez, compreende quatro componentes:

- Alunos;
- Professores;
- Pessoal técnico administrativo;

- Dados de infra-estrutura e apoio.

Outras bases legais surgiram com o objetivo de implementar-se novas medidas ou corrigir algumas ações, devido às demandas do atual sistema administrativo brasileiro.

No governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), a sistemática de Avaliação de Desempenho se fortalece como ferramenta norteadora da gestão de pessoas. Nesse sentido, implementa-se o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior –SINAES (criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004) e o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais –REUNI (criado pelo Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007).

O SINAES:

Analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente (BRASIL, 2004).

O REUNI:

Tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. O governo cria condições para que as Universidades Federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior, contemplando o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a aprovação de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que tem o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país. O Reuni tem como ação também integrar o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2007).

Em função desta nova realidade, cobram-se mudanças no comportamento dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) e docentes, e, as Instituições de Ensino Superior (IES) buscam o esforço cooperativo entre as pessoas no sentido de atender aos requisitos necessários para elevar os resultados deficitários das avaliações dos cursos superiores e garantir melhores posições, consolidação e credenciamento dos mesmos, onde a comunidade universitária passa a ser um público mais exigente de qualidade nos serviços prestados.

Nessa dinâmica, as IES passam a atender aos requisitos do SINAES e são obrigadas a apresentar ao Ministério da Educação (MEC), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) juntamente com o Plano das ações de ensino, pesquisa e extensão a serem executados no período de quatro anos.

Diante deste cenário, o governo institui leis, decretos e resoluções a fim de orientar as atividades das instituições federais e garantir eficiência e qualidade. Estruturam-se os cargos e orientam-se as pessoas quanto aos direitos e deveres como servidores públicos.

Estas mudanças instigam a refletir sobre os efeitos destas novas implementações para a atual Administração Pública. Frente às inúmeras funções atribuídas às IES, percebe-se inversões de valores quanto às avaliações de desempenho. Nota-se que em muitos casos os processos estão sendo conduzidos de forma errônea, ou seja, volta-se toda a atenção para o que está sendo feito e não para como está sendo feito. Assim, deve-se tomar o cuidado com a maneira que os processos estão sendo conduzidos, pois se percebe, por exemplo, que em alguns processos de avaliação, os papéis estão sendo invertidos. Detecta-se que os desvios provêm da preocupação com a avaliação da produtividade da IES, das mensurações quantitativas. Deixa-se prevalecer a quantidade e não a qualidade. Santos Filho (1999) dá um exemplo deste efeito:

O trabalho dos professores é predominantemente avaliado em bases e evidências mensuráveis e quantitativas. Os professores são tratados, avaliados e promovidos levando-se em consideração os resultados tangíveis, quantitativos e produzidos rapidamente e não pela qualidade do seu trabalho. A quantidade, mais que a qualidade, é premiada por este sistema. A competição mais que a cooperação, é estimulada por este processo de avaliação (p. 179).

O autor se referiu à carreira docente, porém percebe-se que isto se prolifera para a carreira administrativa, uma vez que se detectam tais evidências nos sistemas de avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE).

Tendo em mente o que foi exposto como perspectiva de medida para prestação de serviços com qualidade, a partir das avaliações institucionais, acredita-se que como resultado, há um conjunto de acontecimentos positivos para as IES, conseqüentemente para a sociedade brasileira, embora existam problemas.

As avaliações de desempenho são imprescindíveis nos processos de gestão servindo de catalisadores dos comportamentos das pessoas diante de seus ofícios. Uma vez instaladas de acordo com os preceitos da ética e responsabilidade social, estas ferramentas contribuem para o aperfeiçoamento dos processos na instituição.

A avaliação como processo visa à qualidade como questão, inclusive, de sobrevivência institucional. No entanto, a qualidade não ocorre quando se é razoável apenas, mas, quando se dá o melhor de si, sempre. A qualidade não pode ser gratuita, mas certamente custa menos que a não-qualidade. A não-qualidade pode até mesmo ser encarada como perda de tempo, de recursos, de esperança e de paciência. A qualidade por certo tem boas chances de acontecer, quando há adequação entre o fazer e a utilidade do produto. A qualidade deve ser plena, permanente e progressiva. Enfim, torna-se indispensável à qualidade situar-se também no processo e não somente no produto final (BOTH, 1999, p. 145).

3.3. Avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação

Um novo olhar voltado para a carreira dos TAE's iniciou-se a partir de 1995 quando o governo publicou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, conforme já apontado anteriormente. Por meio da área de Recursos Humanos da Administração Pública, uma importante atenção é voltada aos servidores quanto à sua profissionalização através da capacitação e qualificação dos mesmos. Daí, a partir do novo modelo, chamado de "Administração Pública Gerencial", as atividades baseiam-se em Avaliações de Desempenho. Assim, em 2005, já no governo Lula (2003-2010), a sistemática de Avaliação de desempenho é ainda mais impulsionada em razão do aumento das demandas na administração pública.

Em 12 de janeiro de 2005 cria-se a Lei 11.091, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Esta Lei representa garantias aos servidores, Estado e sociedade, pois organiza os princípios e diretrizes, estabelece o direito de segurança econômica e jurídica do servidor, inclusive o compromisso dos mesmos para com a sociedade.

Segundo a Lei 11.091 (BRASIL, 2005) as IES devem atender os seguintes requisitos em relação à avaliação de desempenho:

- a) A gestão dos cargos do plano de carreira deve avaliar o desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; (art. 3º, IX)
- b) O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (art. 10, § 2º)
- c) Fica criada a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao Ministério da Educação, com a finalidade de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira, cabendo-lhe, em especial: propor normas regulamentadoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho; (art. 22, I)
- d) 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. 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. (art. 24, § 1º, I,II,III)

- e) O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira será elaborado com base em diretrizes nacionais estabelecidas em regulamento, no prazo de 100 (cem) dias, a contar da publicação desta Lei. A partir da publicação do regulamento de que trata o § 2º deste artigo, as Instituições Federais de Ensino disporão dos seguintes prazos:
- I - 90 (noventa) dias para a formulação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira;
 - II – 180 (cento e oitenta) dias para formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e
 - III – 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas. (art. 24, § 2º, § 3º, I, II, III)
- f) Na contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional, será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios vigentes até a data da publicação desta Lei e aplicáveis ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos e a data em que tiver sido feita a implantação do programa de avaliação de desempenho, previsto neste artigo, em cada Instituição Federal de Ensino. (art. 24, § 4º)

Considera-se como mais um elemento orientador da Administração Pública, o Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091 (BRASIL, 2005) em cada IFE vinculada ao Ministério da Educação. Observa-se a seguir, através deste Decreto, que dentre os princípios e diretrizes para a elaboração do PCCTAE, destaca-se também, o quesito Avaliação de Desempenho por meio de vários aspectos:

- a) Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:
- Avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor; (art. 3º, VII)
- b) O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:
- As condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;
- A avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; (art. 4º, VIII, IX)

- c) O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no [art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005](#), e deverá contemplar:
- I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;
 - II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
 - III - Programa de Avaliação de Desempenho. (art. 5º, I, II, III)
- d) O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.
- O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:
- I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
 - II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
 - III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
 - IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e
 - V - aferir o mérito para progressão. (art. 8º, § 1º, I, II, III, IV, V)
- e) O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:
- I - das ações da IFE;
 - II - das atividades das equipes de trabalho;
 - III - das condições de trabalho; e
 - IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias. (art. 8º, § 2º, I, II, III, IV)
- f) Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto. (art. 8º, § 3º)
- g) A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE. (art. 9º)
- h) Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único. Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos. (art. 10, parágrafo único)

Nesse sentido, este estudo situa-se em uma Unidade de uma Instituição Federal de Ensino – IFE. Como condição formal, foi criada a Resolução CD nº 105 (BRASIL, MEC, CEFET, MG, 2007) que implantou o Programa de Avaliação de Desempenho na referida instituição.

Essa Resolução foi instituída para aprovar o Programa e o Regulamento da Avaliação de Desempenho dos servidores TAE's desta instituição, de acordo com a Lei 11.091(BRASIL, 2005) e o Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006).

Conforme a Resolução nº 105 (BRASIL, MEC, CEFET, MG, 2007) o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAE's é um processo que tem como interesse apoiar o aprendizado contínuo, informar e orientar os gestores em suas decisões. Tem por objetivo ainda, determinar se o desempenho satisfaz as necessidades pré-estabelecidas, se atinge os objetivos e resultados esperados e se for o caso, como pode ser melhorado. Além disto, a avaliação tem como objetivo, verificar, caracterizar, documentar e explicar, de maneira rigorosa e sistemática, a realização das etapas, o uso dos recursos, a entrega dos produtos ou serviços e o alcance dos objetivos. Conforme documento, o Programa abrangerá de forma integrada a avaliação das ações da instituição, das condições de trabalho, das atividades das equipes, das atividades individuais e das chefias. Por fim, a avaliação será realizada de forma descentralizada, permitindo que os Comitês Locais de Avaliação (CLA), a Coordenação de Recursos Humanos (CRH) e os órgãos da administração superior observem as particularidades na sua aplicação.

O Programa de Avaliação de Desempenho acima citado será mais detalhado mais adiante, onde será tratada a adoção da ferramenta pela instituição. Nesta ordem, seguem informações que se referem à ferramenta escolhida e/ ou utilizada para avaliar, à metodologia, aos agentes integrantes do processo e às competências.

Na sequência cronológica das bases legais que tratam da avaliação de desempenho nas IES, vem por último a Lei 11.784 (BRASIL, 2008). Esta lei altera a Lei 11.507 (BRASIL, 2007) que institui a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com isto, no Capítulo II da Lei 11.784, discorre-se sobre a nova sistemática para a avaliação de desempenho:

- a) Para os fins previstos nesta Lei, define-se como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil, de que trata o [Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967](#), conforme disposto nos incisos I e II do art. 144 e no art. 145 desta Lei. (art. 141)
- b) As metas institucionais serão fixadas anualmente em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, observado o seguinte:
 - I - metas globais referentes à organização como um todo, elaboradas, quando couber, em consonância com as diretrizes e metas governamentais fixadas no Plano Plurianual - PPA, na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e na Lei Orçamentária Anual - LOA; e

- II - metas intermediárias referentes às equipes de trabalho, elaboradas em consonância com as metas institucionais globais; (art.144, I,II)
- c) As metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o Plano de Trabalho de cada unidade do órgão ou entidade e, salvo situações devidamente justificadas, previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho; (Art. 145)
- d) O ciclo da avaliação de desempenho compreenderá as seguintes etapas:
 I - publicação das metas globais, a que se refere o inciso I do caput do art. 144 desta Lei;
 II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os arts. 144 e 145 desta Lei;
 III - acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 160 desta Lei, de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação;
 IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;
 V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;
 VI - publicação do resultado final da avaliação; e
 VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.
 (art.149, I,II,III, IV, V, VI, VII)
- e) O ciclo da avaliação de desempenho terá a duração de 12 (doze) meses, à exceção do primeiro ciclo, que poderá ter duração inferior à estabelecida neste artigo; (art.150)
- f) O resultado consolidado de cada período de avaliação terá efeito financeiro mensal, durante igual período, a partir do mês subsequente ao de processamento das avaliações; (art.152, § 2º)
- g) Os servidores ativos beneficiários das gratificações de desempenho que obtiverem avaliação de desempenho individual inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima prevista serão submetidos a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob responsabilidade do respectivo órgão ou entidade de exercício; (art.153)
- h) Serão compostas Comissões de Acompanhamento instituídas por ato do dirigente máximo do órgão ou da entidade, as quais participarão de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho.
 As Comissões de Acompanhamento serão formadas por representantes indicados pela administração do órgão ou da entidade e por membros indicados pelos servidores.
 As Comissões de Acompanhamento deverão julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais; (art. 160, § 1º, § 2º)
- i) Fica criado o Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de:
 I - propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles;
 II - revisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentais de avaliação de desempenho em período não inferior a 3 (três) anos;
 III - realizar, continuamente, estudos e projetos, visando a aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; e
 IV - examinar os casos omissos; (art.161, I, II, III, IV)
- j) Os critérios e procedimentos específicos de avaliação individual, coletiva e institucional global serão estabelecidos em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade, observada a legislação vigente. (art. 162)

Contudo, diante das diretrizes percebidas pelas Leis, Decretos e Resoluções, entende-se que as regulamentações imprimem um formato de intimação às práticas para os processos e

procedimentos aos ambientes organizacionais. Acredita-se que nesse caminho algumas dificuldades tornam-se presentes no dia-a-dia de algumas destas instituições devido à desarticulação entre as práticas de gestão e a ferramenta adotada. Daí a importância de atentar-se para a forma segundo a qual estão sendo conduzidos os processos. Deve-se atentar às ferramentas e às práticas para evitar a incoerência na gestão.

Both, (1999) relata que:

Existem algumas condições que ajudam a dar consistência à avaliação. Assim, a avaliação encarada como processo necessita ser útil, beneficiando a todos os envolvidos. A avaliação como processo deve ser viável, principalmente em termos de possibilidade e viabilidade de execução. A avaliação como processo requer ser exata, tendo em vista a necessidade de sua condução correta e dos instrumentos adequados para a obtenção de informações confiáveis. A avaliação como processo é uma questão ética e social, visto sua condução transparente e com senso de justiça (p. 145).

Apoiando-se também nas experiências dos autores citados, entende-se que o programa de avaliação deve seguir as diretrizes impostas pelo governo, mas acredita-se que para este desenvolver-se conforme o esperado, o grupo de gestores deve estar preparado para as variáveis; para a realidade da instituição, suas características próprias, e evitar que o mesmo caminhe para um processo irreal. Se os gestores não estiverem preparados para trabalhar com as ferramentas, investidos na implementação e no controle da avaliação, ela será uma forte candidata a cair em “[...] um discurso moderno de gestão de pessoas e uma prática retrógrada. Nesse caso, o discurso não consegue sustentar-se no tempo, e os conceitos são desacreditados.” (DUTRA, 2002, p. 208)

Através da Resolução CD-105 (BRASIL, 2007) a instituição pesquisada implantou o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação. A partir daí, foi escolhida a ferramenta (360°) para avaliar as pessoas no âmbito da instituição de ensino.

3.4. A adoção da ferramenta feedback 360° pela instituição

Diante de uma nova cultura de relações de trabalho, de planejamento de ações e de adequação institucional, a ferramenta Feedback 360° figurou-se como um mecanismo inovador para a gestão de pessoas. Está voltada para um curso de ação à política de desenvolvimento institucional, para guiar as ações e mensurar o desempenho dos funcionários através de feedbacks por múltiplas funções.

Com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091 (BRASIL,

2005), que é um instrumento de gestão de desenvolvimento profissional dos servidores das Instituições Federais de Ensino, a ferramenta 360° foi inserida.

Conforme a Resolução CD-105 (BRASIL, 2007), o Programa de Avaliação de Desempenho está em conformidade com as determinações legais e foi elaborado de acordo com os preceitos da Gestão por Competências e seu método está em consonância com o que há de mais moderno em termos de avaliação de desempenho funcional.

Neste sentido, de acordo com essa Resolução observam-se os seguintes princípios para as Avaliações de Desempenho na referida IFE:

I- A Avaliação abrangerá todos os servidores, respeitando as especificidades das atividades que realizam, bem como as expectativas e as metas previamente pactuadas em consonância com os objetivos da Instituição.

II- A Avaliação de Desempenho será realizada de forma descentralizada, permitindo que os Comitês Locais de Avaliação (CLA), juntamente com a Coordenação de Recursos Humanos (CRH) e os órgãos da Administração Superior, observem as particularidades na sua aplicação.

III- A Avaliação de Desempenho será um instrumento para promover o aperfeiçoamento do servidor técnico-administrativo, levando em conta fatores motivacionais e de interesse comum entre esse e a instituição, que deverá assegurar, através da ação gerencial, que o desempenho produza o resultado esperado, atuando pró-ativamente no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocam.

IV- A Avaliação de Desempenho não tem como objetivo punir infrações disciplinares e violação de deveres, mas sim determinar se o desempenho satisfaz às necessidades pré-estabelecidas, se atinge os objetivos e resultados esperados e, se for o caso, como pode ser melhorado. (art. 4º, I, II, III, IV)

Como foi dito, a avaliação tem como base as metas de trabalho pré-definidas pelo setor, sendo obrigatória a participação efetiva de todos os servidores da equipe.

Segundo a Resolução CD-105 (BRASIL, 2007), as metas das Administrações Superiores, das Unidades (localizadas em cidades do interior de Minas Gerais) e dos órgãos auxiliares, serão definidas em consonância com as metas da Unidade máxima (localizada em Belo Horizonte), que serão pactuadas com as equipes de trabalho, e mensuradas individualmente, pelo seu grau de cumprimento. (art. 13, § 1º)

De acordo com o Programa de Avaliação de Desempenho da IFE (CEFET-MG, 2007),

é importante o papel dos Técnicos Administrativos em Educação para o desenvolvimento das metas institucionais, pressupondo que o processo de Avaliação de Desempenho a ser estabelecido deva incorporar a mentalidade de que todos, de algum modo, participam do desenvolvimento institucional, contribuindo coletiva ou individualmente na construção dos saberes. Os procedimentos da Avaliação de Desempenho, mesmo que devam atender as expectativas de direito a progressão por mérito profissional, não podem estimular hierarquizações, preconceitos e discriminações que possam afetar a mensuração justa das contribuições de cada um no contexto onde são produzidas (p. 18).

Conforme Resolução CD-105 (BRASIL, 2007) define-se “as metas para cada ano, juntamente com a Avaliação de Desempenho da Equipe, até o mês de novembro do ano anterior e acompanhadas durante o processo” (art.13, § 2º).

Conforme o instrumento de avaliação da IFE, Feedback 360º, a Resolução citada acima dita que o servidor será avaliado:

- I. Por si mesmo, auto-avaliação (Anexo 1-A) e, paralelamente a sua auto-avaliação, o servidor deverá avaliar a Instituição, conforme os fatores estabelecidos no Anexo 2, devendo seguir o mesmo encaminhamento;
- II. Pelo chefe imediato (Anexo 1-B);
- III. Por uma equipe, definida por sorteio, de até três colegas, que de forma consensual deverá preencher formulário próprio (Anexo 1-C) (art. 15, § 1º, I, II, III).

As avaliações de desempenho dos servidores existem não somente para fins de aprovação em estágio probatório, tampouco só para fins de progressão funcional. Além disto, as mesmas possuem finalidades como:

- Evidenciar necessidades de capacitação;
- Detectar problemas de ordem ambiental ou interpessoal que possam interferir na execução eficiente das atividades;
- Identificar talentos, para melhor aproveitá-los.

Mediante a Lei 11.091(BRASIL, 2005) e Lei 11.784 (BRASIL, 2008) as áreas de Recursos Humanos (RH) das Instituições Federais de Ensino (IFE) tornaram-se responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de avaliação de desempenho e capacitação. Para o PCCTAE a tarefa da análise dos processos está sob os cuidados do RH, cabendo às Comissões Internas de Supervisão a fiscalização e análise de recursos.

Neste sentido, é relevante aprofundar um pouco mais as informações quanto às responsabilidades de cada setor, levando em conta os caminhos que o sistema de Avaliação deve percorrer para se chegar aos resultados esperados.

Os agentes integrantes do processo de avaliação de desempenho do servidor técnico administrativo são:

- A Coordenação de Recursos Humanos (CRH);
- Departamento de Pessoal (DP);
- A Comissão Interna de Supervisão (CIS);
- Os Comitês Locais de Avaliação (CLA);
- A Chefia Imediata;
- O Servidor.

A Coordenação de Recursos Humanos é responsável pela implantação, execução, acompanhamento, avaliação, aperfeiçoamento e sistematização do processo de avaliação de servidores técnico-administrativos. Compete ainda:

- Divulgar informações sobre a implantação do Programa e orientar sua operacionalização no âmbito da Instituição;
- Promover atividades de orientação e treinamento de todos os envolvidos no Programa de Avaliação de Desempenho;
- Prestar assessoria aos Comitês Locais de Avaliação (CLA) definido no artigo 22 do Regulamento;
- Dar conhecimento aos servidores avaliados;
- Informar ao Departamento Pessoal o resultado da avaliação do servidor, para as demais providências.

Por fim, a CRH deve analisar as informações originadas, elaborar relatórios e encaminhá-los às unidades/setores para providências cabíveis.

O DP relaciona e encaminha à Coordenação de Recursos Humanos, lista dos servidores a serem avaliados nos dois meses subsequentes e providencia o registro dos servidores avaliados, inclusive gera efeitos financeiros decorrentes.

A CIS deve acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar as atividades do *Programa de Avaliação de Desempenho*, conforme a Lei 11.091(BRASIL, 2005), zelando pela adequada aplicação do Regulamento, bem como opinar sobre a pertinência e conteúdo de dispositivos que a complementem. Cabe à CIS também solicitar dados, documentos e processos relativos à Avaliação, sempre que julgar necessário.

O CLA deve prestar atendimento, organizando e facilitando as operações locais das Avaliações de Desempenho. Portanto é dever desta comissão:

- Prestar assessoria na aplicação da Avaliação de Desempenho na sua Unidade;
- Prover as condições necessárias para a realização do processo avaliativo;
- Acompanhar os prazos de aplicação da Avaliação de Desempenho;
- Acompanhar o plano de metas definido pela Unidade;
- Atuar, no âmbito da sua Unidade, como mediadora entre avaliado e avaliador, tirando dúvidas e buscando o consenso entre as partes, quando for solicitada;
- Participar da aferição e avaliação dos resultados na sua Unidade.

O servidor, para compor esta Comissão é indicado pela Coordenação de Recursos Humanos e homologado pelo Conselho Diretor, com mandato de 02 anos, podendo ser reconduzido.

Em relação à Chefia Imediata, torna-se necessário que esta:

- Esclareça e defina com sua equipe, os objetivos e as metas do setor, assim como as atribuições de cada membro da equipe.
- Acompanhe e oriente o desempenho do servidor e da equipe.
- Realize a avaliação individual dos servidores, da equipe de trabalho e sua auto-avaliação, enquanto chefia.
- Defina através de sorteio, os colegas que participarão do processo de avaliação do servidor.
- Dê retorno aos servidores sobre os resultados da Avaliação de Desempenho.
- Encaminhe os formulários de Avaliação à CRH, preenchidos, assinados e carimbados, no prazo máximo de até cinco dias úteis após o recebimento destes.

É dever do Servidor:

- Fazer sua Auto-avaliação e fazer a Avaliação Institucional e Ambiental;
- Participar com responsabilidade da avaliação da equipe;
- Participar da avaliação de colegas e do chefe imediato, quando sorteado;
- Obedecer ao prazo estabelecido para devolução dos formulários.

Conforme a Resolução CD-105 (BRASIL, 2007), no processo de avaliar, as notas de 1 a 10 expressam graus de fraco a excelente, subsequentemente, nas devidas proporções em escala, sendo que a nota 7 representa desempenho satisfatório, que dará direito à Progressão Funcional, quando for o caso. (art. 15, § 3º)

Os servidores técnicos administrativos investidos em cargos de chefia, na época de sua avaliação, terão o mesmo procedimento da avaliação do servidor, quanto à forma de expressão qualitativa dos resultados, com notas de 1 a 10, porém será avaliado como líder de equipe e responderá conforme as exigências do cargo.

Para os docentes que ocupam cargos de chefia, as avaliações seguirão os critérios de avaliação da carreira do magistério, mas serão submetidos à avaliação da chefia imediata uma vez ao ano no período de avaliação da equipe e o resultado da avaliação será aferido pela CRH, que será enviado ao Diretor Geral, e se, achar pertinente solicitará orientação dos profissionais daquela coordenação.

A avaliação da equipe será realizada uma vez ao ano entre os meses de outubro e novembro. Esta avaliação terá como base as metas pré-definidas pelo setor, sendo obrigatória a participação de todos os servidores da equipe.

Para a avaliação do servidor em estágio probatório consideram-se três fases, sendo cada uma de 12 em 12 meses. Ao final do período probatório (três anos), as notas obtidas nas três fases serão consideradas. A cada fase ou ano, a avaliação terá peso diferenciado, em virtude da experiência adquirida no decorrer do processo.

Assim, para aprovação do servidor em estágio probatório se dita que:

I. O servidor será aprovado no estágio probatório se alcançar, no mínimo, SETENTA por cento do total de pontos atribuídos nas avaliações a que for submetido. A avaliação se dará em 03 (três) etapas de 12 meses, atribuindo-se pesos diferenciados a cada uma. A saber:

1ª Etapa (12 meses): peso 2

2ª Etapa (12 meses): peso 3

3ª Etapa (12 meses): peso 5

II. A nota final será obtida pela média aritmética ponderada, ou seja, pelo somatório das notas obtidas em cada etapa multiplicada por seu peso e dividida pela somatória dos pesos. (veja demonstração abaixo na Figura 2)

III. O servidor será aprovado no Estágio Probatório se a média Σ for igual ou superior a 70 (setenta) pontos. (Resolução, CD-105/07, art. 31, I,II,III)

Figura 2: Demonstração do cálculo para fins de aprovação no estágio probatório

$$\Sigma = \frac{PE \times 2 + SE \times 3 + TE \times 5}{SP}$$

SP

Sendo:

PE: Primeira Etapa

SE: Segunda Etapa

TE: Terceira Etapa

SP: Soma dos Pesos = 10

Fonte: Resolução CD-105 (BRASIL, 2007)

O servidor já estável, ou seja, aprovado no estágio probatório, tem direito à progressão por mérito profissional a cada dois anos de efetivo exercício, através da Avaliação de Desempenho, se a média Σ for igual ou superior a 70 (setenta) pontos. O resultado é apurado através da média aritmética simples conforme se segue:

Figura 3: Demonstração do cálculo para fins de Progressão Funcional

$$\Sigma = \frac{AA + AC + AE}{3}$$

3

Sendo: AA: auto-avaliação

AC: avaliação da chefia

AE: avaliação da equipe

Fonte: Resolução CD-105 (BRASIL, 2007)

De acordo com a Resolução CD-105 (BRASIL, 2007), nas diversas unidades descentralizadas e no Campus de Belo Horizonte (Principal) serão constituídos os Comitês Locais de Avaliação – CLA, de caráter permanente, para apoio e assessoramento à Coordenação de Recursos Humanos. (art. 22)

E ainda de acordo com essa Resolução, a finalidade dos CLA será organizar e facilitar a operacionalização local do processo de Avaliação de Desempenho. (art. 22, § 1º)

Os CLA, segundo a mesma Resolução CD-105 (BRASIL, 2007), serão constituídos por 03 (três) servidores Técnico-Administrativos, indicados pela Coordenação de Recursos Humanos e homologados pelo Conselho Diretor. (BRASIL, 2007) (art. 22, § 2º). Os servidores indicados terão mandato de 02 (dois) anos, sendo permitida uma recondução. (art. 22, § 3º)

Destaca-se que é preciso assistir de perto as ações administrativas. Nesse caso das Avaliações de Desempenho Individual (ADI), o RH, juntamente com o CLA são essenciais como detectores e orientadores das áreas que deverão prover melhor as ações.

Não obstante, no Programa de Avaliação de Desempenho para os servidores Técnico Administrativos em Educação desta IFE (CEFET-MG, 2007, p. 12) salienta-se que, “a imparcialidade e o respeito são posturas exigidas ao avaliador. Ética, profissionalismo, seriedade, comprometimento e responsabilidade são indispensáveis para a correta utilização da ferramenta 360º na IFE”. E ainda:

O feedback deve ser conduzido com critério e cuidado pelos profissionais da área de RH. E ainda, o feedback, ao tratar da reavaliação e da eficácia do instrumento avaliativo, torna-se uma das partes mais ricas do processo inteiro. Assim, a Avaliação de Desempenho (AD) ganha um aspecto de planejamento e Gestão de resultados, apresentando dimensões mais amplas e estratégicas. (p. 12)

Contudo, observa-se que a Resolução CD-105 (BRASIL, 2007) que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnicos Administrativos em

Educação da IFE está em paridade com a Lei 11.091(BRASIL, 2005), o Decreto 5.825 (BRASIL, 2006) e a Lei 11.784 (BRASIL, 2008), que deram as diretrizes para o processo. A consonância se refere à descrição da (o):

I - publicação das metas globais;

II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;

III - acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento em todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação;

IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;

V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;

VI - publicação do resultado final da avaliação; e

VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

Ressalta-se que, esta pesquisa investiga as manifestações a respeito destas ações a partir do uso da ferramenta Feedback 360°.

Uma vez observadas incongruências nesse processo é importante e necessário reivindicar a participação e ação dos órgãos envolvidos, considerando inclusive as Comissões de acompanhamento e o Comitê Gestor de avaliação, a saber:

O Art.160 da Lei 11.784 (BRASIL, 2008) diz que serão compostas Comissões de Acompanhamento instituídas por ato do dirigente máximo do órgão ou da entidade, as quais participarão de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho.

E ainda, o Art. 161, diz que fica criado o Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de:

I - propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles;

II - revisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentais de avaliação de desempenho em período não inferior a 3 (três) anos;

III - realizar, continuamente, estudos e projetos, visando a aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; e

IV - examinar os casos omissos.

Diante de tais informações relativas aos processos legais de avaliação de desempenho, foi possível desencadear os demais momentos da pesquisa relatados no próximo capítulo.

4. A PESQUISA: A INSTITUIÇÃO, OS SUJEITOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo, conforme enunciado na introdução destina-se a relatar a realização da parte empírica da pesquisa junto aos gestores. Assim, inicialmente há um resumo sobre a instituição onde se realizou a pesquisa, informações sobre os sujeitos que concordaram em participar, depois, todos os procedimentos realizados para o delineamento da pesquisa, para a coleta e análise das informações.

4.1. A instituição

É uma instituição de ensino centenária, com sua origem no Decreto nº 7.566 (BRASIL, 1909) assinado pelo Presidente Nilo Peçanha, em 23 de Setembro de 1909 e, em 1978 passou a oferecer o Ensino Superior. Foi fundada na cidade de Belo Horizonte – MG, onde está o seu órgão máximo, ou seja, a Diretoria Geral. Conforme dados de 2015 fornecidos através do site desta organização, pela Diretoria de Orçamento, seguem a seguir informações sobre a instituição como um todo. Logo após, dados sobre a Unidade na qual se desenvolveu a pesquisa.

A instituição conta com três campi em Belo Horizonte, mais oito Unidades no interior do Estado. Possui uma área total de 552.741,60 m², sendo 155.903,08 m² construídos. Têm um total de 1.246 professores, 550 técnicos administrativos e 11.821 alunos matriculados. Oferece 90 cursos na área técnica, 16 cursos na Graduação, 14 cursos na Pós-Graduação, 07 cursos no Mestrado Acadêmico e 01 curso de Doutorado. A mesma conta também com 10 Bibliotecas e estão munidas de 48.191 títulos, sendo 140.531 exemplares e 652 periódicos.

A Unidade em que foi realizado o estudo foi fundada em 1992, está localizada no interior de Minas Gerais e possui uma área total de 53.613,84 m² e 9.167,04 m² construídos. Há um total de cento e treze servidores efetivos, sendo quarenta e oito Técnicos Administrativos e sessenta e cinco professores. A Unidade conta também com dezenove professores em regime de contrato, com oito estagiários administrativos e trinta e sete empregados de empresas terceirizados para dar apoio aos serviços de limpeza, serviços ao restaurante, portaria e vigilância. Têm um total de mil cento e onze alunos matriculados. Possui 02 cursos de Graduação (Engenharia), 04 cursos técnicos e 04 cursos técnicos integrados ao Ensino Médio.

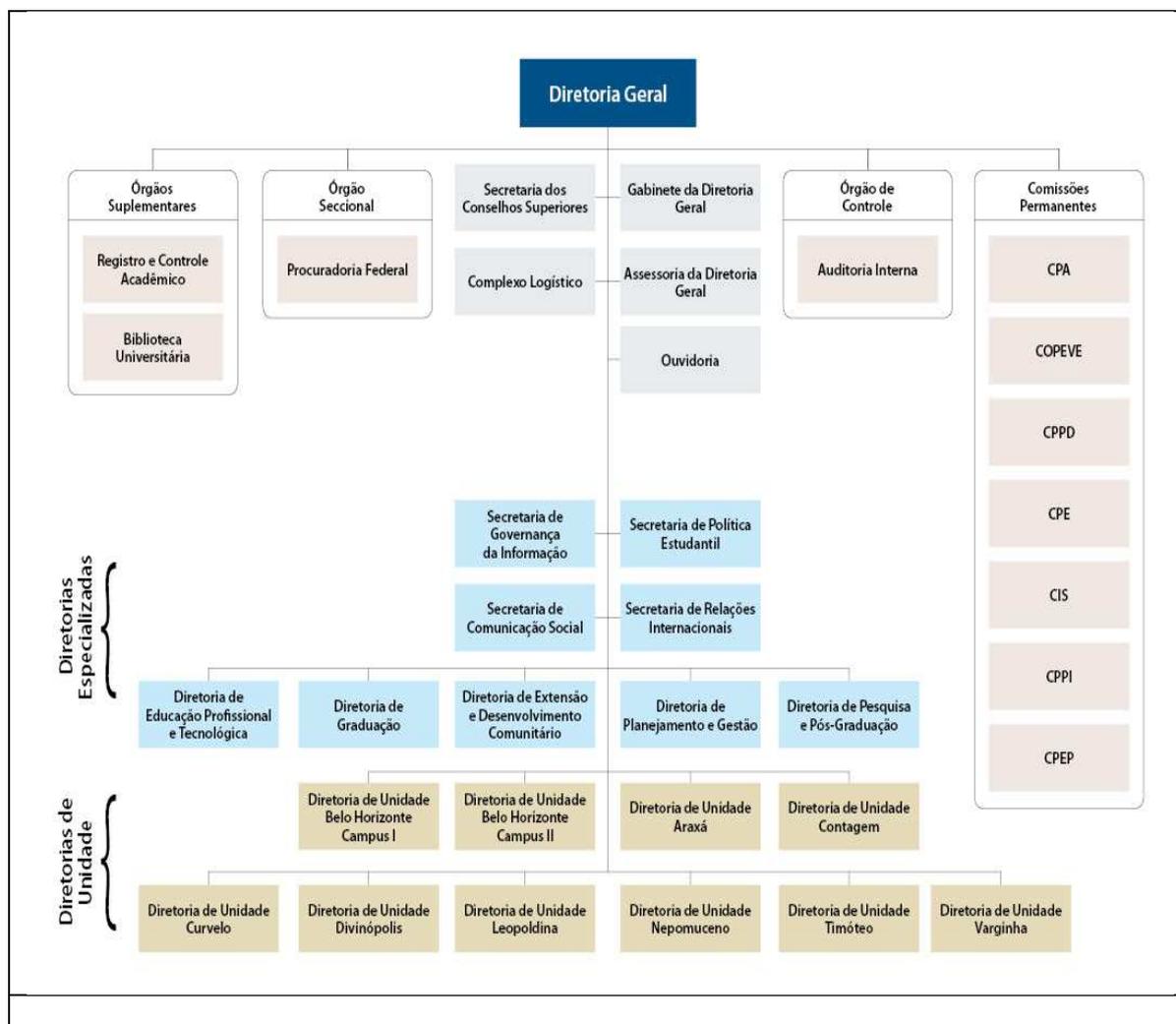
Um dos cursos de Engenharia é oferecido no período Diurno (manhã e tarde) e outro curso de Engenharia no período Noturno. Os quatro cursos técnicos integrados ao ensino médio também demandam os dois turnos (manhã e tarde). Por último, os quatro cursos técnicos, funcionam no período noturno.

O corpo administrativo da Unidade é composto por:

- Diretoria da Unidade
- Secretaria da Diretoria
- Coordenação de Administração
- Secretaria de Registro e Controle Acadêmico
- Prefeitura
- Biblioteca
- Coordenação Pedagógica
- Coordenação de Política Estudantil
- Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal
- Coordenação de Extensão e Desenvolvimento Comunitário
- Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação
- Departamento de Formação Geral
- Departamento de Minas e Construção Civil
- Departamento de Eletromecânica

A seguir apresenta-se o organograma geral da instituição pesquisada, extraída do *site* da mesma:

Figura 4: Organograma geral da instituição



Fonte: Site da instituição pesquisada- Organograma geral (2013)

Verifica-se, no organograma, que todas as Unidades possuem uma diretoria própria, no entanto, estas respondem ao órgão máximo (Diretoria Geral) em Belo Horizonte - MG.

4.2. Os gestores

Os sujeitos da pesquisa foram seis gestores, sendo três professores e três técnicos administrativos. Dentre os três professores estão: 01 professor com curso superior e mestrado 01 professor com curso superior e Especializações e 01 professor com curso superior, mestrado e Doutorado. Dos técnicos Administrativos, os três possuem curso superior e Especializações. Esses gestores são servidores públicos estáveis.

Tratando-se dos professores, estes possuem cargos de direção e ministram aulas, estas em número reduzido, uma vez que não há professores suficientes para atender a demanda da

Unidade. Ou seja, o referido gestor dedica algumas horas para a sala de aula e algumas para a gestão.

A realidade interna da Unidade, que se refere às competências específicas, não deixa de ser complexa, uma vez que os recursos para a Unidade ainda estão sendo edificados, mesmo assim, busca-se mobilizar o atual conjunto dos atores em torno de um plano comum. Desta forma, as questões orientadas à qualificação para os cargos são imprescindíveis para favorecer os processos.

A escolha dos participantes para a pesquisa partiu do pressuposto de que estes exprimem boas visões da realidade administrativa e possuem um conhecimento útil e pertinente do ponto de vista das ações no contexto institucional.

A participação dos gestores na pesquisa ficou estabelecida mediante sua adesão de espontânea vontade, uma vez que não foram convocados e sim, convidados. Considera-se que para os gestores é um benefício, pois, ao ter os resultados analisados da documentação e mapeadas as dificuldades/facilidades de implementar medidas, há contribuições do estudo sobretudo pelo domínio geral que possuem e intenções de melhoria já demonstrada, por isso foram selecionados. A expectativa é de melhoria, sempre, para toda a instituição visto que se percebem grandes potenciais ali investidos. Portanto, acredita-se que é possível mudar o cenário que envolve o processo de ADI e torná-lo funcional.

Nesse sentido, cabe explicitar os critérios de inclusão dos gestores a serem entrevistados. Boa parte dos dados adveio da documentação, mas a participação dos gestores foi fundamental. Dentre vários gestores, seis deles foram selecionados para participar das entrevistas, considerando que os mesmos sinalizavam grande contribuição para a pesquisa, uma vez que apresentam melhor perfil para perceber as situações gerais da instituição, assim como, empenhar-se a favor de medidas de correção dos problemas. Destaco, ainda, que todos os gestores pertencem ao quadro efetivo da instituição.

O critério de exclusão de outros gestores da pesquisa originou-se pelo fato de ficar inviável entrevistar a todos, por ausência de disponibilidade de tempo para a apuração e análise das informações.

Conta-se, também, com um cuidado redobrado na questão do sigilo e responsabilidade por parte do pesquisador, uma das condições fundamentais para qualquer pesquisa. Podem ocorrer constrangimentos, e esse sigilo tem que ser lembrado sempre; porém, também deixar clara a intenção de que a pretensão é a de conhecimento mais profundo sobre esse processo e o de poder beneficiar a todos os que ali se encontram e o aperfeiçoamento do processo, caso

sejam encontrados gargalos e detectados pontos de alteração, se necessário. Portanto, não deve haver preocupações ou constrangimentos em colaborar.

Espera-se que os benefícios sejam bem maiores do que os riscos, se acontecerem, precisam ser enfrentados com calma, bom senso e honestidade demonstrando que a pesquisa sempre ajuda pessoas e instituições.

4.3. Os procedimentos gerais para coleta de informações

As etapas do processo de pesquisa são de suma importância e decisivas para o bom andamento do trabalho e para sua eficiência e eficácia. Por isso, não é algo que se faz aleatoriamente, exige-se equilíbrio para lidar com situações heterogêneas, comprometimento, entusiasmo, energia e competência. E ainda, é de suma importância, a postura, para lidar com as pessoas em geral.

Embora esta pesquisa tenha por enfoque a análise da ferramenta utilizada para avaliar o Desempenho dos Técnicos Administrativos Federais em Educação numa instituição específica, será feita uma abordagem mais genérica, pois é necessário que outros fatores aqui apresentados, sobre a instituição, sejam relacionados para a análise dos resultados.

Desta forma, importa informar sobre os procedimentos e instrumentos da pesquisa e seus cuidados.

Diante dos dados apontados no primeiro capítulo, foram delineados os principais pontos da pesquisa. O primeiro procedimento foi o de reforçar o foco da pesquisa na Avaliação dos Técnicos Administrativos. Após essa decisão da necessidade de estudos como esses, e da identificação da existência de ferramentas. Para tanto, definiu-se a questão central da pesquisa: O estudo do uso da ferramenta Feedback 360°. O segundo procedimento, já diante das questões, foi a definição dos objetivos. O objetivo geral definido foi o de verificar de que modo vem sendo desenvolvida a avaliação no âmbito administrativo, com a intenção de conhecer sua dinâmica e verificar possibilidades de sugestões para corrigir deficiências na avaliação e gestão. Esse objetivo levou à delimitação de objetivos específicos: conhecer as bases que regem o sistema de avaliação, incluindo a ferramenta, conhecer a características e etapas do processo avaliativo, quais são os agentes envolvidos, como é utilizada a ferramenta na IFE, como são os resultados das avaliações e o que é feito.

Conforme já citado anteriormente na dinâmica da pesquisa, os levantamentos de dados sobre a ferramenta utilizada para avaliar o Desempenho teve dois momentos. O primeiro, que

resultou o capítulo anterior, e cuidou da coleta de informações documentais, tais como leis, decretos e Resoluções, dizendo respeito à instituição como um todo.

Nessa etapa foi feita leitura preliminar das fontes legais em geral e na instituição, ou seja, verificação no país e material da ADI, interpretações e diagnósticos constantes do sistema de avaliação dos TAE's. A esta etapa foi dedicado um bom tempo. Realizou-se uma leitura exploratória (preliminar) de cada uma das fontes consideradas neste projeto como documentos pertinentes. Para tanto, foi elaborado um protocolo para registro das informações obtidas, incluindo a legislação. Demandou conhecer os objetivos do sistema de avaliação, por que foi criado, como a legislação descreve o processo de avaliação, a ferramenta, o modelo, o que orienta a construção da ferramenta de avaliação e quais os princípios ou razões para esta ação.

A fim de encontrar os atributos que mais contribuem para a análise da ferramenta Avaliação de Desempenho Individual 360°, utilizada na instituição, a busca de dados documentais e a realização de entrevistas junto aos gestores da Unidade de pesquisa foram considerados os meios adequados para se obter as informações necessárias e verificar como as bases legais determinam e como os instrumentos de avaliação são aplicados.

Assim foi também elaborado um roteiro para a realização de uma entrevista com cada gestor seguindo-se as orientações de Bogdan e Biklen (1994). As questões elaboradas para as entrevistas foram pautadas na perspectiva de uma investigação sobre a ferramenta utilizada para verificar como decorreu o processo de avaliar as pessoas no trabalho, na perspectiva dos gestores: suas ações, as ações da instituição, as ações dos servidores e demais agentes envolvidos no processo, quanto para obter suas opiniões e comentários sobre o processo. Assim, no momento de organização das perguntas, buscou-se, por meio da análise dos documentos, elaborar vinte questões que pudessem fazer compreender como funciona o sistema de ADI utilizado, assim como, mostrar no que ele contribui atualmente para os processos de gestão.

Nessa segunda etapa, foram realizadas entrevistas mediante o roteiro semi-estruturado, com os seis gestores – sujeitos da pesquisa – para apurar quali/quantitativamente os resultados da ADI dos servidores e as consequências dos mesmos no decorrer tempo. Este roteiro conteve questões que pudessem elucidar possíveis dúvidas levantadas na análise dos documentos assim como obter dados sobre os objetivos secundários, além dos documentais, para se chegar ao objetivo geral da pesquisa. Focou-se em questões que elucidassem o conhecimento dos gestores quanto às bases que regem o processo de avaliação, as etapas do processo, os procedimentos gerais referentes à operacionalização do sistema, os resultados, as

contribuições do sistema, a eficiência do processo, as influências deste no dia-a-dia do servidor, os agentes envolvidos no processo.

Os gestores, ao receberem o convite e concordarem em participar como voluntários da pesquisa receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), fornecido pela pesquisadora responsável. No termo se descreve o objetivo da pesquisa, expressa a importância da sua participação para a verificação do objetivo da pesquisa, esclarece que o participante não terá nenhuma despesa ao participar e seu nome será mantido em sigilo, assegurando sua privacidade e, se desejar, será informado dos resultados da pesquisa, pois este é um dos objetivos, mas não é possível obrigá-los a esse contato.

Nesse segundo momento, as entrevistas junto aos gestores foram realizadas para conhecer as formas de organização das avaliações e compreender o processo em perspectivas, tanto as mais gerais quanto as mais particulares, vistas pelo prisma do ambiente interno da organização, o que possibilita uma análise mais próxima desse sistema.

Os seis participantes selecionados se dispuseram a responder as perguntas, concordando com a gravação. Julgou-se importante agendar um local e horário exclusivo para as entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos mesmos. As entrevistas foram conduzidas individualmente, ou seja, cada gestor teve o seu momento para apresentar suas opiniões, sem a presença ou participação de nenhum outro colega. Tomou-se o cuidado de apresentar uma configuração organizada no ambiente, sobretudo de demonstrar clareza ao fazer as perguntas. O processo correu com tranquilidade e verificou-se, nesse percurso, que todos demonstraram grande interesse em contribuir com a pesquisa, tendo sido ressaltadas por eles observações que julgaram importantes para o estudo.

Cada gestor respondeu a vinte questões, sendo que a penúltima refere-se à opinião dos gestores quanto a este tipo de pesquisa realizada e a última, facultativa, ou seja, esta coube a quem se interessasse fazer mais alguma observação a respeito do sistema de Avaliação de Desempenho da instituição. Assim, estas foram conduzidas num ambiente reservado a fim de proporcionar mais comodidade e alcançar êxito nas respostas.

Após o término das entrevistas gravadas, foi feita a transcrição para possibilitar as análises.

4.4. Os procedimentos de análise

Prontas as transcrições, foram feitas duas leituras e compostos os agrupamentos de respostas de cada questão.

Os próximos passos foram as análises desses conjuntos de respostas lidas várias vezes.

Ao término das leituras e análises das entrevistas, as respostas foram classificadas, formando-se quatro Blocos.

Tomou-se como critério de sigilo a seguinte ação: Ao mencionar Gestor 1, 2, 3, 4, 5, e 6, não quer dizer que se segue uma ordem numérica para cada gestor. Por exemplo: O Gestor 1 da primeira questão pode não ser o Gestor 1 das questões seguintes. Ele pode ser o Gestor 1, 2, 3, 4, 5, ou 6. Isto porque não há a intenção de fazer juízo do gestor e sim, da resposta, independente de quem tenha respondido.

As análises encontram-se no próximo capítulo.

5. MANIFESTAÇÕES DOS GESTORES SOBRE A REALIZAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO

Neste capítulo estão as análises resultantes da realização das entrevistas com os gestores. Procurou-se focalizar com essas perguntas, o efetivo processo na realidade da instituição procurando abranger os aspectos operacionais, os envolvidos, dificuldades e resultados, previstos nos objetivos. Este capítulo, portanto, responde às perguntas não legais, mas reais em seu cotejo com a legalidade.

5.1. Expectativas

O primeiro bloco se refere às respostas demonstradas às expectativas dos gestores quanto ao sistema de avaliação como recurso diferencial para a condução dos processos de aperfeiçoamento das instituições educacionais. Os gestores em seus depoimentos na entrevista manifestaram expectativas positivas e negativas.

Dentre as positivas podem ser verificadas as seguintes opiniões:

“As avaliações de desempenho são importantes, pois contribuem para o desenvolvimento da instituição e das pessoas que a compõe. As avaliações ajudam a detectar os problemas de cada setor/departamento e dos servidores, inclusive aponta para as medidas de correções necessárias. Não só isto, elas também são ferramentas para a descoberta de novos talentos e também para melhorias do atendimento da instituição”. (Gestor 1)

“Sim, as considero como fatores essenciais nas instituições educacionais porque além de servir para avaliar o servidor, o seu desempenho profissional, ela contribui para o aperfeiçoamento das prestações dos serviços à comunidade”. (Gestor 2)

“Eu considero que o sistema de Avaliação é um recurso diferencial para melhoria do desempenho do servidor, uma vez que esse processo é feito por várias pessoas, inclusive pelo avaliado. Com os dados é possível identificar alguns problemas, e estes, corrigidos num planejamento posterior”. (Gestor 4)

Verifica-se que esses três gestores foram mais prolixos, pois se estenderam nas suas manifestações apontando as várias expectativas que possuem quanto às ADI's. Entretanto verifica-se que dois deles foram de opinião positiva, mas, mais reduzida, pois disseram apenas:

“Eu considero esta ferramenta muito importante, pois, fazendo estas avaliações individuais é que vemos como o servidor exerce suas funções [...] é uma ferramenta fundamental, talvez seja a mais importante para o gestor julgar como as pessoas desenvolvem as atividades”. (Gestor 3)

“Acredito que sim [...]. (Gestor 5)

Por último, verifica-se que um dos gestores teve uma única manifestação quanto à expectativa de avaliação de desempenho e foi negativa:

“Eu acho que este sistema de avaliação é falho, eu o considero subjetivo”. (Gestor 6)

Quando se coteja as manifestações desses gestores com as características principais da ferramenta, verifica-se que são muito próximas. Entretanto esta é a primeira pergunta e são as primeiras respostas, e há que se detectar o cuidado com que respondem, e o pouco que efetivamente falam, mas valorizam.

Os gestores anteriores, o de número 3 e o de número 5, além de manifestarem aspectos positivos, também manifestaram aspectos negativos quanto às expectativas. Vejamos:

“Se fosse levado a sério, conforme previsto seria um diferencial. Mas, isto não ocorre aqui.” (Gestor 5)

“O problema é como são feitas estas avaliações.” (Gestor 3)

Verifica-se que tais manifestações já avançam na direção de apontar problemas.

Ainda no bloco expectativas, ao falar em Avaliação de Desempenho Individual como geradora de melhorias, as opiniões são favoráveis na direção de concordância com os fundamentos que geraram a ferramenta:

“Talvez não de imediato, mas é através destas que há condições de mostrar ao servidor o que ele está fazendo de bom e também o que ele precisa melhorar. [...] Portanto, digo: é através de uma avaliação como esta que se percebem as deficiências”. (Gestor 1)

“A ADI colabora no sentido de o servidor fazer uma auto-análise do seu desempenho sobre outros olhares, nesse caso, dos colegas que desempenham as mesmas atividades que ele”. (Gestor 5)

Três gestores destacam que a Avaliação de Desempenho colabora no sentido da auto-análise, da percepção das deficiências, das capacitações, da motivação e das correções das falhas, embora, um desses gestores aponte condições para gerar tais melhorias, condições estas que fazem parte da proposta:

“[...] bem aplicadas, se os resultados forem verificados e apresentados para ações de melhorias, sobretudo para corrigir o que foi detectado como falha. Se bem desenvolvida, ela colabora inclusive com ações voltadas para as capacitações e para a motivação das pessoas. Assim estas podem contribuir para o melhor desempenho do servidor, conseqüentemente da instituição”. (Gestor 3)

A análise dessas respostas permite apontar certa oscilação dos entrevistados que ora concordam com o processo e parecem falar de algo não tão concreto e ora chamam uma condição para seu real resultado: se..., se..., se..., podem..., talvez.

5.2. Implementação

Outras questões focalizam a etapa da implantação do processo de avaliação, indagando quanto à existência de problemas na sua efetivação.

Ao darem seus depoimentos, um gestor relata que não fazia parte do quadro de servidores e outro informou que não estava como gestor na época da implantação do sistema de Avaliação de Desempenho na unidade. Como se segue:

“Quando implantado o processo, eu não fazia parte do quadro de servidores da instituição”. (Gestor 1)

“Nesse período, eu não estava como gestor”. (Gestor 2)

Outros dois disseram:

“As pessoas não estavam inteiradas sobre o processo de avaliar, o sistema não foi estruturado adequadamente. Quando aconteceu a primeira avaliação na Unidade, chegaram os formulários da Unidade máxima (de Belo Horizonte) para que fossem feitas as avaliações. No entanto, os gestores não receberam nenhuma orientação ou treinamento. Passado um tempo, recebemos a visita da equipe de Recursos Humanos para um evento e assim recebemos naquele momento o Regulamento e algumas orientações para que conhecêssemos o sistema. Mas, também não foi um momento que envolveu a todos para o processo”. (Gestor 3)

“Percebo que não há uma organização criteriosa e isso faz com que o processo caminhe um pouco fora dos objetivos reais da avaliação”. (Gestor 6)

Esses depoimentos permitem que verifiquemos o não cumprimento de uma das características previstas teoricamente na ferramenta. Trata-se do princípio do treinamento fundamental para pleno domínio de todos os aspectos envolvidos. Tais princípios estão previstos na documentação elaborada tanto pela legislação federal quanto na regulamentação no âmbito das instituições conforme visto no segundo capítulo.

Questionado quanto às dificuldades encontradas na condição de gestor e também servidor, uma vez que o mesmo avalia e também é avaliado, o gestor 6 aponta:

“Não tive nenhuma dificuldade. Procuro fazer as avaliações conforme solicitado”. (Gestor 6)

Entre os seis posicionamentos dos gestores nesta questão, somente um não aponta dificuldades como avaliador. Outros cinco apresentam dificuldades por falta de conhecimento do regulamento, falta de critérios quanto ao modelo de avaliação, falta de parâmetros, quanto à amizade, quanto a avaliar considerando o desempenho real da pessoa, quanto à falta de compreensão e quanto aos atritos causados pelo avaliado, conforme detalham a seguir:

“Na condição de gestor (a) as dificuldades são: 1º) Não conhecemos adequadamente o regulamento, os quesitos, os critérios deste modelo de avaliação. 2º) É difícil avaliar pelo real desempenho do colega; muitas vezes percebe-se que se avalia pelo rosto da pessoa, pela simpatia, ou por ter ocorrido alguma desavença. Assim, surgem as dificuldades”. (Gestor 1)

“Sem programações ou parâmetros fica difícil falar como o servidor está fazendo o serviço”. (Gestor 2)

“Na condição de gestor (a), a dificuldade encontrada neste sistema se refere à proximidade do servidor. A amizade às vezes pesa bastante e pode fazer com que o gestor proteja o servidor para evitar penalizações a ele. Na condição de avaliado, geralmente espera-se que o colega o avalie bem, mesmo sentindo que não está com um desempenho adequado. Acredita-se que isto é o que espera a maioria. Portanto, quebrar esta barreira é fundamental para que as avaliações reflitam a realidade do que acontece no serviço público”. (Gestor 3)

“As dificuldades estão ligadas à falta de parâmetros ligados às avaliações.”. (Gestor 4)

“Na condição de avaliador (a), me sinto numa situação difícil, pois avaliar alguém é muito complicado e às vezes não somos compreendidos por algumas pessoas. Sabe-se que em algumas relações geram-se atritos, não no meu caso, mas já houve com outros colegas. Já como avaliado (a), aceito os resultados a mim designados e também procuro corrigir as ações que não estou desempenhando bem, tento melhorar”. (Gestor 5)

Esses depoimentos demonstram forte desencontro entre o que ocorre e o que é preconizado teoricamente como fundamento da ferramenta e o que é esperado que aconteça com as providências regulamentares tomadas. Entretanto, há um aspecto citado pelos gestores 1, 3 e 5 relativos às relações interpessoais ocasionadas no processo: avaliar por simpatia, pelo rosto da pessoa; levar em conta a amizade; provocar atritos, pois conforme apontado por Chiavenato (2010, p. 250), o sistema pode gerar esses comportamentos de enfrentamento distorcido ou negativo de quem recebe ou até mesmo na intenção de prejudicar outrem por parte de quem realiza a avaliação.

Em outra questão buscou-se saber mais sobre a implementação perguntando se o processo de Avaliação é contínuo, é acompanhado regularmente, segue as orientações do regulamento/modelo.

De acordo com os depoimentos abaixo, quatro gestores afirmam que quanto ao período para avaliar, este é seguido conforme o regulamento, entretanto, os seis gestores relatam que o processo não é acompanhado regularmente, não se segue as orientações do modelo ou regulamento e, ainda, as pessoas da Unidade não estão inteiradas do processo de Avaliação de Desempenho, conforme exposto:

“O processo acontece dentro do período regular, que é a cada dezoito meses, porém não ocorre nenhum tipo de discussão por exemplo, quanto ao processo de avaliar, quanto ao regulamento, quanto às falhas detectadas” (Gestor 1).

“Pode-se dizer que o processo é contínuo, uma vez que acontece a cada dezoito meses. Mas, não é acompanhado regularmente. Não conhecemos praticamente nada do regulamento, apenas recebemos um formulário (a avaliação), o preenchemos e encaminhamos à Unidade responsável (em Belo Horizonte)”. (Gestor 2)

“O processo de avaliação é contínuo, conforme previsto, a cada dezoito meses. Mas, ele não é acompanhado regularmente, pois não há feedbacks e também não segue as orientações do modelo, principalmente por não haver processamento dos resultados , nem comunicação”. (Gestor 3)

“O processo de avaliação é acompanhado regularmente, como deve ser a cada dezoito meses, mas somente para fins de progressão. Não se segue as orientações do regulamento”. (Gestor 4)

“O processo não é contínuo, uma vez que não é acompanhado regularmente e acredita-se que também não segue as orientações do regulamento ou modelo porque quem avalia deveria estar ciente do regulamento e não está. Em função disso, a avaliação restringe ao preenchimento do formulário e à definição de notas”. (Gestor 5)

“Percebe-se que nem todas as pessoas na unidade estão inteiradas do processo de avaliação. Eu mesmo (a) procurei conhecer e entender este modelo através da internet. [...] Mas percebo que é um sistema que caminha com muitas falhas”. (Gestor 6)

Verifica-se novamente o descumprimento do esperado e preconizado na proposta, inclusive no que se refere à periodicidade, pois se realiza a cada dezoito meses, e, a avaliação anual das equipes, conforme explicita o decreto 5.825 (BRASIL, 2006) não acontece.

Para melhor visualizar a realidade da Avaliação de Desempenho na Unidade, busca-se saber do gestor como usa a ferramenta Feedback 360° na sua equipe.

Os gestores abordam o assunto da seguinte forma: Quatro deles descrevem a ferramenta Feedback 360° como caráter eminentemente “obrigatório”; ou melhor, é utilizada

de forma bem resumida, sem interesses construtivos. Entretanto outros dois evidenciam conhecimento em relação às diretrizes, mas, nota-se que não há envolvimento do todo, embora realçadas questões como metas e objetivos. Neste sentido é importante ver as manifestações deles:

“Utilizo esta ferramenta assim como todos aqui, de forma bem resumida”. (Gestor 6)

“Utilizo esta ferramenta para cumprir a obrigação e não como deveria ser feito. Mas, procuro avaliar utilizando de critérios mais justos, leais, sem beneficiar pessoas, nem as prejudicando”. (Gestor 1)

“A ferramenta é utilizada de um modo bem simplificado. Entrega-se a avaliação para o servidor se auto avaliar; a chefia o avalia e sorteia-se alguns membros da equipe para avaliá-lo. Concluídas estas avaliações, entrega-se ao avaliado os resultados para sua ciência e assinatura. Encaminha-se o processo de avaliações ao RH em Belo Horizonte”. (Gestor 3)

“A avaliação do técnico administrativo se resume em uma avaliação feita pela chefia, uma feita pela equipe e outra feita pelo próprio avaliado. A cada uma destas obtém-se uma nota e assim, encaminha-se para providências em Belo Horizonte. [...] Tira-se uma média das três avaliações e chega-se ao resultado.

“Esta ferramenta me permite avaliar as situações quanto à equipe. É possível verificar se estão alcançando os propósitos definidos para as determinadas funções. (Gestor 4)

“Com a minha equipe eu tenho um tratamento de colega, eu sinto que estou ali como gestor (a) por ora. Mas, as pessoas não percebem que há uma necessidade de cada um contribuir por sua vez. [...] ultimamente estou sendo mais enfático (a). (Gestor 5)

Verifica-se que apenas o gestor 4 se aproxima mais do esperado pelos critérios e características preconizadas pela ferramenta. Os demais cumprem formalidades, como também declaram a seguir.

Procura-se saber dos gestores se existe um esquema meritocrático como resultado nas avaliações. Como funciona?

Verifica-se que dentre os seis gestores entrevistados, apenas um deles respondeu que avalia seus colegas de acordo com o mérito. Outros cinco gestores citam que, na maior parte, os resultados das avaliações não são obtidos por mérito, como se demonstra a seguir:

“Sim. Avalio o servidor pelos seus méritos, de acordo com o seu desempenho”. (Gestor 1)

“Nem sempre o resultado condiz com o mérito do servidor. Como eu já disse, o esquema se restringe a formalidades. Evidentemente, cada servidor tem um

desempenho, assim o resultado da avaliação deveria sempre ser aferido conforme o desempenho real, ou seja, por mérito. Esta deveria ser a atuação de todos”.(Gestor 2)

“Esta avaliação deveria ter um caráter meritocrático. Acho que grande parte é por mérito, mas alguns são por questões de corporativismo. Por que vamos prejudicar o colega por causa de uma notinha? Então, percebo que alguns casos são falsos. Acredito que se o regulamento for realmente obedecido, haverá sim, resultados por mérito e não por companheirismo”. (Gestor 3)

“Deveria ser uma avaliação por mérito, mas isto não ocorre. Enxergo esse processo como cumprimento de norma. Os resultados das avaliações do servidor aqui não influenciam em seu desempenho posteriormente”. (Gestor 4)”.

“Não existe um esquema meritocrático como resultado. O resultado não é sentido pela eficiência do trabalho em nossa Unidade. O esquema é político e não meritocrático”. (Gestor 5)

“Eu acho que atualmente, na maior parte não existe mérito na avaliação. Eu acho que existem questões cognitivas e afetivas. Acho que existe um jogo, onde um faz de conta que avalia e o outro faz de conta que é avaliado”. (Gestor 6)

As questões de mérito nestas respostas se apresentam duplamente distorcidas tanto no procedimento, que não verifica de fato as condições das pessoas quanto ao resultado, pois a progressão na carreira deve ser feita por mérito. São outras características que interferem para o resultado apresentado. E a progressão na carreira depende desse processo.

Outro aspecto que mereceu investigação junto aos gestores foi o de verificar se o CLA presta atendimento à Unidade organizando e facilitando as operações locais das Avaliações de Desempenho. Perguntou-se: Ele presta assessoria na aplicação da Avaliação, promove condições para o processo? Acompanha os prazos de aplicação das avaliações, acompanha o plano de metas definido, atua na Unidade como mediador entre avaliador e avaliado? Participa da aferição dos resultados? Essas seriam as condições esperadas pela legislação.

Nesse esboço, seguem as respostas:

“Em nossa Unidade o Comitê Local de Avaliação não existe. Seria interessante a implantação do mesmo para discutir as questões referente às avaliações e aproveitar para colocá-las de forma que surta resultados para a instituição”. (Gestor 1)

“Não tenho notícias sobre a existência de um Comitê Local para a nossa Unidade, muito menos, as atribuições, o acompanhamento estipulado para este Comitê”. (Gestor 2)

“Desconheço qualquer ação desta comissão em nossa unidade. Não tenho conhecimento da sua existência”. (Gestor 3)

“Não tenho conhecimento do Comitê Local, ele não existe aqui nesta unidade”. (Gestor 4)

“Estas ações não acontecem porque para nós este Comitê não existe. Apenas os formulários são repassados para nós através do setor de Recursos Humanos e posteriormente são recolhidos”. (Gestor 5)

“Existem comissões nomeadas pelo diretor da Unidade, que se reúnem para fazer a avaliação de professores na época específica. Estas são compostas por três professores titulares e um suplente. No caso do técnico administrativo, não tenho conhecimento da existência destas comissões”. (Gestor 6)

Diante do pronunciamento dos gestores nas questões do Bloco *implementação*, percebe-se que muito do que está dimensionado no Regulamento/Programa de Avaliação de Desempenho da Instituição, assim como nas Leis, não integra o processo avaliativo do ambiente organizacional estudado nesta pesquisa, embora extensamente detalhado no momento da adoção da ferramenta pela instituição conforme exposto anteriormente.

5.3. Reações das pessoas

Ao pensar que as pessoas representam o maior percentual de valor nas Instituições, é justo e necessário verificar ou preocupar-se com os processos que envolvem as reações humanas, conforme vários autores apontaram anteriormente. Assim, indagou-se aos gestores quais são as reações das pessoas em relação aos dados das avaliações. A partir dos relatos, verifica-se que as pessoas não reagem bem aos dados das avaliações, com exceção de um gestor, que manifestou uma reação positiva da sua equipe.

“As pessoas que estão ligadas à minha gestão concordam com os resultados das avaliações, inclusive estas pessoas costumam ser até mais rigorosas em suas auto-avaliações do que eu mesmo (a)”. (Gestor 6)

“Algumas pessoas ao receberem os resultados das avaliações compreendem e até tem consciência do processo, mas quando a pontuação está desfavorável a elas, vêm os questionamentos; sempre querem nota total em todos os quesitos”. (Gestor 4)

“As reações são normais, de qualquer ser humano, ou seja, quando se fala bem, ficam satisfeitos e quando se fala mal, alguns não concordam, acham um absurdo e se revoltam. Outros ficam chateados mesmo, mas, os que apresentam este último comportamento, geralmente procuram melhorar. Já os que se apresentam revoltados, não mudam em nada”. (Gestor 5)

“Muitos não aceitam e outros não concordam com os resultados. Há reações como medo de ser mal avaliado por não se dar bem com o colega ou chefe e às vezes ocorrem até discussões por não concordar com os critérios de avaliação”. (Gestor 1)

“Geralmente as pessoas não reagem bem; questionam quanto aos pontos retirados, muitas vezes não concordam. [...] Às vezes o avaliado acha que os pontos que lhe foi retirado são injustos, outros alegam que a situação avaliada não depende somente dela, depende também das condições de trabalho oferecidas”. (Gestor 2)

“[...] geralmente trazem mal estar entre os colegas...”. (Gestor 3)

Diante dos apontamentos verifica-se o destaque feito às pontuações, porém, colocam-se alguns descontentamentos referentes aos “critérios de avaliação”, à “situação avaliada” e à “consciência do processo”. Embora esta pesquisa não tenha a intenção de saber o que resulta com o processo no desempenho dos envolvidos no sistema avaliativo, é importante saber essas reações, uma vez que são fundamentais para o próprio processo pois os autores apontam a possibilidade de ressentimentos à exposição em público. (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2001)

Sabe-se que toda instituição está munida também de bons servidores, embora se note deficiências no sistema e faltem ajustes junto à Gestão de Pessoas; existem pessoas que desempenham bem suas funções baseados na justiça, na responsabilidade, na idoneidade, no compromisso.

Nesse sentido, convém atentar-se para as bases desse processo, para o seu desajustamento, para a falta do uso correto da ferramenta. Uma vez desalinhada a máquina, desalinhado está o seu condutor; as ações perdem o sentido ou tornam-se sem nexos. Mesmo um gestor com boas intenções torna-se sem valor, se não estiverem pautadas num planejamento estratégico e seguindo os princípios e cuidados.

Dando continuidade, pergunta-se: E os resultados, como são comunicados?

Observa-se que os posicionamentos são:

“Os resultados ocorrem a nível interno, entre avaliador e avaliado. Costumo observar os resultados de cada servidor e reunir com a equipe para comentar o que devem melhorar e o que devem manter em suas atividades. Comunicados a respeito das avaliações vindos de outra instância, não ocorrem”. (Gestor 1)

“Os resultados são comunicados pela chefia, diretamente ao avaliado, onde ele tem ciência da pontuação obtida e dos critérios avaliados.”. (Gestor 2)

“A comunicação do resultado ao servidor é feita oralmente e pronto”. (Gestor 3)

“Temos somente o conhecimento da nossa auto-avaliação, da avaliação da chefia e da equipe. Os resultados não são comunicados pelo órgão gestor maior (localizado em Belo Horizonte)”. (Gestor 4)

“Os resultados da coordenação desses processos de avaliação nunca foram comunicados a mim. Acho isso inadequado, uma vez que não é possível traçar estratégias de melhorias no desempenho dos servidores, já que esses resultados não retornam à origem”. (Gestor 5)

“Os resultados vindos acima da Unidade, que seria a Unidade máxima (em Belo Horizonte), não acontecem. Não os recebo após o encaminhamento das respostas”. (Gestor 6)

Nota-se nas manifestações que a comunicação dos resultados da Avaliação é bem prática. Parece que, de costume, há somente a preocupação em mostrar a pontuação da avaliação referida a cada servidor e receber a ciência do mesmo. Dentre os seis gestores entrevistados, um deles relatou que se reúne com a equipe para falar dos resultados e dar um feedback positivo ou negativo do desempenho das funções. Relata-se também pela maioria, que a conclusão dos resultados não acontece por parte dos coordenadores do processo de Avaliação.

Esta questão foi fundamental para verificar o desencontro entre a principal característica da ferramenta, que, aliás, lhe dá o nome: Feedback 360°. Como se verifica nas manifestações, que o processo para ter sucesso, depende muito dessa etapa de comunicação dos resultados e das reações que provocam; são focos os dados. E, como se vê nos depoimentos, há falhas na devolução durante a comunicação. Além disso, a outra característica ainda mais fundamental que é representada pelos 360° também não ocorre, pois, segundo os depoimentos, o círculo não se completa: há lacunas.

5.4. Resultados

Este Bloco traz também diversas questões importantes referentes ao tema da pesquisa. Com a intenção de obter de outro modo, alguns dados que complementem essas questões tão fundamentais da ferramenta, outras manifestações permitem mais nitidez ao processo de Avaliação de Desempenho desenvolvido através da ferramenta Feedback 360° na Unidade. Assim, este item *Resultados* inicia-se com as respostas à pergunta:

O que o gestor acha do fato de os avaliadores serem os próprios colegas? Isto influencia nos resultados das avaliações? Por quê? Em resposta, admite-se que:

“Os avaliadores sendo os próprios colegas influenciam sim nos resultados. Na maioria das vezes o que pesa mais nesse processo é o relacionamento. – Todos bem com todos e pronto”. (Gestor 1)

“Sim, influencia nos resultados porque a tendência é sempre proteger o colega. Sabe-se que é uma situação errada. Também, muitas vezes o servidor reage e não aceita a avaliação realizada. Em função disto, gera um mal estar no local de trabalho”. (Gestor 2)

“Sim, acho que isto influencia, porque muitos além de colegas de trabalho são amigos e às vezes alguns apresentam problemas com o outro, em alguns setores existem conflitos, então isto influencia com certeza no resultado”. (Gestor 3)

“Eu acredito que influencia. Nesse processo temos colegas mais íntimos, outros não. Penso que, dependendo da pessoa que está à frente disto, os resultados acabam sendo manipulados”. (Gestor 4)

“Nesse modelo, os avaliadores têm que ser os próprios colegas, e com certeza este tipo de avaliação é às vezes bem tendenciosa. Por exemplo: eu gosto muito daquela pessoa, então eu vou tentar fazer uma boa avaliação dela. Esta é uma questão muito difícil”. (Gestor 5)

Porém há uma resposta que diverge da opinião dos cinco gestores acima:

“Acho que isto depende muito do avaliador. Se este sabe separar a amizade do profissionalismo, não há problemas, mas, se houver mistura, com certeza os resultados terão interferências”. (Gestor 6)

Autores costumam conceituar o modelo de Avaliação Feedback 360° despertando-se também para os pontos positivos e negativos. Assim, verifica-se que o modelo propicia a abertura para os julgamentos sob um olhar mais abrangente, porém, ressalta-se tomar o cuidado com a cultura institucional para não se correr o risco de entrar num caminho munido de subjetividades, de retaliações e julgamentos pessoais. Contudo, percebe-se através dos depoimentos acima, que há uma grande preocupação com as relações pessoais e deixa-se a questão profissional de lado. Cabe lembrar que o controle é necessário para não deixar-se levar pelas adversidades. Esse é um ponto central nessa ferramenta, qual seja o cumprimento de todos os seus princípios e características. Sem efetivação de todos os passos propostos ganham relevo as questões e características pessoais, a presença humana, a troca de favores, exatamente o que a ferramenta tenta evitar com o ciclo dos 360°.

Na última situação apresentada pelo gestor nesta questão, verifica-se a capacidade demonstrada por ele em administrar pessoas. A competência é uma virtude muito valorizada no mundo empresarial, não obstante, nem sempre existente na administração pública. Assim, há que se assinalar a importância do gestor reconhecer e atentar para o seu estilo gerencial, para o seu capital intelectual, para os procedimentos capazes de promover o desenvolvimento das pessoas e da instituição, porém atuando de acordo com o preconizado.

A fim de ampliar um pouco mais esse quadro de discussão sobre as Avaliações de Desempenho, busca-se saber dos entrevistados: quais suas opiniões quanto a ADI realizada na IFE?

Percebe-se, diante das respostas, que a Avaliação de Desempenho Feedback 360°, conforme implantada na instituição, não mede o desempenho, ou seja, esta não cumpre sua finalidade, mesmo diante de tantas fórmulas para tal mensuração. Existem muitas lacunas no processo, que necessitam de providências da Gestão de Pessoas, dos Coordenadores ou Reguladores do Sistema. Nota-se que falta gerenciamento que potencialize efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. A realidade, na perspectiva dos gestores apresenta-se a seguir:

“A avaliação que temos atualmente ainda não nos atende, ainda não serve para mensurar o desempenho porque há algumas lacunas a serem resolvidas. Os resultados das avaliações dos servidores da Unidade [...] só têm a finalidade de progressão funcional até então”. (Gestor 1)

“A Avaliação realizada na Unidade é insuficiente. Esta deveria ser mais bem comunicada”. (Gestor 2)

“As avaliações realizadas desta forma geram constrangimentos. Vemos conversas paralelas, situações de corredor, até ridicularidades. Pessoas que possuem defeitos óbvios não percebem, acham que devem ser sempre bem avaliadas, sendo que, muitas vezes necessitam de melhorias até como seres humanos”. (Gestor 3)

“O processo de avaliação realizado na Unidade apresenta muitos problemas [...]. Este sistema deixa a desejar também no sentido da implementação”. (Gestor 4)

“A ADI deveria ser levada mais a sério, deveria passar por todos os trâmites conforme o regulamento. Mas isso não acontece na Unidade; torna-se uma avaliação sem muito efeito; acontece porque tem que acontecer”. (Gestor 5)

“A avaliação feita atualmente é bem pontual, mas pensando em termos de desempenho, considero a avaliação realizada atualmente sem parâmetros específicos; não se faz nenhum planejamento anual”. (Gestor 6)

Ao analisar as situações a partir das falas dos gestores, chama-se a atenção para um fato muito importante: É comum que as instituições façam revisões periódicas nos seus processos, e está previsto na própria ferramenta, e é por isso que existem os planejamentos e, ao falar em planejamento, sabe-se que a instituição pesquisada a cada quatro anos desenvolve um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Nesse sentido, é imprescindível verificar as questões relacionadas ao sistema de Avaliação de Desempenho, uma vez que é visível a deficiência deste.

Considerando que a estrutura organizacional e seu comportamento influenciam nos resultados, pergunta-se ao gestor: quais são os desdobramentos da instituição/gestores/empregados após a comunicação dos resultados das avaliações? Assim, obteve-se como respostas:

“No processo de avaliação, os desdobramentos não ocorrem; a instituição nem os gestores não fazem nenhuma programação; não se sabe o que realmente acontece com as avaliações, mesmo havendo uma série de problemas”. (Gestor 1)

“Primeiro, a comunicação formal, que deveria vir da Unidade máxima não acontece; não existem feedbacks. Não se sabe qual o real valor da avaliação”. (Gestor 2)

“Posso dizer que os desdobramentos são nulos. Não existem feedbacks dos resultados e assim não há desdobramentos”. (Gestor 3)

“Os desdobramentos não ocorrem. Tanto faz bons resultados ou péssimos resultados, é indiferente”. (Gestor 4)

“Como não recebemos comunicação dos resultados por parte dos responsáveis maiores, não há desdobramentos”. (Gestor 5)

“Os desdobramentos não existem até porque os resultados não são comunicados”. (Gestor 6)

Verifica-se que as responsabilidades atribuídas ao contexto interno não vêm sendo abraçadas e talvez por conta disso torna-se presente e constante o desinteresse das pessoas. A Avaliação, a ferramenta Feedback 360° parece indiferente ao conjunto da instituição.

Para reforçar este item, foi importante também ouvir do gestor: Há pontos a serem melhorados no desempenho dos funcionários? Foi unânime a posição dos gestores quanto à necessidade de melhorias no Desempenho do servidor. Foram mencionadas várias necessidades: de treinamentos para os servidores da Unidade, da revisão do processo de Avaliação, da comunicação, da implementação, inclusive que deve haver consciência do próprio servidor quanto ao seu desempenho na instituição. Vejamos os depoimentos:

“Sim. Existem muitos pontos a serem melhorados no desempenho dos servidores. Não existem treinamentos, inclusive já foram prometidos alguns, mas até o momento não ocorrem para a Unidade”. (Gestor 1)

“Em qualquer momento há sempre pontos a serem melhorados no desempenho dos funcionários. Cabe às pessoas que estão avaliando, identificar quais os pontos em que o desempenho não é adequado”. (Gestor 2)

“Sempre há o que ser melhorado. [...] É preciso sempre se preocupar em melhorar para não acumular, ou seja, às vezes os defeitos vão se acumulando e chegam a um ponto que passam a ser vistos como normais”. (Gestor 3)

“Sim. Primeiramente, todo o processo de avaliação deve ser levado a sério. Desta forma, acredito que é mais fácil melhorar o desempenho do servidor [...]”(Gestor 4)

“Sim. Acredito que deveria haver em primeiro lugar, consciência do próprio funcionário. Este recebe dinheiro público para atendimento ao público e lida com bens públicos. Portanto, o ideal seria a pessoa dar o melhor de si, uma vez que esta presta serviços à população”. (Gestor5)

“Acredito que há sempre pontos a serem melhorados no desempenho do servidor. Portanto, a comunicação dos resultados e a implementação de ações seria muito importante para o desenvolvimento das pessoas na Unidade”. (Gestor 6)

Instiga-se dizer a partir da fala do gestor 5 na questão acima, que, na visão da sociedade o funcionário público ao adquirir estabilidade no emprego deve agregar valor para a instituição. E sabe-se que qualquer instituição está munida de muitos profissionais capazes, porém alguns destes não entregam para a organização o que ela espera. Crê-se que há um desinteresse em articular os conhecimentos, em dar ênfase às habilidades de relacionamento interpessoal ou técnicas.

Nesse sentido, conforme prevê o Regulamento já apresentado, a Coordenação de Recursos Humanos é responsável pela implantação, execução, acompanhamento, avaliação, aperfeiçoamento e sistematização do processo de avaliação de servidores técnico-administrativos. Compete ainda a essa coordenação divulgar informações sobre a implantação e orientar as operações, promover orientação e treinamento aos envolvidos no programa, prestar assessoria aos comitês, dar feedback aos avaliados e informar ao Departamento Pessoal o resultado das avaliações para as providências cabíveis. Cabe, portanto, também perguntar aos entrevistados: sabe se estas ações acontecem integralmente, parcialmente ou não acontecem?

Como se pode ver a partir dos relatos abaixo, não há efetivamente uma participação da Coordenação de Recursos Humanos conforme previsto no regulamento. Relata-se que as ações acontecem parcialmente, uma vez que a avaliação “simplificada” é realizada no período previsto.

“Não percebemos a efetivação da responsabilidade da Coordenação de Recursos Humanos quanto a essas atribuições no processo de avaliação”. (Gestor 1)

“As ações acontecem parcialmente, considerando que o processo de auto-avaliação e avaliação acontece”. (Gestor 2)

“As ações não acontecem integralmente, [...] as ações não estão sendo aplicadas adequadamente”. (Gestor 3)

“As ações prescritas pelo regulamento não são integralmente percebidas nesta Unidade. Parcialmente, acredito que sim, pois as avaliações acontecem no tempo devido [...]”. (Gestor 4)

“[...] estas ações não acontecem integralmente. [...] Nunca houve nenhum tipo de encontro entre as partes responsáveis pelo processo para um esclarecimento maior ou para tirar possíveis dúvidas”. (Gestor 5)

“As ações não acontecem”. (Gestor 6)

Considera-se que a Coordenação de Recursos Humanos é um setor de competência essencial para a instituição neste caso aqui tratado, pois identifica-se através das Leis e Regulamento a responsabilidade atribuída a este órgão quanto às Avaliações de Desempenho, que não vêm acontecendo.

Assim, questiona-se: como o gestor vê as suas relações entre as avaliações e a gestão de pessoas?

Dentre os apontamentos, os gestores demonstraram que atualmente não há uma relação intrínseca entre as avaliações e a gestão, uma vez que estas não funcionam adequadamente. Os gestores 5 e 6 disseram ainda que as mesmas estão servindo somente para fins de progressão, pois só pontuam. Cabe ainda destacar o gestor 2 ao relatar que, para gerir bem é preciso que as avaliações funcionem, pois elas servem de parâmetros ou de guia para a condução das ações. Considera-se importante verificar a seguir, outros depoimentos que demonstram as perspectivas dos gestores:

“Quando estamos fazendo uma gestão de pessoas, a avaliação é inerente, é cabível”. (Gestor 1)

“Para gerir bem as pessoas temos que ter parâmetros. As avaliações fazem parte disto, por isto elas devem funcionar”. (Gestor 2)

“As relações devem ser pautadas pela ética e profissionalismo, sem deixar-se influenciar por questões pessoais”. (Gestor 3)

“A avaliação deve ser realizada com base em observações, no processo de execução das atividades do servidor. [...] acredito que gerindo bem, há grandes chances de obter melhores resultados no desempenho”. (Gestor 4)

“Atualmente, as Avaliações de Desempenho e a Gestão de Pessoas não têm relação quase nenhuma, pois o sistema de avaliação existente está servindo somente para

cumprir tabela e para pontuar para as progressões. Não está havendo uma relação direta entre as avaliações e a própria gestão das pessoas”. (Gestor 5)

“Hoje as avaliações estão servindo somente para progressão funcional.[...] Portanto, acho que a relação entre gestão de pessoas e avaliações é indiferente”. (Gestor 6)

Em termos ideais, pensa-se que é possível trabalhar para que a Avaliação Feedback 360° e Gestão de Pessoas tenham efetivamente uma relação estreita, conforme critérios estabelecidos, mas, para isto, é necessário visualizar, admitir e corrigir os problemas. No entanto, pelo não cumprimento do previsto, os gestores acabam até negando a sua validade.

Em função desta natureza, questionou-se também quais as relações que o gestor detecta entre ADI e desempenho real? Nas manifestações dos entrevistados detecta-se que somente o gestor 1 não vê diferenças entre a ADI e o desempenho real, enquanto que outros cinco não vêm quase nenhuma ou nenhuma similaridade. Como se segue:

“No meu modo de ver a avaliação de desempenho individual e desempenho real é similar. Não há diferenças”. (Gestor 1)

“A Avaliação de Desempenho Individual e o desempenho real, em minha opinião são discrepantes, considerando que existem muita subjetividade e questões psicológicas envolvidas”. (Gestor 2)

“O desempenho diário de uma pessoa às vezes não é compatível com a avaliação que fazemos dele. Acredito que por questões de companheirismo. [...] é complicado não fazer a avaliação como deve”. (Gestor 3)

“Detecto que o resultado da Avaliação de Desempenho Individual e o Desempenho real é um pouco diferente. Evidentemente que até a própria auto-avaliação, não condiz muito com o desempenho real, da mesma forma, a avaliação feita pelos colegas e gestor”. (Gestor 4)

“Percebo que o resultado entre a ADI e o desempenho real é muito diferente. Mas é interessante porque até o momento não tenho conhecimento na Unidade de que ocorreu interferência em progressões devido à má pontuação no processo de avaliação”. (Gestor 5)

“A relação é mínima, pois, as avaliações não estão sendo aplicadas como deveriam, não estão cumprindo as finalidades propostas”. (Gestor 6)

Nestes termos, verifica-se que a ADI e o desempenho real se diferem entre si, dado que não é seguida a conduta definida pela instituição.

Assim, pesquisas realizadas sobre Avaliação de Desempenho Individual (ADI) apontam vários aspectos abertos à discussão, pois seus resultados apresentam lacunas e

incongruências que necessitam de investigação. Buscou-se saber do gestor: qual sua opinião sobre isso?

Nota-se que os gestores vêem aspectos que merecem ser discutidos, no entanto percebe-se que tais discussões referem-se à posicionamentos da instituição, uma vez que se deixa transparecer o descontentamento na execução das Avaliações de Desempenho. Confira:

“Deveriam abrir mais o leque das discussões sobre a Avaliação de Desempenho Individual, pois este instrumento está sendo meramente burocrático e não avaliativo, qualitativo, apenas quantitativo”. (Gestor 1)

“Acho que esse sistema de avaliação precisa muito ser melhorado, não nos atende bem; ele apresenta lacunas que precisam ser investigadas.[...] Ele não nos atende para fins de capacitações, de melhorias para os servidores. Não há políticas de ações”. (Gestor 2)

“Concordo. Este sistema de avaliação implantado apresenta aspectos que merecem ser discutidos”. (Gestor 3)

“Este sistema de avaliação hoje para nós está muito banalizado. [...] deveria ser tratado como um mecanismo sério, tendo resultados satisfatórios ou não”. (Gestor 4)

“[...] esta ferramenta apresenta situações que nos faz refletir. Será que tem nos ajudado?” (Gestor 5)

“A partir dos requisitos do modelo de Avaliação de Desempenho Individual adotado por nossa instituição, creio que este atenderia aos objetivos. [...]a questão é que os regulamentos não estão sendo obedecidos. [...] este modelo nos atenderia bem se fosse executado adequadamente”. (Gestor 6)

Destaca-se que as lacunas e incongruências apresentadas pelos resultados das avaliações merecem ser discutidas observando-se o comportamento, esforço, e desenvolvimento das pessoas, bem como as formas de avaliar e as ações decorrentes da avaliação.

Finaliza-se este bloco *Resultados e ressalta-se que* a participação dos gestores foi extremamente importante para esta pesquisa, pois o objetivo aqui não é encerrar esta discussão, mas abri-la no sentido de vislumbrar resultados que possibilitem a Gestão de Pessoas fazer o uso adequado da ferramenta Feedback 360°, na Avaliação de Desempenho Individual dos TAE's.

A seguir apresentam-se as opiniões dos gestores quanto a este tipo de pesquisa. Logo após, apresentam-se outros pontos que os gestores acharam importante relatar sobre as Avaliações de Desempenho.

O que o gestor acha de pesquisas como esta para as instituições?

Respostas:

(Gestor 1) “Toda pesquisa procura sanar problemas, resolver, apontar direcionamentos. As pesquisas são muito válidas para as instituições, principalmente as tocantes à gestão de pessoas. E a Avaliação de Desempenho Individual só terá validação se trabalhada mais a fundo e não para aspectos meramente burocráticos.”

(Gestor 2) “Já participei de outras entrevistas, mas não como esta, voltada mais para assuntos da instituição. Acho que quando uma pessoa se preocupa em levantar problemas e tenta responder alguns deles, acho mais do que justo. Acho que todos deveriam participar deste tipo de trabalho. Imagina se todos estivessem preocupados com isto, muitos problemas que temos na instituição, com certeza não acabariam, mas amenizariam muito. Trabalhos como este irão facilitar o dia-a-dia do gestor, obviamente da instituição. Muito importante.”

(Gestor 3) “Eu acho que este tipo de pesquisa para as instituições é muito importante pois, nos faz buscar instrumentos de melhorias. As pesquisas seriam totalmente ineficazes se não fossem aplicadas na vida das instituições ou na vida das pessoas. No primeiro momento, esta pesquisa já está servindo para levantar a discussão para os problemas nas Avaliações de Desempenho Individual dos Técnicos Administrativos. Ela já nos mostra coisas que até o momento não pensávamos e nos instiga a estudar melhor o regulamento e as leis. Isto provoca discussões e obviamente deve nos levar às melhorias para a instituição e para as pessoas no trabalho.”

(Gestor 4) “Este tipo de pesquisa é muito importante porque ela levanta situações de irregularidades que vivenciamos dentro da instituição. Irregularidades no sentido de que as avaliações não estão sendo feitas de forma adequada. Os regulamentos não são divulgados e discutidos entre os gestores e equipes, enfim, entre as pessoas que compõem o quadro. Esta pesquisa só pode trazer um benefício para nossa instituição, considerando que esses procedimentos precisam ser bem aplicados e assistidos continuamente. É preciso discutir os resultados individuais e gerais para buscar melhorias nas atividades desempenhadas por todos servidores da instituição. “

(Gestor 5) “Acho válida, positiva, desde que o resultado da mesma chegue aos dirigentes da instituição para que tomem conhecimento das falhas do processo e procurem soluções para fazer com que todos os trâmites do processo sejam seguidos criteriosamente.”

(Gestor 6) “As pesquisas são muito importantes para as instituições, pois, acredito que muitos problemas vivenciados por nós gestores podem ser resolvidos a partir das discussões, das análises. As pesquisas podem ajudar a mostrar se tal sistema é viável para esta instituição, se deve ser corrigido ou se deve ser adotado um novo. Elas nos ajudam também a inserir ações para melhorias da qualidade em nossas instituições.”

Informações que os gestores consideraram importante relatar acrescentando sugestões ou observações que podem levar à revisão:

“[...] quero acrescentar que o Comitê Local de Avaliação (CLA) deve ser muito bem escolhido. Esta equipe deve ser multidisciplinar, envolvida com a gestão de pessoas, encampada pelo administrador, trabalhando os dados de forma objetiva e qualitativa” (Gestor 1)

“1- Considero importante destacar: As questões abordadas nesta pesquisa são importantes para percebermos que muitos dos procedimentos que realizamos na instituição estão falhos. A pesquisa com certeza irá apontar as falhas e as não conformidades no nosso processo de avaliação. Seria importante que os servidores (técnicos administrativos, professores, gestores) fizessem uma auto-análise do seu desempenho real. A correção só trará benefícios.” (Gestor 2)

“2- Há sempre a preocupação de que a nota não fique abaixo da nota mínima (70%), o que inviabiliza a progressão do servidor. Então esta nota fica condicionada sempre aos setenta por cento. Isto pode provocar uma distorção, pode ser que o desempenho real do servidor não chegue nem aos 70%. Pode ser 50% por exemplo. Pode ser que esteja bem aquém da nota mínima necessária para progressão [...] Às vezes uma nota majorada, ou seja, muito alta, pode esconder ou ocultar a real necessidade do servidor passar pelo processo de qualificação. Então se dada uma nota muito alta, que não condiz com o desempenho do servidor, isto pode prejudicar, até porque, se está com uma nota muita alta ele não precisa de treinamento ou qualificação. Para quê qualificá-lo se ele está desempenhando as funções adequadamente?” (Gestor 2)

“Sim. 1- Acho importante que após a análise da avaliação de cada servidor, este receba a progressão por mérito. Mas, quando detectado que ele não atingiu os objetivos e não alcançou a pontuação mínima para progressão, que seja punido. Isto é uma forma de fazê-lo refletir, cumprir com suas obrigações e melhorar seu desempenho, uma vez que quando tomou posse na instituição se comprometeu a exercer as atividades com responsabilidade. Temos bons servidores, mas também temos ruins. Se não há cobrança nenhuma, é cômodo para aquele mal servidor ficar nesta posição, considerando que não há nenhuma penalidade para ele”. (Gestor 3)

“2- Como opinião pessoal, acredito que é mais cômodo para o gestor dar um bom resultado na avaliação para evitar atrito com o colega. Como estamos bem próximo do avaliado, qualquer divergência compromete o relacionamento interpessoal. Então, minha sugestão é que se coloque uma equipe maior para avaliar, que tenham várias opiniões ou que se estudem outra forma de avaliar, onde na linguagem popular o chefe não fique como dedo duro. E é fato, as pessoas levam para o lado pessoal”. (Gestor 3)

“As instituições devem considerar mais as ações que propiciem o desenvolvimento do servidor, com capacitações e melhoria do relacionamento interpessoal, da qualidade de vida dos mesmos”. (Gestor 4)

“Considero importante o entrelaçamento entre o PDI e as Avaliações de Desempenho Individual- ADI no sentido de melhorar os resultados. O PDI está sendo desenvolvido para os anos de 2016 a 2020. Neste plano serão construídas as metas que a nossa instituição precisa desenvolver para melhorar os resultados. As metas englobam questões de infra-estrutura, equipamentos e condições de trabalho. Assim, as questões tratadas pelos Recursos Humanos também estão envolvidas. Eu acredito que deve

haver maior envolvimento entre as partes para melhorar o desempenho de um modo geral”. (Gestor 5)

Como se vê nessas contribuições, a maioria dos pontos referidos é parte de toda a regulamentação apresentada no segundo capítulo e não cumprida no decorrer do processo.

Cabem, aqui, as considerações de Lima (2003) sobre aspectos organizacionais das escolas conforme já apontado no primeiro capítulo. A anarquia organizada se instaura na instituição diante de objetivos pouco claros e conflituosos, procedimentos também não bem esclarecidos, incertos, criando ambigüidades. Com os objetivos insuficientemente esclarecidos em face das mudanças propostas, com procedimentos não apresentados e discutidos conforme a proposta prevê para compreensão da amplitude que a ferramenta supõe instaura-se um processo em que se criam regras inexistentes ou se alteram as existentes, como se verificou nas diferentes respostas dos gestores: cada um tem seu próprio procedimento.

Restam, ainda, alguns aspectos a serem analisados de modo geral quanto a itens estabelecidos anteriormente. Todos eles se referem a características da ferramenta e ou da legislação que rege seu uso e o cotejo com os dados.

Percebe-se que existe, no processo relatado e analisado neste capítulo, clara presença de regras que podemos caracterizar como informais ou não-formais tais como os conceitos de Lima (2003), considerando que vários aspectos da regulamentação não foram obedecidos. A instituição produziu uma regulação, conforme Marin e Penna (2013) apontam no cotejo entre regulamentação e regulação, ou seja, produziu o ajuste que considerou adequado fazer, também por regras, mas circunstanciais e não gerais. Os relatos são bem incisivos em várias das respostas apontando o não cumprimento do que se esperava. Do mesmo modo, os relatos dos gestores permitem apontar o não cumprimento do esperado da parte do pessoal envolvido sejam eles da parte da instituição, sejam da parte dos órgãos centrais, quanto aos comunicados, informações de como deveriam operar com as avaliações, sejam quanto aos resultados obtidos ou os feedbacks previstos na ferramenta. As relações entre os processos de proposição, efetivação e resultantes da avaliação em relação às questões do trabalho de organização da instituição ficaram sem conexões na instituição. Não se verificando manifestações de resultados, conclusões e exposição dos mesmos, o uso da ferramenta ou do processo avaliativo perde todo o sentido; poderia ter sido feito por outro processo qualquer. Fechando este capítulo é possível, ainda, analisar os dados detectando a ausência de preocupação com melhoria efetiva perante o que foi dito acima, e, ausência de participação geral por falta de informações, de quais seriam os procedimentos a serem efetivados por todos, fatores decisivos da ferramenta, que supõe o percurso totalmente consciente de todos os

envolvidos no processo, em torno dos técnicos administrativos avaliados como pressupõe a teoria e as orientações para uso da ferramenta com o ciclo de 360°.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve início com a preocupação de obtenção de informações sobre o processo de avaliação de desempenho nas instituições públicas, pois tenho observado há tempos os desempenhos de profissionais na instituição em que trabalho.

O ingresso no mestrado profissional permitiu transformar essa preocupação em uma questão central e outras parciais constituindo um projeto de pesquisa sobre o tema.

Gradativamente esse processo foi sendo construído para se tornar de fato, uma pesquisa. Não foi fácil, pois, inicialmente, sabia-se da existência de várias ferramentas para a finalidade de avaliar desempenho, mas era um universo ainda não explorado.

A primeira etapa dos estudos já demonstrou a existência de pesquisas sobre o tema com foco no uso de ferramentas no país. Esse levantamento bibliográfico, então confirmou a relevância de um estudo, pois embora tivessem sido várias e organizadas em três blocos temáticos, ainda havia espaço para pesquisas que articulassem fundamentos e práticas no país. Esse levantamento bibliográfico confirmou a relevância de um estudo como este, após o que se definiu o referencial teórico.

Após a elaboração do projeto, e, desenvolvido um estudo sobre o que constituía a ferramenta utilizada, decidiu-se verificar referências sobre a mesma, bem como investigar sobre a legislação existente sobre o assunto em âmbito nacional e institucional. Tratava-se da ferramenta Feedback 360°.

Os estudos bibliográficos comprovam que é uma ferramenta considerada complexa – e de fato é, conforme se verificou pela redução que foi feita – dentre os métodos de avaliação existentes, mas garante melhores resultados além de ser um dos mecanismos mais modernos. Também se verificou que não é um processo tão recente conforme relatado no segundo capítulo.

Com o cumprimento dessas etapas, foi possível perceber que há dificuldades para a realização de pesquisas desde as primeiras idéias: encaminhar o pedido à Comissão de Ética, elaborar o instrumento para coletar as informações, fazer essa coleta e depois analisar, passando pela escrita do relatório de qualificação e revisão de tudo para chegar a estas considerações. Cabem, assim, alguns comentários finais.

O contraste feito entre as diretrizes preconizadas pelas Leis, Decretos e regulamentos e as práticas de Avaliação de Desempenho na IFE, voltou-se especialmente às questões relacionadas ao uso da ferramenta Feedback 360°. Buscou-se neste estudo um contexto de informações que propiciem sugestões para ações em benefício do pleno desenvolvimento da

instituição. Buscou-se apresentar diagnósticos coerentes em relação ao sistema de Avaliação de Desempenho vigente e sugerir correções no sentido de engrandecer as habilidades e atitudes almejadas pela IFE.

Verificou-se, nas entrevistas realizadas com os gestores, que as características das respostas da maioria deles são semelhantes quanto ao processo de avaliar, ou seja, verificou-se que as incoerências do sistema de avaliação são devidas à má gestão do processo de uso da ferramenta, à má utilização dos recursos que ela possui. Os procedimentos gerais referentes à operacionalização das avaliações não caminham conforme critérios específicos da avaliação, as teorias utilizadas para o desenvolvimento da avaliação Feedback 360° não são totalmente acatadas, são utilizadas de forma bem resumida, até porque não lhes foi transmitido tudo o que era necessário, nessa instituição.

Considera-se que o sistema de Avaliação de Desempenho Individual dos TAEs na unidade de ensino da referida instituição, apesar de estar em pleno funcionamento, não atende às expectativas legais e humanas. Após conhecer a metodologia da avaliação Feedback 360°, conhecer as bases que regem o sistema de avaliação na instituição, identificar as etapas do processo e ver como ocorrem as avaliações e como são os resultados da mesma pelas manifestações dos gestores, conclui-se que a avaliação ocorre de maneira muito simplificada e não está fazendo se cumprir com as propostas, considerando que:

- as avaliações se resumem ao preenchimento de formulários;
- não há sistema de definição de objetivos;
- as práticas de avaliação não são assistidas;
- não há orientação, treinamento e supervisão do processo através dos gestores do processo de avaliação;
- não há divulgação dos resultados das avaliações com o objetivo de aperfeiçoamento;
- não há qualquer tipo de envolvimento, nem julgamentos sobre o programa.

Sabe-se que o sistema de avaliação foi proposto por meio de aparato legal e com o objetivo de aperfeiçoar e transformar as IFEs, de oferecer serviços com qualidade, com a participação ativa das pessoas. Portanto, é fundamental que se assista ao processo de Avaliação de Desempenho e se retroalimente, uma vez que é fundamental o ajuste das ações e das pessoas às propostas da organização. Deve-se fazer valer a ferramenta, ou seja, acredita-se que o servidor precisa perceber que o seu desempenho profissional está intrinsecamente atrelado à Avaliação; é a partir do resultado dos seus esforços que se recebem os benefícios.

Ou seja, sem essa etapa, dificilmente o servidor despenderá esforços, uma vez que suas expectativas vêm sendo atendidas com facilidade.

Cabe, ainda, salientar que é imprescindível que os formuladores das políticas de Avaliação de Desempenho atentem para os desajustes, pois as preocupações quanto ao desenvolvimento desse processo devem ser expressas na prática e não só nas bases legais.

Com base nos dados obtidos nesta pesquisa, sugere-se a verificação das deficiências da implantação, efetivação e acompanhamento deste sistema a partir do diagnóstico apresentado como uma pequena colaboração. Neste caso, espera-se que a Feedback 360°, orientada para fins de progresso das pessoas e da instituição, não fique restrita à pontuação para progressões salariais, uma vez que o próprio nome da ferramenta já aponta para uma avaliação ampla, feita de modo circular, por todos os elementos que mantêm interação com o avaliado a fim de maximizar as condições na organização. Esse é um diferencial, por isso acredita-se que o modelo 360° seja capaz de proporcionar uma forma mais rica de avaliação. Há de se convir que, não faz sentido uma organização implantar um modelo como este e utilizá-lo para fins mínimos ou específicos como tem ocorrido.

Considero, ainda, que a investigação realizada alargou o campo de observação apontando para a ferramenta efetivamente adotada para avaliar, mas não só: Nesse processo analítico, verifiquei como são as condições objetivas em que as atividades ocorrem, e, junto, observei a efetivação do que a legislação preconiza às Avaliações de Desempenho Individual nas instituições Públicas Federais em Educação e como elas são efetivamente realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no Âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Juiz de Fora, MG, 2012.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, 1998, v. 38, n. 01. p. 06-17.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação*: Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOTH, Ivo José. Avaliar a Universidade é preciso: agente de modernização administrativa e da educação. In: SOUSA, Eda C. B. Machado de. (Org.). **Avaliação Institucional**. Brasília, DF, 1999, v. 08, p. 143 -164.

BRASIL, **Decreto** nº 6.096, que Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – **REUNI**. Brasília, abril, 2007.

BRASIL, **Secretaria de Ensino Superior**. *Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB*. Mec/SESu. Brasília, 1994.

BRASIL. **Decreto** nº 2.026, que estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior, 1996.

BRASIL. **Decreto** nº 5.707, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. **Decreto** nº 5.825, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

BRASIL. **Decreto** nº 7.566, cria nas Capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizizes Artífices para o Ensino Profissional primário e Gratuito, 1909.

BRASIL. **Lei** nº 10.861, que Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004.

BRASIL. **Lei** nº 11.091, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e dá outras providências, 2005.

BRASIL. **Lei** nº 11.784, da Avaliação de Desempenho e dá outras providências, 2008.

BRASIL. **Lei** nº 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, 1990.

BRASIL. *Lei nº 9.394*, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação; Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. *Resolução CD-105*, outubro, 2007.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*; Presidência da República; Câmara da Reforma do Estado. Brasília, 1995.

BRASIL. **Secretaria de Ensino Superior**. *PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/Mec/SESu*. Brasília: SESu, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª ed., 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. **Avaliação de desempenho organizacional**: Um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, 2013, v. 53, n. 05. p. 485 - 499.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, São Paulo, SP: Atlas, 2002, p. 208.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais, São Paulo, SP: Atlas, 2001, p. 08 - 307.

JOIA, L. A. **Medindo o capital intelectual**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, 2001, v. 41, n. 02. p. 54-63.

LIBÂNEO, J. C. As práticas de organização e Gestão da Escola e a Aprendizagem de Professores e Alunos. *Revista de Educação*, CEAP, Salvador, BA, 2009, jan/abr, p. 01-12.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOPES, Cynthia Roberta Gomes; VIGARANI, Marcela Pereira; FARIA, Graciela Sanjutá Soares. **Avaliação de Desempenho 360º**: Um confronto entre teoria e prática. Ituverava, SP, 2007, v. 04, n. 1-2.

MARIN, Alda Junqueira; PENNA, Mariêta Gouvêa de Oliveira. **Escola, regulamentações e regulações**: algumas conseqüências para o trabalho docente. In: MARIN, Alda Junqueira. *Escolas, organizações e ensino*. Araraquara, SP: Junqueira & Marin, 2013, p. 147 – 167.

MARQUES, A. L. *et al.*. Relações entre resistência à mudança e comprometimento Organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, RJ, 2014, v. 18, n. 02. p. 161-175.

NASCIMENTO, S. *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de administração, ciências contábeis e turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração*, São Paulo, SP, 2011, v. 46, n. 04. p. 373 - 391.

NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antônio (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 13-43.

PASTORINO, Carlos Torres. *Minutos de Sabedoria*. Petrópolis, RJ, 1987, p.127.

PETERSON, M. W; SOUSA, E. C. B. M. **Avaliação Institucional**. Brasília, DF, 1999, v. 8, p. 05-213.

POLIDORI, M. M.; FONSECA, D. G.; LARROSA, S. F. T. Avaliação institucional participativa. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas, 2007, vol.12, n.2, p. 333-348.

Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do CEFET-MG. Belo Horizonte, MG, setembro, 2007.

REIS, C. Z. T.; SILVEIRA, S. F. R.; FERREIRA, M. A. M. **Autoavaliação em uma instituição federal de ensino superior**: resultados e implicações. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, SP, 2010, v. 15, n. 03. p. 109-129.

REIS, G. G. *Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 3ª edição, 2010.

RIBEIRO, J. L. L. S. Avaliação das universidades brasileiras: as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, SP, 2011, v. 16, n. 1, p. 57-71.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C.. As influências da motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, 2014, v. 48, n. 01. p. 253-273.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações e Sociedade*, Salvador, BA, 2013, v. 20, n. 66. p. 501-522.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Especificidade da Universidade**: Implicações para a Avaliação Institucional. In: SOUSA, Eda C. B. Machado de. (Org.). *Avaliação Institucional*. Brasília, DF, 1999, v. 08, p. 165 – 183.

SANTOS, L. C.; VÁSQUEZ, O. C.. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, SP, 2012, v. 17, n. 01. p. 43-63.

SOUSA, E.C.B.M.; PETERSON, M.W. **Avaliação Institucional**. Brasília, DF, 1999, v. 08, p. 05-246.

STARK, J. S.; SOUSA, E. C. B. M.; SOUSA, E. M. **Avaliação em Instituições de Ensino Superior**. Brasília, DF, 1998, v. 06, p. 06-110.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Revista Gestão e Produção*. São Carlos, SP, 2008, vol.15, n.1, p. 189-199.

WORTHEN, Blane R. Visão geral do mosaico formado pela avaliação e controle educacionais. In: GOLDBERG, M. A. A. ; SOUZA, C. P. **Avaliação de programas educacionais**. São Paulo: EPU, 1982, p. 04-09.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, SP, 2012, v. 49, n. 01. P. 45-58.