FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

VINÍCIUS DE OLIVEIRA LOPES ECHEVERRIA

GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

CAMPO GRANDE/MS
2024

VINÍCIUS DE OLIVEIRA LOPES ECHEVERRIA

GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo.

CAMPO GRANDE/MS
2024

VINÍCIUS DE OLIVEIRA LOPES ECHEVERRIA

GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

_____

Prof. Dr.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno)

_____

Profa. Dr.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

_____

Profa. Dr.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Campo Grande, 27 de setembro de 2024.

AGRADECIMENTOS

À Cristo por permitir que eu tenha vida e sempre estar comigo.

À minha esposa, Caroline Ribeiro, por seu apoio, disposição, paciência, por sempre estar comigo e ser minha melhor amizade.

À minha mãe, às minhas irmãs e meu pai, por sempre terem me apoiado e pela educação que recebi.

Aos meus amigos de trabalho que me apoiaram e permitiram que eu pudesse me ausentar nos dias de aula para poder ir às aulas.

Aos docentes e colegas do curso, que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho com conhecimento e discussões sobre os tópicos discutidos em sala.

À Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, local em que fiz minha graduação e em que exerço minhas atividades laborais, por ter ofertado toda estrutura e oportunidade de aprender.

Ao meu orientador, professor Geraldino Carneiro de Araújo, pelo tempo dedicado para me ajudar e guiar durante o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com intuito de propor um modelo de gestão de desempenho para servidores técnicos administrativos de uma instituição brasileira de ensino superior federal. Para isso foi necessário compreender como os processos são percebidos por pessoas que trabalham no setor responsável por verificar os resultados desses procedimentos. Como base teórica foi desenvolvida uma exposição a respeito do tema: avaliação de desempenho, seu ciclo na administração pública brasileira e em Universidades Federais, modelos existentes, critérios e gestão de desempenho. Este trabalho está classificado como exploratório e descritivo, sendo que foi realizada uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados com entrevistas, cujas perguntas foram criadas com base na teoria. Tais dados obtidos a partir da coleta de dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo. Como resultados descobriu-se que: o atual modelo de avaliação de desempenho é antigo, há medo do avaliador em analisar os subordinados, o foco do processo é principalmente em progressão por mérito e não há um modelo de gestão de desempenho na instituição.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; administração pública; gestão de desempenho; instituição federal de ensino superior; técnicos administrativos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Propósitos da avaliação de desempenho.	18
Quadro 2 –	Fatores analisados na avaliação de desempenho da instituição.	23
Quadro 3 –	Descrição da pontuação atribuída na avaliação de desempenho.	23
Quadro 4 –	Características de modelos de GD.	29
Quadro 5 –	Roteiro de Questões.	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Requisitos da avaliação de desempenho.	19
Figura 2 –	Ciclo da avaliação de desempenho.	20
Figura 3 –	Etapas da avaliação de desempenho.	22
Figura 4 –	Fluxo de análise de conteúdo.	33
Figura 5 –	Organograma UFMS.	34
Figura 6 –	Etapas de GD.	55
Figura 7 –	Metas GD.	56
Figura 8 –	Cronograma de ações.	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Força de trabalho UFMS.	34
Tabela 2 –	Código de questões E1.	36
Tabela 3 –	Código de questões E2.	37
Tabela 4 –	Avaliação pela chefia.	45
Tabela 5 –	Descrição de valores.	48
Tabela 6 –	Autoavaliação.	50
Tabela 7 –	Avaliação do setor.	52

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Categorias. 38

Imagem 2 – AD na UFMS 44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de desempenho

Didep – Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional

GD – Gestão de Desempenho

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

NGP – Nova Gestão Pública

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

Progep – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

PTT – Produto Técnico Tecnológico

Sedep – Secretaria de Desenvolvimento Pessoal

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFMS – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13
1.1 OBJETIVOS 14
1.1.1. OBJETIVO GERAL 15
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15
1.2. JUSTIFICATIVA 15
2. REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO 17
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 17
2.2 MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO HUMANO. 18
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 19
2.4 CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 20
2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR 22
2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. 23
2.7 MODELOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 25
2.8 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 28
2.9 GESTÃO DO DESEMPENHO 29
3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA 32
3.1 NATUREZA E ABORDAGEM 32
3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA 32
3.3 COLETA DE DADOS 33
3.4 INSTUMENTO DE COLETA DE DADOS 33
3.5 TRATAMENTO DE DADOS 35
3.6 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS. 36
4. RESULTADOS E ANÁLISE 40
4.1 A UFMS 40
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS 42
4.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO MODELO DE AD. 47
5. PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 50
7. PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO 56
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS. 61
9. REFERÊNCIAS 62
Anexo 1 – PTT (Produto técnico-tecnológico) 67

1. INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho (GD) pode ser entendida como um mecanismo utilizado para avaliar o alcance dos objetivos organizacionais; de forma a identificar valores, pontos fortes e pontos fracos; contribuir com a aprendizagem organizacional, com o desenvolvimento de pessoas, com o gerenciamento da equipe e com o autodesenvolvimento. Ela é uma ferramenta de controle, que apoia a decisão gerencial e auxilia no processo estratégico e na gestão continuada, sendo a avaliação de desempenho o instrumento mais comumente utilizado (Machado, 2018).

Ao mensurar a performance, os resultados obtidos por uma pessoa em seu ambiente de trabalho, a organização está, conforme Silva (2022), realizando uma atividade natural, pois é necessário que ela saiba qual o seu potencial, com intuito de garantir qualidade aos seus bens e serviços ofertados, garantindo o contentamento dos consumidores.

É esperado que tal processo também ocorra na administração pública, uma vez que ela presta serviços à sociedade como um todo. A introdução dessa ferramenta nas organizações do setor público se deu por conta da ideia de Nova Gestão Pública (NGP) (Álvares, 2022). A NGP, para Bacichetto (2018), é um conceito para que a administração pública busque se construir de modo que foque na eficiência, eficácia e que tenha capacidade de competir. Assim, entende-se que a modernização das instituições públicas trouxe ferramentas para desenvolvimento dos recursos humanos, tal como a avaliação de desempenho.

Nesse sentido, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o mais comum é a aplicação apenas da avaliação de desempenho e não se a gestão dele. Brusius *et al.* (2016) mostraram que na Universidade Federal de Santa Catarina mensura a performance, e a pesquisa apontou que a instituição não fez muitas mudanças na sua normativa, que data de 1990, indicando a desatualização da organização em relação ao tema e não tratou da GD.

Além dessa investigação, foi divulgado outro artigo a respeito do assunto. Nesse, ocorreu um levantamento de informações sobre a GD de onze IFES, assim Doro *et al.* (2000) mostraram que as instituições não conseguiram implementar um modelo de administração que tenha obtido resultados reais para o aprimoramento dos servidores. Ainda neste estudo, observaram que apesar das instituições recolherem dados com a aplicação da análise de produtividade, as informações não são aplicadas de modo que facilite a movimentação dos seus servidores. Fato que, conforme a

pesquisa, mostra que há um espaço não preenchido sobre a gestão de desempenho.

Em outro trabalho, a respeito da análise de performance e gestão de pessoas na Universidade Federal da Bahia (UFBA), Santos e Almeida (2020) verificaram se a avaliação do desempenho da instituição estava alinhada com as leis e qual a contribuição disso para o aprimoramento das pessoas. Chegaram à conclusão de que a AD da UFBA foi criada para seguir parte da lei vigente. Ainda observaram que o processo de aferição de eficiência não foca na avaliação das competências ou desenvolvimento dos servidores, mas somente para progressões. Além disso, os autores concluíram que a AD na instituição é tratada como um processo meramente burocrático e técnico, não adotando medidas gerenciais.

Observados os estudos apresentados (Brusius *et al.*, 2016; Doro *et al.*; 2000; Santos; Almeida, 2020), mesmo que não exaustivamente, esses parecem demonstrar que as IFES aplicam a avaliação de desempenho, mas não desenvolvem a sua gestão. Sendo assim, a proposta da presente pesquisa é a proposição de um modelo de GD dos servidores de uma IFES. Neste trabalho, serão apresentados: o conceito de AD , a influência da motivação no desempenho humano; e como funciona a AD na administração pública brasileira.

Além disso, serão apresentados alguns métodos tradicionais de avaliação, conforme a literatura, e como os critérios podem ser aplicados na análise. É importante colocar, em termos de contextualização, que o ambiente de pesquisa foi a Secretaria de Desenvolvimento Pessoal (Sedep), da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional (Didep), da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Sendo assim, com intuito de investigar, entender mais e fazer uma proposta sobre a administração de performance, em uma IFES específica, sob uma análise com os devidos métodos científicos, definiu-se como pergunta norteadora: Qual a estrutura do modelo de gestão do desempenho a ser implementado para os servidores em uma Instituição Federal de Ensino Superior, considerando os aspectos de avaliação, metas institucionais e normas legais?

1.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.1.1. OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de gestão do desempenho para os servidores técnico administrativos da UFMS.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Verificar as iniciativas e propostas de gestão de desempenho na UFMS a partir da Sedep/Didep/Progep-UFMS;
b) Apresentar melhorias no processo e no formulário da avaliação de desempenho visando a gestão do desempenho dos servidores.

1.2. JUSTIFICATIVA

A avaliação de desempenho dos servidores públicos federais é regulamentada pelo Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010 (Brasil, 2010). Considerando a referida análise como uma ferramenta de diagnóstico que torna possível aprimorar processos, conforme Patrício e Cova (2022), poderão ser criadas informações a respeito de quais as possíveis mudanças a serem estabelecidas para aprimorar tal instrumento.

A publicação da norma ocorreu há mais de dez anos, dessa maneira, o presente estudo se justifica pelo fato de ser necessário averiguar se o modelo atual tem se mostrado eficaz e atendido às necessidades da administração pública e as mudanças que ocorreram na forma de trabalho. Além da eficácia, ao responder às questões definidas nos objetivos desta pesquisa, espera-se contribuir para a literatura existente. A importância de tal análise é para que sejam produzidos novos conhecimentos teóricos a respeito do tema, formulando novas questões que possibilitem ampliar a literatura atual sobre o tema e encontrar novas lacunas.

Outro ponto crucial desta pesquisa é a gestão do desempenho (GD) dos servidores. O que se encontrou em estudos científicos foi a mensuração da performance (Brusius *et al.*, 2016), a ausência de um modelo de administração a partir da avaliação de desempenho (Doro *et al.*, 2000) e o uso dessa como um processo burocrático e técnico, não se adotando medidas gerenciais (Santos; Almeida, 2020).

A ausência de um modelo de GD, dessa forma, pode dificultar a gestão de um órgão público, considerando que, segundo Felgueiras e Proença (2014), esse sistema foca em obter, organizar e estudar os dados de performance para que a organização possa se preparar para o futuro. Compreende-se portanto, que a GD é tão importante quando a AD para uma administração eficiente dos servidores públicos.

Ao final desta pesquisa, portanto, espera-se que seja criado um relatório com as informações referentes às implementações necessárias a serem realizadas no processo de avaliação visando a gestão do desempenho dos servidores. A partir disso, este estudo poderá contribuir para que os gestores possam melhor administrar o planejamento de capacitação para o pessoal, alocação de recursos para isso e definição de metas conforme o desempenho observado. Além disso, também poderá ser possível aprimorar a aplicabilidade da AD na instituição, visto que será proposta uma renovação do modelo.

Enseja-se, ainda, que socialmente a presente pesquisa contribua para uma melhora na prestação de serviços pela IFES, uma vez que o foco é aprimorar o desempenho dos servidores e, consequentemente, da instituição como um todo. Já para os trabalhadores da universidade, esse trabalho pode ajudar a tornar a avaliação uma ferramenta mais justa e que promova o desenvolvimento das pessoas que laboram no local. Dessa maneira, portanto, haverá a possibilidade de tornar, mesmo que uma parte, o serviço público mais eficiente para a sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO

Neste tópico, uma vez definidos os objetivos desta pesquisa, são demonstrados os fundamentos teóricos que serão utilizados como base para entendimento da proposta. São apresentados os conceitos da avaliação de desempenho, seus objetivos, fatores influenciadores, como é feita a apreciação no setor público. Além desses, ainda serão apresentados os indivíduos envolvidos, modelos de avaliação e critérios.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo do tempo, diversos administradores focaram sua atenção em melhorar máquinas e equipamentos para melhorar sua capacidade produtiva. Contudo, as organizações passaram por várias mudanças durante os anos e, dessa forma, passaram a julgar competência e resultados dos trabalhadores como um bem de suma importância (Pontes, 2021).

A administração pública seguiu um caminho semelhante, uma vez que surgiu também a necessidade de avaliar seus servidores conforme os modelos de gestão foram surgindo. Conforme Álvares (2022), a avaliação de desempenho, no setor público brasileiro, já estava presente na década de 1960, e foi, aos poucos, se estruturando e desenvolvendo algumas ferramentas de avaliação.

Para conferir os resultados que passaram a ser esperados, é necessário que os gestores façam a análise da performance. Essa, de acordo com Chiavenato (2016), é um método de averiguar os resultados de uma pessoa no cargo, e também sua capacidade de progredir. Ainda conforme o autor, avaliar é uma maneira de definir ou aguçar o valor e as virtudes de uma pessoa. Além de observar os resultados gerados pelas pessoas, a avaliação da performance é a ferramenta pela qual a instituição consegue observar as funções exercidas e obter dados para se organizar e definir métodos de trabalho (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Outro ponto importante a ser observado é o fato de que o instrumento não se resume a mensurar os resultados. Ele também é utilizado para detecção de problemas, inclusão dos trabalhadores com a organização, cargos condizentes com a pessoa e necessidade de instrução dos trabalhadores, segundo demonstram Rodrigues e Garcez (2020). Esses autores ainda indicam que mensurar o desempenho tem 7 objetivos: adaptar a pessoa ao seu posto de labor; fazer treinos com a equipe se precisar; promover os trabalhadores; estimular financeiramente por

desempenho considerado bom; aprimorar de relações entre chefia e subordinados; levantar dados para pesquisas de demandas da companhia; e incentivo à produtividade.

Ainda sobre os objetivos, conforme Tolfo (2002), tal instrumento é necessário para que os resultados e comportamentos da empresa e dos seus colaboradores estejam equiparados, ajudar na tomada de decisões, promover conversas entre os trabalhadores, fazer com que os empregados exponham os êxitos e erros da empresa e mensurar a contribuição dos participantes para as metas.

Já para Mascarenhas (2008) a ferramenta tem por objetivo dar um retorno aos funcionários sobre seu desempenho e estimular valores, expectativas e ações alinhadas aos planos da empresa. Os autores ainda citam que a mesma pode ser utilizada com intuito de englobar os sistemas subordinados entre si de gestão de pessoas.

Chiavenato (2016) relata, em suma, que a ação de mensurar os resultados deve ter como objetivos, de modo fundamenta: tornar possível que o potencial de uma pessoa seja mensurado de modo pleno na aplicação; deixar que a parte de recursos humanos seja tida como benéfica para a empresa competir e com sua produtividade podendo ser aprimorada. Por fim, o autor ainda aponta que ela pode tornar um ambiente propício para desenvolvimento e para que todos participem tanto nos objetivos da organização quanto nos pessoais.

2.2 MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO HUMANO.

A gestão de recursos humanos, conforme Silva (2022), não deve focar apenas na capacidade produtiva dos seus funcionários, mas também com a qualidade de vida desses, uma vez que são eles quem desenvolvem as atividades. Isso significa que, além de mensurar o desempenho, há fatores que afetam os trabalhadores que devem ser levados em conta para entender a performance humana. Em pesquisa a respeito de fatores que motivam pessoas no trabalho, Martins et al. (2018) chegaram ao resultado de que quando há falta de motivação a atuação do funcionário tende a sofrer influência. Aqui, percebe-se a motivação como um elemento que pode ser trabalhado para manter um desempenho esperado dos empregados.

A motivação é definida, para Robbins (2005), como um meio que dá força, sentido e constância para que uma pessoa possa atingir uma determinada meta estabelecida. Dessa maneira, ela é a responsável por fazer com que um ser humano

possa agir para obter algo que deseja. Para Hiriyappa (2018) é importante motivar os colaboradores com o intuito de aprimorar tanto o desempenho e sua produtividade, além de ser possível trazer mais contentamento no ambiente de trabalho e aperfeiçoar as relações entre empregado e patrão.

Em outro estudo, Lopes *et. al* (2019) aponta que apesar de a performance de um empregado dependa de suas capacidades e qualidades, ela também depende da motivação. Dessa maneira, os autores acreditam que um desempenho apropriado depende do tamanho da motivação daquele trabalhador. Considerando, portanto, o que apontam os autores, pode-se compreender que há uma relação entre motivação e resultados. Além de que uma equipe motivada pode trazer outros benefícios para a organização, não apenas na performance.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A avaliação de desempenho na administração pública federal foi estabelecida, pela primeira vez, pelo Decreto 80.602, de 1977, conforme Feitosa e Lima (2016). Atualmente, é regulamentada pela Lei n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008 (Brasil, 2008), e combinada com o Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010 (Brasil, 2010). Esse traz em seu texto as disposições necessárias para a referida análise de performance individual no serviço público federal. Para o governo federal, a avaliação de desempenho serve como instrumento que acompanha de maneira regrada e constante os resultados apresentados pelo indivíduo e pelos órgãos, segundo Álvares (2022). Nota-se, então, que o instrumento não foca apenas na pessoa, mas na instituição como um todo também. A avaliação da produtividade possui propósitos para sua realização os quais, no Quadro 1, estão descritos os principais almejados por ela:

Quadro 1 - Propósitos da avaliação de desempenho.

Fonte	Objetivo Indicado
Lei 11.784/2008	Favorecer o aprimoramento das qualidades do serviço público
	Contribuir para a política de gestão de pessoas
Manual de orientação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)	Nivelar os processos laborais com missão e objetivos estratégicos do órgão, a fim de relacionar o trabalho com a capacidade de atingir as metas da instituição
	Contribuir para criação de planos de desenvolvimento
	Dar suporte ao reexame do planejamento estratégico
	Tornar democrático o local do labor, criando conversas constantes entre equipe e servidores, sobre o que a instituição espera de resultado, bem como sociedade
	Avaliar os programas de trabalho para identificar possíveis aprimoramentos

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 1, pode-se perceber que a ferramenta pode servir para melhorar a forma como são realizadas as atividades das instituições públicas. Também é possível observar que a intenção é fornecer informações para que os processos desenvolvidos se alinhem aos objetivos de cada órgão. Percebe-se que a avaliação tem o objetivo principal de fornecer dados para o aprimoramento. Além dos objetivos há de se explicar como funciona o processo de análise de desempenho, o que será retratado no próximo tópico.

2.4 CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A avaliação de desempenho tem como base o Decreto nº 7.133/2010 (Brasil, 2010), o qual estabelece que ela serve como ferramenta para identificar fatores a serem aprimorados, capacitando e aperfeiçoando o pessoal. A Figura 1, descreve os fatores mínimos e outros que podem ser utilizados para a análise:

Figura 1 - Requisitos da avaliação de desempenho.

Fonte: Decreto n. 7.133/2010 (Brasil, 2010).

A Figura 1 mostra quais os requisitos devem e quais podem ser avaliados, conforme Art. 4º do Decreto 7.133/2010. Percebe-se que ao delimitar os preceitos básicos, houve preocupação em garantir que produtividade e a forma como a pessoa desenvolve suas atribuições são essenciais para a avaliação. Já os elementos discricionários focam em questões mais específicas, como a qualidade do trabalho e proatividade.

Ainda conforme disposto na norma, o período analisado para a avaliação de desempenho é de 12 meses. Nesse intervalo de tempo é necessário que o servidor

desenvolva suas atividades conforme seu Plano de Trabalho. Esse é um documento que surge das metas gerais do órgão, sendo criado com base no planejamento da instituição, a fim de manter a coerência (Brasil, 2010). Nesse plano, segundo a mesma norma (Brasil, 2010), deve constar no mínimo: ações mais importantes da unidade; atividades que viram ações; metas, compromissos de performance; os critérios com métodos de cada parte do ciclo; análises parciais dos resultados; e resultado final com a realização dos termos dispostos.

Ainda é definido, no mesmo decreto, que as especificidades da AD devem ser estabelecidas pelo órgão ou ministério, sendo essencial que possua o método dela, definição dos responsáveis, data e prazo de execução, fatores mensurados, o valor do cumprimento de cada objetivo, indicadores da performance do órgão, qual será o método e seus responsáveis, como se darão os recursos contra as decisões e como serão definidas as metas com sua contagem e revisão anual. Na Figura 2 pode-se observar os passos que são desenvolvidos durante a avaliação de desempenho:

Figura 2 - Ciclo da avaliação de desempenho.

Fonte: Art. Decreto 7.133/2010 (Brasil, 2010).

Observa-se na Figura 2, que o primeiro é a definição de metas globais, pois as intermediárias devem ser alinhadas às primeiras. No segundo passo, são definidos os compromissos que o servidor deve seguir para ter seu desempenho mensurado. Já no terceiro ponto é feita a supervisão das etapas de avaliação. Ao chegar na quarta etapa faz-se uma avaliação parcial, dos resultados do momento, para a fim de ajustes a serem estabelecidos. Na parte cinco e seis, são feitas as avaliações finais do processo como um todo e a publicação dos resultados, respectivamente. Por fim, no

último passo, é feito o *feedback* aos servidores sobre sua produtividade.

Nota-se, portanto, que a norma sobre a avaliação de desempenho implementada na administração pública traz uma base para que o gestor do órgão ou Ministro de Estado possa adequar a avaliação conforme as particularidades daquela instituição.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Nas IFES, a avaliação de desempenho foi introduzida pela Lei n. 11.091/2005 (Brasil, 2005) e regulamentada pelo Decreto n. 5.825/2006 (Brasil, 2006), sendo que esse a define como uma ferramenta de gerenciamento para medir os resultados obtidos, conforme critérios pré-estabelecidos, a fim de subsidiar a política de desenvolvimento institucional, realizado anualmente. O decreto ainda estabelece que a AD deve fornecer subsídios para as políticas de gestão de pessoas, com intuito de melhorar a oferta de serviços bem como servir como um processo pedagógico para os servidores avaliados (Brasil, 2006).

É definido, no mesmo decreto, que o programa de avaliação de da produtividade deve resultar em indicadores para a formulação do planejamento estratégico, tornar possível a melhoria dos processos laborais, constatar e analisar o desempenho de modo individual e do conjunto de servidores, fornecer uma base para programas de capacitação e aperfeiçoamento, além de mensuração das necessidades de recursos humanos da instituição e para programa de saúde do trabalhador; e por fim verificar a aptidão para a progressão funcional.

A progressão na carreira, citada no parágrafo anterior, é um tópico sensível da avaliação de desempenho, uma vez que, conforme estudo publicado por Azevedo (2015), a avaliação é aplicada como mera ferramenta para evolução funcional, tornando-a rasa. Além da progressão, a norma estabelece que a análise de performance deve analisar também as ações das instituições; a atuação dos grupos de trabalho; o ambiente laboral e as ações singulares dos servidores e dos superiores.

É definido também que ela deve seguir os princípios da objetividade, legitimidade e publicidade, bem como moldar os processos às metas, preceitos e produtos definidos na regra. (Brasil, 2006). Por fim, o decreto não fixa um modelo de avaliação de desempenho, mas deixa aberto para que cada IFES estruture o seu programa de modo a atender às necessidades e características da instituição.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL.

Na UFMS, a regra que estabelece a avaliação de desempenho é a Resolução n. 32/2007 do Conselho Diretor da Instituição (UFMS, 2007), a mesma foi editada com base na Lei n.º 11.091/2005 (Brasil, 2005) e no Decreto 5.825/2006 (Brasil, 2006). Isso mostra que a norma já tem 17 anos, contando a data de realização deste estudo.

No âmbito dessa resolução, é definido que a avaliação de desempenho é uma ação com intuito de tornar possível monitorar e orientar os avaliados, tendo uma periodicidade definida para a avaliação de servidores e seus superiores. Além disso, ela serve de base para criação de planos para qualificação e melhoria dos servidores. Tal afirmação na norma pode ser verificada na literatura, pois, para Barros Neto (2022), a avaliação de desempenho fornece dados que possibilitem ações que aumentem o aprimoramento dos trabalhadores. Ainda na Resolução n. 32/2007 (UFMS, 2007), em seu artigo 4º fica definida a estrutura da AD em 3 etapas, conforme Figura 3:

Figura 3 - Etapas da avaliação de desempenho.

Fonte: Resolução UFMS n 32/2007 (UFMS, 2007).

Observando a Figura 3 anterior, a autoavaliação é a etapa em que o servidor avalia o próprio desempenho. A segunda parte é feita pela chefia imediata daquela pessoa. E por fim, na última etapa, a avaliação pode ser pela equipe, ou seja, analisa-se se as metas anuais foram atingidas pelo time. Ela também pode ser por usuários, que no caso avaliam os serviços prestados; ou ainda, uma análise dos subordinados sobre suas chefias (Brasil, 2007).

A avaliação de produtividade, na instituição, ocorre anualmente no mês de março e considera o período do ano anterior, contabilizando de 1º de janeiro a 31 de dezembro. Para as duas primeiras etapas da análise são definidos 3 grupos de fatores a serem analisados, conforme Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Fatores analisados na avaliação de desempenho da instituição.

GRUPO	FATORES ANALISADOS
1 – Comportamento	· Comprometimento institucional; · Disposição e dedicação para o trabalho; · Ética; · Iniciativa e criatividade; · Trabalho em equipe.
2 – Habilidades/Capacidades	· Atualização; · Capacidade técnica; · Flexibilidade e adaptabilidade; · Pontualidade e assiduidade.
3 – Metas e resultados	· Administração de condições de trabalho; · Qualidade e produtividade; · Utilização de recursos: equipamentos e materiais.

Fonte: Resolução UFMS n.º 32/2007 (UFMS, 2007).

Cada fator receberá uma nota de zero a dez, considerando os décimos, tendo como resultado a soma de todos os pontos atribuídos. A pontuação obtida indicará se o servidor possui ou não aquela característica, conforme Quadro 3 (Brasil, 2007).

Quadro 3 - Descrição da pontuação atribuída na avaliação de desempenho.

Pontuação	Descrição
De 0,0 a 2,0	Não possui a característica.
De 2,1 a 4,0	Não possui suficientemente a característica.
De 4,1 a 6,0	Às vezes apresenta a característica.
De 6,1 a 8,0	Muitas vezes apresenta a característica.
De 8,0 a 10,0	Sempre apresenta a característica.

Fonte: Resolução UFMS n.º 32/2007 (UFMS, 2007).

A média dos pontos será multiplicada conforme o peso de cada avaliação. A autoavaliação e avaliação da chefia têm peso 2, já a avaliação de equipes, usuários e chefia tem peso 1. A partir dessas notas será obtida a pontuação anual, sendo que ela resultará da soma da nota de cada etapa, conforme seu peso (Brasil, 2007).

Há, ainda, a pontuação do biênio que consiste na soma das duas últimas pontuações anuais. Ela serve de base para a próxima progressão funcional por mérito dos servidores, sendo obrigatório que fique em no mínimo 60% da pontuação máxima possível para a concessão do benefício (Brasil, 2007).

A ideia de incentivo financeiro para um melhor desempenho, enquadra-se com

o conceito de *Homo economicus*, que conforme Blassiano e Salles (2005), foca nas recompensas financeiras para motivar o trabalhador a ter bons indicadores de performance.

Observa-se, neste tópico, que a instituição possui um sistema de avaliação de performance definido em etapas, onde há três pontos de análise para que se chegue ao resultado final do processo. E conforme essa análise é concedida ou não a progressão funcional como recompensa financeira.

2.7 MODELOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho possui diversos métodos de aplicação, sendo que neste tópico serão abordados seis tipos comuns na literatura, sendo: avaliação 360º; avaliação por objetivos; avaliação por competências; avaliação baseada em competências; autoavaliação e AD baseada em pesquisa de campo.

Na avaliação 360º, a análise dos resultados de uma pessoa é feita pelos trabalhadores envolvidos com o trabalho da instituição, sendo subordinados ou superiores; bem como os demais que possuem contato com aquela atividade, incluindo clientes e fornecedores (Meireles, 2017; Barros Neto, 2022).

Tal modelo de avaliação é, conforme Gomes et. al. (2007), uma maneira mais segura em seus resultados e imparcial em relação a outras ferramentas. Além dessas, há algumas vantagens a serem citadas, conforme (Meireles, 2017) em relação ao método citado:

- Oferecer análises de pessoas externas e de dentro, além das equipes;
- A pessoa avaliada tem uma ideia de como é a percepção dos seus colegas, superiores e daqueles que necessitam de seus serviços.

O autor ainda cita as principais desvantagens desse tipo de avaliação:

- Complexidade em juntar todas as avaliações;
- Possíveis conflitos devido às diversas opiniões;
- Os empregados podem fazer acordos entre si e disfarçar o resultado;
- A pessoa analisada pode se fragilizar com as críticas recebidas.

Consideradas as vantagens e desvantagens, tem-se, conforme Barbosa (2010), que o modelo de análise 360º é uma ferramenta com bastante valor e que torna possível resultados mais satisfatórios ao decorrer do tempo. Podendo ainda,

conforme a autora, tornar mais confiável o método de avaliação e diminuir a subjetividade das análises.

Além desse modelo de AD, ainda pode-se citar o modelo de avaliação por objetivos. Esse, de acordo com Chiavenato (2016), é um sistema que analisa de tempos em tempos os resultados que o funcionário obteve em relação aos objetivos definidos anteriormente.

Para Bodart et. al. (2015), esse tipo de modelo foca objetivos possíveis e que podem ser medidos, sendo que as metas são comuns e todos os colaboradores têm o dever de fazer o que foi fixado anteriormente. Pode-se dizer, segundo Ferri et. al. (2022), que tal sistema de avaliação de desempenho foca no futuro da organização e dos colaboradores, dado que promove meios de observar as metas, ajustar as datas limites e dar respostas.

Ainda sobre esse método, Pontes (1999) cita como vantagens: é um processo com intuito de ensinar os colaboradores, preza pela evolução dos empregados e da empresa, bem como aprimora o desempenho de ambos. Como desvantagem é citado o tempo necessário para executar toda a análise, pois é mais demorado que os métodos mais tradicionais.

Outro modelo de avaliação de desempenho é a avaliação por incidentes críticos, esse método foca nos resultados das ações dos funcionários. Nesse sistema, não há planejamento prévio o avaliador apenas faz um relatório com base nas atitudes e resultados atingidos, com foco nos que foram muito bem sucedidos e nos que foram muito ineficazes. Dessa maneira, o objetivo é fortalecer as ações eficazes e melhorar os demais (Robbins, 2005). Para essa forma de avaliação, há a vantagem de ser fácil de estruturar a avaliação e a possibilidade de fortalecer os bons comportamentos e corrigir os falhos. Todavia, o autor ainda cita que esse mecanismo não é muito abrangente sobre o desempenho total e pode ser contaminado pela parcialidade de quem avalia (Silva, 2022).

Outro modelo, considerado muito comum de ser utilizado, conforme Chiavenato (2016), é o de escalas gráficas. O autor define como sendo um método baseado em análise de fatores pré-estabelecidos para as habilidades que se pretende avaliar, cada fator possui uma descrição para dar uma precisão de análise. Nesse tipo de avaliação de desempenho é comum que exista uma linha vertical para indicar a variação dos fatores e uma linha horizontal para representar a pontuação de cada fator.

Na análise de escalas gráficas, Silva (2022) cita como pontos positivos: a

facilidade de elaborar, entender e aplicar o método; comparação de resultados possibilidade de repassar os dados ao avaliado. Como fatores negativos o autor cita: a possível subjetividade e generalização do avaliador, poucos fatores a serem avaliados, a impossibilidade de o avaliado participar durante o processo.

Outro método de avaliação de desempenho conhecido é o da autoavaliação, sendo que ele se baseia, conforme Chiavenato (2016), em uma maneira em que o colaborador é quem define como foi seu desempenho. Sobre esse modelo, Silva (2022) cita que é a possibilidade de o funcionário se auto avaliar e encontrar pontos positivos, fracos e dificuldades.

Apesar de ser um sistema simples e bem aceito pelos funcionários, Robbins (2005) aponta que ele pode sofrer com subjetividade, pois é possível que o empregado se enxergue com um desempenho melhor do que realmente é, além de discordar da avaliação de superiores.

Outra proposta de AD se baseia na pesquisa de campo, esse, consoante Chiavenato (2016), consiste em o avaliador questionar quais os motivos da performance observada no avaliado, isso permite que seja um método mais abrangente e traz a possibilidade de criar um plano para o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Pontes (2022) aponta que esse modelo permite padronizar o monitoramento dos resultados dos colaboradores, e também cita que é baseado em cinco etapas: classificar o desempenho geral do avaliado; analisar a performance; criar um plano de ação; fazer um *feedback*; concluir a AD.

O autor cita que na primeira etapa é o avaliador que deve responder uma classificação da performance do funcionário, sendo que para isso pode ser utilizado um formulário com questões que contenham pontos positivos e negativos sobre a produtividade.

Na outra etapa, é analisado o desempenho, neste ponto, o autor descreve o que a chefia justifica os motivos da avaliação, respondendo a uma pessoa do RH. Posteriormente, faz-se o plano de ação, em que é verificado se é possível capacitar ou não a pessoa avaliada, se for possível são indicados quais os procedimentos que devem ser adotados para o aprimoramento do avaliado.

Na quarta etapa, ainda segundo Pontes(2022), é feita uma comunicação à pessoa analisada, relatando como será o plano de ação e qual foi o resultado da AD. Por fim, conclui-se a AD com o líder do RH e o avaliador conforme os pontos propostos

no plano de ação.

A respeito desse modelo, Chiavenato (2016) cita ser vantajoso pois permite uma avaliação imparcial e objetiva, possibilitando identificar as origens de possíveis fatores que atrapalham o funcionário e por permitir a elaboração de uma estratégia para aprimoramento da pessoa no exercício de suas funções.

Observa-se, portanto, que há mais de um modelo de avaliação de desempenho para a empresa escolher a que melhor se encaixa em sua necessidade. O gestor pode aplicar o método que entender como mais justo ou mais rápido, conforme critério adotado para a avaliação de desempenho.

Para esta pesquisa será feito um modelo com base na Avaliação 360º e pesquisa de campo, tal proposta será adaptada conforme a realidade da instituição, resultados obtidos e normas legais.

2.8 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que a avaliação de desempenho funcione é necessário que seja estabelecido o que se pretende avaliar. Robbins (2005) cita três pontos relevantes a serem considerados para as avaliações: Os resultados, comportamento e traços individuais. Na primeira, conforme o próprio autor, faz-se uma mensuração do volume de produção de determinado funcionário. Quanto ele vendeu ou construiu, qual o valor do que foi produzido, se houve aumento ou diminuição da sua capacidade produtiva.

É um critério focado no volume de produção, principalmente. Quanto ao segundo ponto, o autor aponta que os comportamentos devem ser observados para que se possa ter uma melhor compreensão das ações individuais de uma pessoa. Dessa maneira, pode-se observar a contribuição de cada indivíduo de um grupo de trabalhadores. Em relação ao terceiro aspecto, o autor relata que é o mais frágil dos três, pois pode estar ligado a fatores que não influenciam no desempenho, necessariamente, como por exemplo os fatores de ser experiente e ser confiável.

Em outra fonte da literatura, Barros Neto (2022) cita que a avaliação de desempenho é feita para que seja possível analisar as características específicas do colaborador como: o comportamento do indivíduo; as competências que possui; como trabalha em conjunto e quais são os resultados obtidos. Além desses aspectos, o autor cita a importância de a AD ser contextualizada às necessidades do cargo e da cultura organizacional do ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2016), cada empresa formula seu sistema que pode

apresentar diversidade conforme as características do setor e por se adaptar às metas estabelecidas. Caso a empresa adote um método que tenha fatores pré-definidos e rígidos, abre-se a possibilidade de distorções no produto das avaliações.

2.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

Para compreender o conceito de gestão de desempenho, Rocha e Malheiros (2014) defendem que é preciso saber o que é gestão e o que é desempenho. Os autores defendem o primeiro como sendo o processo de coordenar determinada coisa ou pessoa, e o segundo sendo como a quantificação dos resultados obtidos por uma pessoa ou processo. Assim, ambos definem que monitorar de modo contínuo e observar o produto das ações dos funcionários a fim de intervir para que sejam atingidos os objetivos é a definição da gestão de desempenho.

Para Carlos (2023) a gestão de desempenho é um processo constante com base na delimitação explícita das expectativas da companhia, inclui também o monitoramento da performance dos seus funcionários, uso do feedback de maneira positiva e adoção de medidas para aprimorar o desenvolvimento e melhoria incessante. Outra perspectiva, a respeito da definição do tema deste tópico, é proposta por Daniels e Bailey (2014), para os autores a administração da performance não é mera teoria, mas um grupo de ações distintas com intuito de aumentar os resultados esperados e diminuir o impróprio.

Uma vez delimitada a definição de GD, Armstrong (2014) aponta que os objetivos dela envolvem: alinhar os objetivos pessoais com os da instituição; tornar possível o desenvolvimento do trabalhador; aprimorar o desempenho da organização e do indivíduo, além criar uma cultura que busque a melhor performance.

Considerados os propósitos da GD, Rocha e Malheiros (2014) defendem que para a ocorrência dela é necessário que a organização defina seus critérios e quais indicadores utilizar. Dessa maneira, segundo os autores, é possível saber quais os fatores que afetam a performance real e afastam o desempenho desejado. Além dos parâmetros e métricas a serem definidas, Carlos (2023) propõe que a GD seja um processo em que exista uma observação contínua do desempenho. Outro ponto destacado pelo autor é que seja criado um método para que seja avaliado o progresso dos objetivos definidos e assim identificar quais aspectos necessitam de melhorias.

Outro aspecto a ser considerado na GD, é, segundo Dumitrascu (2017), alinhar três graus de desempenho, sendo a organização, o processo e o indivíduo. No

primeiro é preciso que a cultura, a missão, a estratégia e as políticas estejam em harmonia para que sirvam de suporte para os outros níveis. No segundo grau, o autor defende que o processo de trabalho defina o desenho do trabalho, o seu fluxo, e quais os resultados esperados. Já no último nível, o do indivíduo, é necessário que sejam considerados: o conhecimento, as habilidades, o ambiente laboral, ferramentas disponíveis, treinamento e o *feedback* dado ao colaborador. Tendo esses três níveis alinhados, é possível ter uma GD que traga resultados positivos.

Uma vez definido o fluxo de como se dará a GD, a organização pode buscar por um modelo que melhor se encaixe à sua realidade. No quadro abaixo, são indicados os principais modelos e suas características.

Quadro 4 - Características de modelos de GD.

Modelo de Gestão de desempenho	Características
Gestão de qualidade total	● A qualidade é o foco do processo, devendo ser observada em todas as etapas; ● Funciona de modo sistemático; ● Processos são automatizados; ● Adota a ideia do *just in time,* ou seja, a produção é conforme a demanda; ● Tem como meta eliminar perdas.
Administração por números	● O objetivo é quantificar todas as atividades desenvolvidas; ● Define os números que devem ser atingidos de performance.
Administração por objetivos	● Tem objetivos com prazos definidos, sendo que a monitoração é frequente. ● Não há centralização de decisões; ● As metas são escolhidas de maneira conjunta; ● Objetivos atrelados às metas da organização; ● Exige um planejamento estratégico claro.
Gestão sistêmica	● Considera que os erros de uma área da empresa pode afetar outras e, consequentemente, no desempenho; ● O objetivos viram metas conforme processos; ● Depende da integração de diferentes ciências; ● Cria princípios que guiam todos os colaboradores.

Fonte: Rocha e Malheiros (2014).

Uma vez adotado o modelo de GD, é preciso que a instituição compreenda, conforme exposto neste tópico, que tal processo é cíclico, ou seja, suas etapas serão repetitivas e de acordo com os resultados a organização deve fazer os ajustes necessários para o aperfeiçoamento do seu método.

Dessa maneira, pode-se inferir que há elementos básicos a serem verificados

na avaliação de desempenho, como os citados anteriormente, mas que para cada função pode ser necessário fazer alterações nos fatores a serem avaliados conforme as particularidades de cada setor dentro da mesma empresa.

3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Neste tópico são apresentadas a natureza e a abordagem da pesquisa, informações sobre como foi realizada a pesquisa bibliográfica, em que se baseia o estudo, a coleta e o tratamento dos dados.

3.1 NATUREZA E ABORDAGEM

Este trabalho apresenta uma natureza exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2002), os pesquisadores sociais geralmente se valem de pesquisas descritivas e exploratórias quando seu foco está na prática.

Sendo assim, a pesquisa exploratória pode ser definida como um método que busca familiarizar uma situação, com a intenção de expô-la, conforme Gil (2002). Esse conceito é bastante similar à de Oliveira (2021), uma vez que, segundo a autora, tal método de pesquisa busca tornar mais comum uma questão definida, com a finalidade de se obter mais dados referentes ao problema.

A pesquisa se estabelece como exploratória pois a intenção é mostrar estudar a avaliação e a gestão de desempenho na UFMS a partir dos dados coletados. Com esse levantamento, será possível compreender melhor ambos os temas abordados.

Quanto à parte descritiva, a mesma é feita para buscar a descrição das características de determinado fenômeno (Gil, 2002). Nesse sentido, o presente trabalho descreverá como são os passos da AD e GD da instituição analisada.

O fenômeno estudado é a avaliação e gestão de desempenho, especificamente o instrumento utilizado na UFMS. Para isso a abordagem do trabalho será qualitativa. Tal conduta é definida, de acordo com Campos (2016), como uma forma de averiguação que se baseia em analisar de maneira subjetiva, não resultando em números. Por trabalhar com análise não numérica das características do fenômeno analisado, a pesquisa se enquadra como qualitativa.

Dessa maneira, espera-se obter dados para que seja feita uma análise com intuito de observar como se dá a avaliação de desempenho na UFMS, o que está sendo feito pela instituição em relação à gestão de desempenho e com isso apresentar propostas de melhorias.

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para reunir as informações necessárias para a formulação da base teórica deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Essa, segundo Gil (2022), é

um modelo de busca de informações baseada em materiais que já foram publicados. Como exemplo, o autor cita: livros, teses, dissertações e revistas.

Uma das vantagens desse método, ainda segundo o autor, é o fato de tornar possível que o pesquisador observe uma vasta quantidade de informações do que obteria caso fizesse diretamente a pesquisa. Tal método torna possível uma diversidade de fontes para melhor balizar o estudo.

Durante a busca bibliográfica, foram coletados materiais em portais de artigos e teses como: Periódicos Capes e Scielo. Em relação aos livros citados, os mesmos foram lidos em plataformas de bibliotecas digitais sendo: Pergamum UFMS, Amazon Kindle e Scribd.

Além dessa, foi realizada também uma análise documental, que conforme Gil (2022), se baseia em uma busca por informações em documentos elaborados para finalidades distintas, e não necessariamente acadêmicas. Tais arquivos podem ser boletins institucionais e normativos de órgãos públicos.

Nesta pesquisa, esse método foi utilizado para buscar documentos da UFMS relacionados à avaliação de desempenho. A principal fonte desses é o boletim de serviços da universidade e os sítios institucionais contendo as normas da IES, o qual disponibiliza todas as normas institucionais em meio digital.

3.3 COLETA DE DADOS

Sobre a coleta de dados, fou utilizado um roteiro de questões para compreender a forma como se dá a avaliação e gestão de desempenho na UFMS. O roteiro, segundo Marconi e Lakatos (2021), é uma técnica que consiste em um grupo de questões a serem respondidas sem a presença do entrevistador.

As perguntas a serem respondidas foram com base na teoria exposta no texto, tratando sobre o tema exposto, sendo que os servidores da Sedep/Didep/Progep/UFMS responderão às questões, pois se trata do setor responsável pela avaliação de desempenho.

3.4 INSTUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com base na teoria apresentada foi elaborado o roteiro de questões (Quadro 5).

Quadro 5 - Roteiro de Questões.

Autores	Roteiro de Questões
Chiavenato (2016)	1. Como vocês compreendem a avaliação de desempenho na UFMS?
Rodrigues e Garcez (2020)	2. Como a avaliação de desempenho é utilizada na instituição?
Jardeweski e Jardeweski (2014)	3. A respeito dos resultados obtidos ao aplicar a avaliação de desempenho, qual o tratamento ou encaminhamentos feitos?
Mascarenhas (2008)	4. Uma vez realizada a avaliação de desempenho, qual é o retorno que os servidores recebem? Como é realizado esse retorno?
Chiavenato (2016)	5. A avaliação de desempenho é utilizada pela instituição para aprimoramento dos servidores e da instituição como um todo? Como?
Silva (2022)	6. A avaliação de desempenho é capaz de identificar fatores que influenciam o desempenho dos servidores?
Robbins (2005) e Hiriyappa (2018)	7. A partir da avaliação de desempenho a instituição se preocupa com a motivação dos seus servidores? O que tem sido feito para motivar as pessoas em suas funções?
Brasil (2010)	8. O ciclo de avaliação da UFMS foi baseado na legislação ou em algum modelo teórico proposto?
Brasil (2006)	9. As informações obtidas com a avaliação de desempenho têm sido aplicadas para definição e criação de políticas voltadas para a gestão de pessoas, conforme comando do Decreto nº 5825/2006?
Brasil (2006)	10. Além da progressão na carreira, a avaliação de desempenho está sendo aplicada para: a) resultar em indicadores para a formulação do planejamento estratégico? b) melhorar os processos laborais? c) constatar e analisar o desempenho de modo individual e do conjunto de servidores? d) fornecer uma base para programas de capacitação e aperfeiçoamento? e) mensurar as necessidades de RH da instituição e para programa de saúde do trabalhador?
Brasil (2005, 2006) e UFMS (2007)	11. Considerando as mudanças nos processos laborais, avanços tecnológicos e ingresso de servidores de gerações mais recentes, o modelo atual, publicado há mais de 10 anos, é visto como adequado? Proporia mudanças?
Pontes (1999), Robbins (2005), Barbosa (2010), Bodart et al. (2015), Meireles (2017), Barros Neto (2022), Ferri et al. (2022) e Silva (2022)	12. Conhecem outros modelos de avaliação de desempenho? Quais? E quais poderiam ser aplicados na instituição? Há alguma proposta de aplicação de um modelo de gestão do desempenho na UFMS?
Robbins (2005), Chiavenato (2016) e Barros Neto (2022)	13. Considerando o modelo atual, quais os principais pontos que a avaliação de desempenho consegue avaliar? Os critérios avaliados pela avaliação de desempenho são suficientes para atingir os objetivos delimitados na legislação?
Rocha e Malheiros (2014) Carlos (2023) Daniels e Bailey (2014)	14. A Sedep desenvolve algum trabalho relativo à gestão de desempenho? Há algum projeto em andamento para implementação ou aprimoramento do processo?
Rocha e Malheiros (2014)	15. Há algum modelo de GD que a UFMS aplica ou pensa em aplicar?

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Ao observar o Quadro 5, pode-se observar que cada questão foi elaborada baseada na teoria já exposta no trabalho. Na coluna da esquerda são apresentadas as referências basilares das questões desenvolvidas.

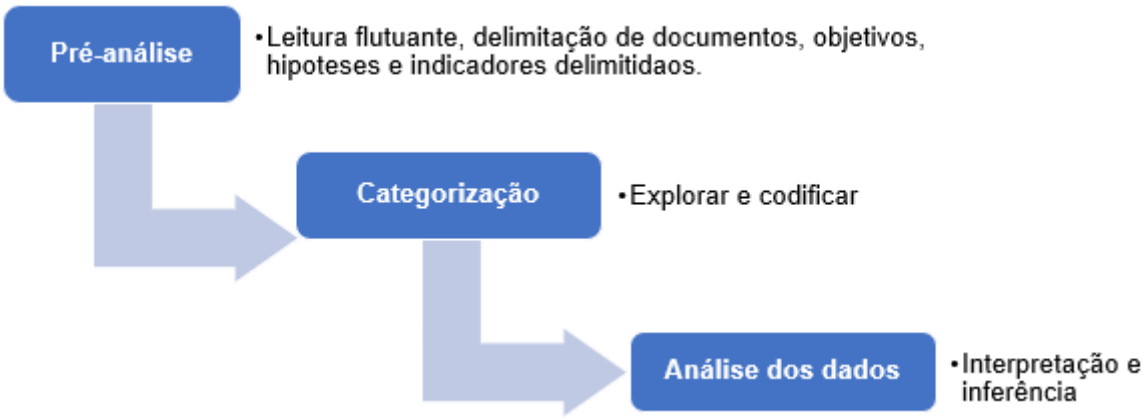
Em relação ao questionário: não houve um pré-teste das perguntas, apenas avaliação pelos autores. As questões foram aplicadas por entrevista virtual, com duas pessoas do setor responsável pela avaliação de desempenho da instituição. Em média, as entrevistas duraram 60 minutos, limitando-se ao roteiro. Essas informações foram coletadas entre junho e julho de 2024. Para transcrição da entrevista foi utilizado o próprio sistema de legendas do *google meet*.

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados obtidos a partir do questionário foram verificados com base na análise de conteúdo que, segundo Franco (2021), tem início na mensagem que é transmitida quer seja falada ou gravada ou redigida. Essa técnica, segundo Bardin (2016), é uma forma de examinar a fala, a língua das pessoas. Tal método procura compreender aquilo que está além do que é falado, buscando conhecer variáveis sociológicas, históricas, psicológicas com base em uma ferramenta de dedução.

A figura 4 abaixo, demonstra os processos para realização da análise de conteúdo:

Figura 4 - Fluxo de análise de conteúdo.



Fonte: elaborado pelo autor com base no livro de Bardin (2016).

Para aplicar a análise de conteúdo, Bardin (2016) define uma organização em três etapas, sendo a primeira pré-análise, a qual consiste em uma leitura chamada flutuante, delimitação de documentos a serem analisados, construção de objetivos, hipóteses e indicadores. A segunda etapa, consiste em explorar o que foi selecionado

com intuito de criar uma categorização a partir de uma codificação. Na última etapa, a autora indica que deve ser realizada a análise dos dados obtidos, com base em interpretação dos textos e inferência.

Para realizar essa análise não foram utilizados softwares específicos, toda a metodologia foi feita manualmente conforme as frequências dos adjetivos o enquadramento das respostas aos objetivos da pesquisa.

3.6 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.

Nesta seção, será apresentada a codificação e categorização do material coletado e para manter o anonimato, as pessoas entrevistadas serão retratadas como E1 e E2. A codificação foi realizada com base nas entrevistas realizadas com servidores que trabalham na Secretaria de Desenvolvimento Pessoal. A codificação, de acordo com Campos (2004), é uma etapa comedida para que a análise não perca o foco diante da variedade que há no material coletado. A tabela 2 contém os códigos atribuídos a cada questão da entrevista dada por E1 e a Tabela 3 contém os códigos das respostas dadas por E2.

Tabela 2 – Código de questões E1.

QUESTÃO	CÓDIGO
1	atrasada; autoavaliação e da chefia; Autoavaliação; autoavaliação; medo de prejudicar o servidor; nota máxima sem ter critério nenhum.
2	progressão por mérito; para o PGD também.
3	nota muito baixa, fica de olho; nota baixa; psicóloga já interfere; avaliação de desempenho; não passa direto.
4	publicação das notas; recurso; nota baixa
5	treinamento; de capacitação; planejamento.
6	perguntas bem precisas, não muito aprofundadas.; não muito aprofundado; avaliação de desempenho; sem justificativa.
7	nova resolução; incentivar; Incentivar a pessoa participar
8	legislação; autoavaliação e da chefia; pode ter alterações
9	aperfeiçoamento de cursos; cursos; capacitações.
10	Planejamento estratégico; anualmente; capacitação; capacitação; dificuldade; cursos anuais de capacitação; Individual; notas baixas; nota baixa; Não faz; não emite um relatório separado por unidade; avaliação de desempenho;
11	desatualizado; superficial; perguntas mais aprofundadas; 360;

12	360; proposta; avaliação de desempenho; avaliação de desempenho; proposta.
13	desempenha bem a função; se ele responde à administração; responde à chefia; se tem contribuições; sugestões para melhorias; básico; questões do dia a dia; questão de horário; se faz o serviço; Respeito à hierarquia; se está cumprindo as atividades.
14	Preencher os relatórios; Relatórios de gestão;
15	Não; resolução; avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Tabela 3 – Código de questões E2.

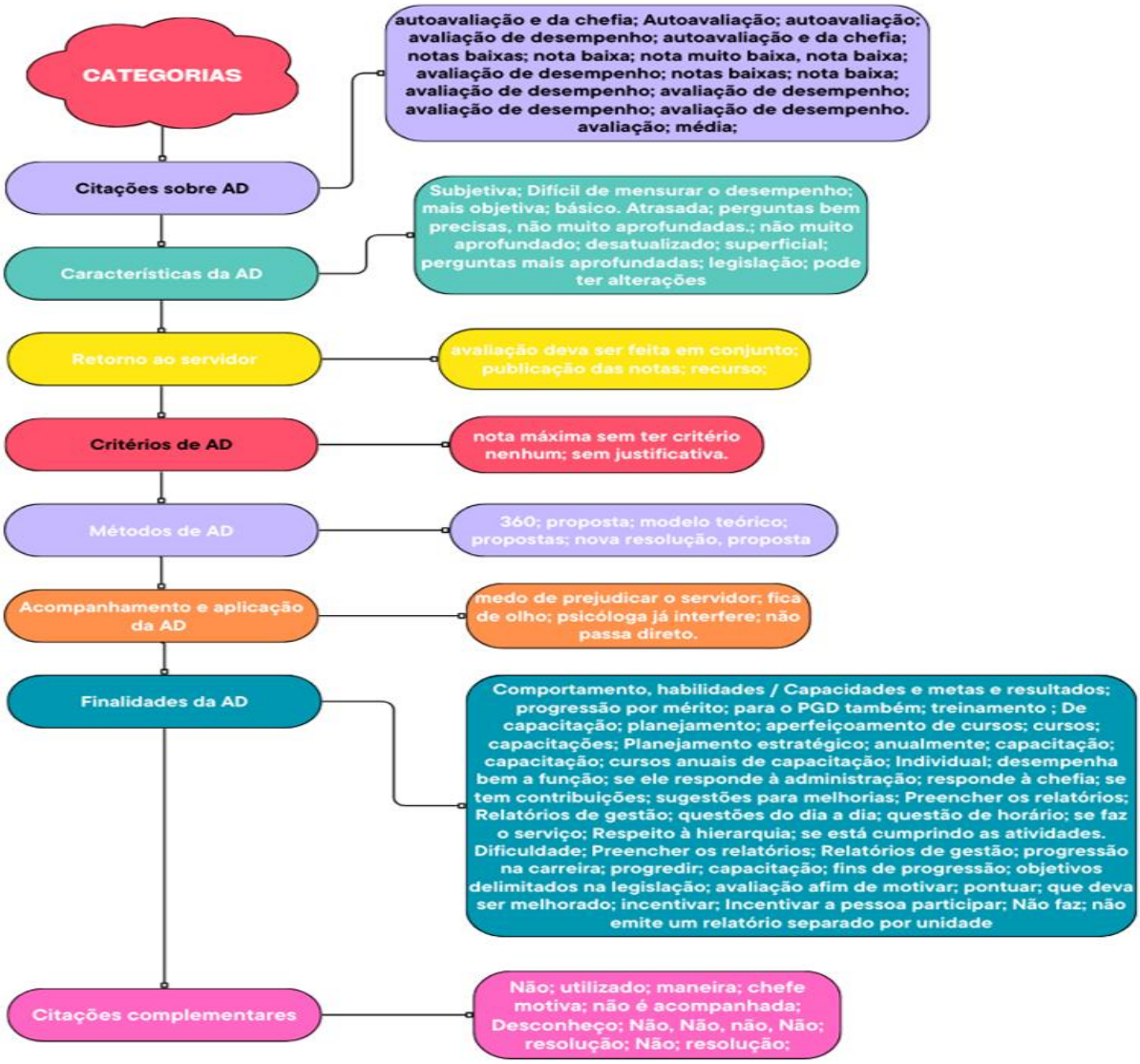
QUESTÃO	CÓDIGO
1	Subjetiva; Difícil de mensurar o desempenho.
2	Progressão na carreira**.**
3	Média; progredir.
4	Avaliação deva ser feita em conjunto.
5	Avaliação afim de motivar; pontuar; que deva ser melhorado.
6	Capacitação.
7	Maneira; chefe motiva; não é acompanhada.
8	Não; modelo teórico; utilizado.
9	Desconheço.
10	Fins de progressão.
11	Não; propostas; avaliação; mais objetiva.
12	Não.
13	Comportamento, Habilidades/Capacidades e metas e resultados; objetivos delimitados na legislação.
14	Proposta.
15	Não.

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Observando as codificações, ficou constatada uma variedade de palavras e sentenças selecionadas conforme sua importância para responder a pergunta sem perder o foco de cada questão. Em algumas respostas, como nas questões 1, 2, 13 e 15, as codificações ficaram semelhantes. Enquanto que nas demais, os termos ficaram menos próximos na semelhança de significado. Tal fato, mostra uma diferente visão das pessoas entrevistadas a respeito do tema.

Uma vez codificadas as entrevistas, foi feita uma análise a respeito das palavras selecionadas para uma categorização. Essa reuniu os termos parecidos ou que se enquadrem como as categorias determinadas, de acordo com a Figura 6, por ter um campo semântico parecido, que conforme Bardin (2016), é uma categoria que indica aquilo que foi falado ou escrito, podendo ser adotado pelos assuntos das palavras, de sentenças ou grupos de texto mais extensos.

Figura 6 - Categorias.



Fonte: elaborado pelo autor.

Cada categoria foi criada pensando em aglutinar os termos em algo em comum. Na primeira classe, **Citações sobre AD**, buscou-se evidenciar as citações que faziam alguma referência à AD ou a segmentos relacionados, como notas e autoavaliação. Na segunda, **características da AD**, foram reunidos termos que os aspectos

percebidos referente à AD na instituição. Já nas finalidades **da AD**, foram segregados aspectos que demonstram quais os objetivos da AD. Nos grupos 4 e 5, **critérios de AD** e **Métodos de AD**, foram delimitados trechos e vocábulos que descrevem os critérios e os métodos adotados pela AD. Além dessas, há também as divisões **Retorno ao serviço** e **acompanhamento e aplicação da AD**, nesses foram escolhidas palavras que mostram o que ocorre com as informações da AD, como o retorno aos servidores. Por fim, o segmento **citações complementares**, reúne códigos isolados que servem de complemento às respostas das perguntas desenvolvidas.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

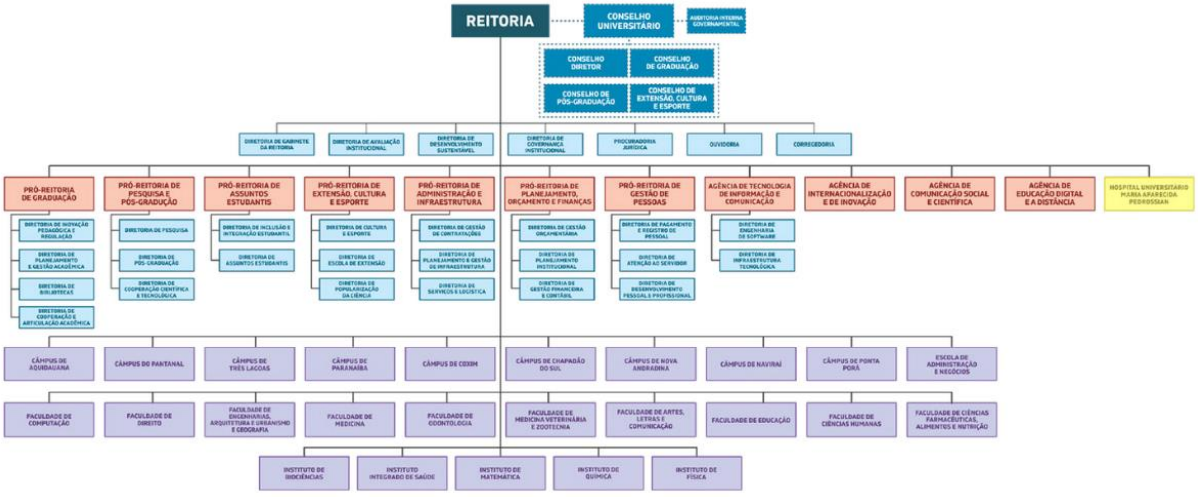
4.1 A UFMS

A UFMS, conforme seu Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI), teve origem no ano de 1962 a partir da concepção da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande. Já no ano de 1979 ocorreu a federalização e passou a ser uma Instituição de Ensino Federal. Ao passar dos anos a entidade passou a ter uma natureza multicâmpus e a possuir autonomia nas áreas: didático-científica, disciplinar, administrativa e de gerir seu patrimônio e finanças.

Atualmente a universidade tem sua sede na Cidade Universitária, em Campo Grande, e tem mais nove câmpus no interior do estado nas cidades de: Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas.

Toda essa estrutura, pode ser melhor visualizada na figura 5 abaixo, a qual mostra de forma hierarquizada o organograma da instituição:

Figura 5 - Organograma UFMS.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI) ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) UFMS - 2020 – 2024,. P. 17.

Para que a instituição possa atender as demandas da sociedade e poder oferecer as atividades de ensino, projetos de extensão e pesquisa, a fundação conta, conforme seu último quadro de quantitativo de servidores divulgado, com 3368 pessoas. Dessas, 1592 são docentes e 1773 são técnicos, sendo que a tabela 1, abaixo, detalha a distribuição dos cargos.

Tabela 1 - Força de trabalho UFMS.

FORÇA DE TRABALHO	
Professor da Carreira de Magistério Superior	Ativos em exercício: 1446 Afastados: 58
Técnico-Administrativo em Educação	Ativos em exercício: 1683 Afastados: 90
Professor Substituto	51
Professor Visitante	37
Estagiários (Pró-estágio)	01
Cargo Comissionado (externo)	02

Fonte: Relatório de gestão UFMS 2023, p. 116.

A fim de lidar com esse grande número de trabalhadores, a instituição possui uma política voltada à gestão de pessoas. Essa ação foca em valorizar o lado pessoal e profissional dos colaboradores, tendo sua base em alguns valores como: criar valor para a comunidade, oferta de serviços educacionais com inovação; observar a transparência, a ética e responsabilidade; e obediência ao aprimoramento profissional.

Somado a isso, há a política de gestão de desempenho, descrita no PDI da UFMS (UFMS, 2020, p. 110), que foi baseada em medidas para promover o desenvolvimento, reconhecimento e avaliação dos seus servidores. Ela adota como bases as seguintes ideias:

> • Adotar ferramentas de gestão apropriadas para os procedimentos de avaliações de desempenho funcional dos servidores da Carreira Técnico-Administrativa em Educação e da Carreira do Magistério Superior, assegurando reconhecimento do desempenho, condições para feedback da avaliação e proporcionando orientação quanto ao desenvolvimento profissional contínuo dos servidores;
>
> • Executar os procedimentos de desenvolvimento na Carreira do PCCTAE, dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Carreira do Magistério Superior, como forma de valorização e reconhecimento do servidor;
>
> • Propor a revisão e aprimoramento das normas e procedimentos relativos ao desenvolvimento e avaliação funcional das Carreiras do PCCTAE e do Magistério Superior para aprimoramento institucional e atendimento a missão da UFMS;
>
> • Propor ações de reconhecimento aos servidores que demonstrem elevado tempo de serviço e exímia aplicação do conhecimento, competências e habilidades em prol do desenvolvimento da UFMS;
>
> • Promover o controle e atualizações dos dados funcionais dos servidores ativos, inativos e pensionistas e de seus dependentes;

> • Prestar informações relativas à situação funcional de servidores com base no quadro demonstrativo de lotação de pessoal;
> • Aplicar a legislação trabalhista e previdenciária, dando cumprimento financeiro aos direitos e deveres dos servidores e pensionistas; e
> • Desenvolver procedimentos buscando instrumentos de revisão e aperfeiçoamento para ações periódicas relacionadas à carreira e à remuneração.

Dos pontos listados como pilares da política de gestão de desempenho, pode-se destacar o segundo tópico, em que é citada a revisão para melhorias da regulamentação e processos atuais relativos à avaliação funcional dos servidores. Aqui, abre-se a oportunidade de estudos ou propostas com sugestões para concretização da ideia exposta.

Para que ocorra a GD, é necessário que aconteça a avaliação de desempenho, dessa maneira, ao analisar a Resolução (CD) nº 392/2023, que delimita as competências de das unidades que compõem a UFMS, identifica-se que a Secretaria de Desenvolvimento Pessoal, subordinada à Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, é a responsável pela AD, conforme descrito no documento:

> Propor, executar, acompanhar e revisar os procedimentos de avaliação de desempenho funcional e desenvolvimento dos servidores das carreiras Técnico- Administrativa em Educação e do Magistério Superior;
> Propor a revisão e aprimoramento das normas e procedimentos relativos ao desenvolvimento e avaliação funcional das carreiras dos Técnico-Administrativa em Educação e do Magistério Superior;
> Elaborar relatórios gerenciais e de governança; e desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação. (UFMS, Mato Grosso do Sul, 2023).

Na descrição, pode-se observar que a Sedep, além de realizar os procedimentos de AD da instituição, também é responsável por propor alterações para que a regulação da AD seja aprimorada. Além disso, a mesma pode elaborar relatórios gerenciais a respeito do tema. Nesse ponto, existe a possibilidade deste trabalho indicar modificações que podem servir de base para que a secretaria possa apresentar eventuais alterações nas regulamentações que tratam sobre a AD.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste tópico será detalhada a análise das respostas, com base nas perguntas apresentadas no Quadro 5, obtidas com as entrevistas realizadas com as pessoas que fazem parte da Sedep. A interpretação das respostas foi baseada nos códigos e codificação do texto transcrito.

A primeira pergunta do roteiro de questões, tem foco na percepção da AD por parte da SEDEP. A partir da resposta, pode-se identificar que a percepção em relação à avaliação de desempenho é de que o processo é ineficaz e atrasado, uma vez que é mencionado na resposta de E1: *" -enxergo um pouco atrasada,.. autoavaliação e da chefia, sendo que nem sempre é real,*". Em complemento, E2 cita a falta de objetividade e dificuldade de medir a performance dos servidores: "- *Subjetiva. Difícil de mensurar o desempenho por meio de uma escala*."

Além disso, também foi notado que a autoavaliação e avaliação da chefia não possuem critérios rigorosos, fazendo com que o processo seja comprometido e impreciso. Esse fato ficou notado no trecho em que a E1 diz: " - *Aí dão a nota máxima sem ter critério nenhum. Sabe, eles não olham direito para o critério*."

É citada ainda, por E1, um temor da chefia em atribuir notas baixas: *"- com medo de prejudicar o servidor".* Tal pavor faz com que a utilidade da AD seja prejudicada, pois prejudica uma avaliação técnica.

Ao analisar a segunda resposta, em que E1 diz: *"- Ela é hoje utilizada para, mais assim, fins de progressão por mérito…agora é para o PGD também."* Fica evidente que a percepção da AD é comumente utilizada apenas para progressão por mérito e recentemente para o PGD, com foco no teletrabalho. A conclusão de E2, sobre a mesma questão, foi semelhante, uma vez que ficou entendido que a AD é meramente para progressão dos servidores, ela citou: "- *Objetivamente, para fins de progressão na carreira"*.

No que diz respeito ao tratamento dos resultados da avaliação, na terceira pergunta, foi identificado que não há um tratamento sistemático para notas baixas, como demonstrado na fala de E1: *"- Se tem, assim, alguma nota muito baixa, que é bem raro, a gente fica de olho,….., pode passar até pela assistente…..Mas quando é avaliação de desempenho, a gente fica só, é assim, de olho. Mas do contrário, não tem um tratamento assim, de imediato"*. Além disso, tais frases indicam que os dados não são utilizados para melhorias contínuas. Na resposta ainda é citado que há um tratamento melhor dos dados apenas na AD referente ao estágio probatório, evidenciado na fala de E1: *"Quando é estágio probatório, quando dá uma nota baixa, assim, a gente já, a psicóloga já interfere."*

Ainda sobre o tópico do parágrafo anterior, E2 apenas complementou a informação relatando que é calculada uma média para fins de progressão funcional, a partir da data base.

Outro ponto analisado, na quarta pergunta, foi em relação ao retorno que é dado aos servidores após a aplicação da AD. Ficou observado, ao analisar a seguinte fala: *"- É um retorno realmente assim, é a publicação das notas dele."* que não há um feedback direto entre chefia e servidor. Ocorre apenas a publicação dos resultados e uma aceitação do avaliado, uma vez que as notas normalmente são altas. Ainda ficou observado que dificilmente são atribuídas notas baixas: *"- Porque eles falam, ah, normalmente a chefia não dá uma nota baixa a ponto de não receber um mérito dele."*

Nesse ponto, E2 deu uma resposta mais curta, relatando que a avaliação é feita em conjunto entre servidor e chefe: *"- A norma prevê que a avaliação deva ser feita em conjunto: chefe com o servidor.*" Aqui, pode-se entender que o retorno ao avaliado é imediato, uma vez que a avaliação deve ser feita em conjunto.

Em relação ao uso da avaliação de desempenho para aprimoramento dos servidores e da instituição, ao analisar a resposta foi retratado que há utilização para cursos de capacitação, segundo E relata: *"- Um levantamento, né, porque a SECAP é a Secretaria de Capacitação. Que eles fazem um levantamento também pra ver os cursos que vão oferecer.*" Dessa forma, ficou entendido que não há outros usos além de cursos de aprimoramento de servidores.

Em contraponto, E2 observou que a AD deve ser feita com intuito de motivar a pessoa, além de mostrar quais os aspectos que devem ser aprimorados. Tal análise pode ser observada em sua fala: "-*...realize a avaliação a fim de motivar o servidor e pontuar aquilo que deva ser melhorado*."

Quanto à identificação de fatores que influenciam o desempenho, a resposta, à pergunta 6, de E1 foi: *"- Bem mais superficial, né? Porque são perguntas bem precisas, não muito aprofundadas. Tem como saber como que tá. No geral assim por cima, não muito aprofundado."*. Nesse ponto foi notado que as perguntas são superficiais e não ajudam a identificar precisamente problemas. A falta de profundidade mostra uma falha na AD aplicada. Em outro trecho da resposta é dito por E1:" - *Só a nota e pronto. A pontuação é sem justificativa, né? Nenhum campo adicional."* Aqui, observa-se que a ausência de justificativas das notas, que são atribuídas pela chefia ou pelo próprio servidor, não possibilita um melhor detalhamento.

Sobre esse mesmo tema, E2 apresentou uma opinião divergente, pois acredita que a AD é capaz de identificar elementos que atuam no desempenho dos servidores, e citou como exemplo a identificação de aprimoramento por cursos de capacitação.

Em sua fala, isso fica notável: "- *Sim, como por exemplo, o fator "capacitação"."*

Já na sétima pergunta, o foco foi quanto à preocupação da instituição com a motivação de seus servidores. A resposta de E1 foi*: "- Então, o que eu falo assim, que agora eles estão, como eu falei, nesse projeto dessa nova resolução, que tá na minuta, é que eles querem incentivar, né?.... Porque aí fica, como eu falei, a avaliação só para o mérito. É incentivar a pessoa participar realmente. Que é essa questão das comissões. Assumir chefia.*". Já para E2, a motivação não é um tópico a ser acompanhado pela Sedep, conforme relata: *"- A maneira como o chefe motiva seus subordinados não é acompanhada pela Secretaria*".

A partir dessas falas ficou observável que o atual modelo de AD além de não possuir mecanismos que identifiquem aspectos motivacionais no desempenho dos servidores, também não é algo acompanhado pela secretaria responsável. Além de existir uma minuta em discussão, na qual constariam elementos que motivem os servidores a serem mais participativos e obterem melhores notas nas suas avaliações, a instituição não dispõe, até o momento, de métodos que sejam capazes de motivar seus colaboradores.

A respeito da base para o desenvolvimento do modelo atual de AD, na oitava pergunta, foi respondido, por E1, que: "- *Porque quando foi feita a legislação, foi feita assim, né? A autoavaliação e da chefia. Eu não lembro que modelo que usaram, como que foi, do princípio. Mas é o mesmo. Porque assim, acho que quando sai alguma coisa, aí você tem o tempo pra fazer as normativas, né"*. A resposta de E2, foi no mesmo sentido:"- *Não sei informar se algum modelo teórico foi utilizado na elaboração do ciclo de avaliação da UFMS*". Nesses pontos, foi entendido que a legislação serviu de único elemento de suporte para formulação do modelo de AD aplicado na instituição, mas não descarta totalmente a possibilidade de uma base teórica para o desenvolvimento do método.

Na nona pergunta, as respostas de E1 e E2 foram distintas. A questão trata do uso das informações da AD para aplicação em políticas institucionais de gestão de pessoas. Para E1, os dados são utilizados para definição de cursos de capacitação, conforme sua fala: *"- No caso de aperfeiçoamento de cursos. ".* Já E2 relatou que desconhece se é feito algo com o material resultante da AD, como relata:"- *Desconheço se sim.".* Nesse trecho, infere-se que os dados são aproveitados para um caso que se enquadra na legislação.

A décima pergunta tratou sobre como os dados gerados pela AD são utilizados

na instituição para algumas finalidades importantes para a literatura. A respeito do uso das informações para criação de indicadores basilares para um planejamento estratégico E1 disse: *"- Planejamento estratégico, sim. Que é esse planejamento que eles fazem anualmente."*. No trecho a respeito de aprimoramento de processos laborais, E2 relatou:" - *Com a capacitação, consequentemente…."*.

Entende-se, então, que os dados gerados pela AD são utilizados para elaboração do planejamento estratégico institucional, mostrando que a universidade aproveita a AD para pensar nos seus próximos passos.

O próximo tópico, que dispôs sobre a AD ser utilizada para mensurar o desempenho de modo individual ou em grupos, E1 trouxe:" - *Individual, sim,.{...}Não faz, assim, porque a gente dá para separar, né? Por secretaria, por lotação, né? A gente não chega a fazer uma análise dessa forma."* Já para o assunto de aperfeiçoamento, a resposta trouxe novamente o uso para cursos de capacitação. Por fim, a respeito do uso dos dados para as necessidades de RH e saúde do trabalhador, E1 trouxe que não há esse tipo de uso: *"- É, necessidades do RH. Olha, não mesmo. Principalmente para a parte da saúde, não."*

E2 trouxe uma resposta mais enxuta e afirmou, novamente, que os resultados da AD são utilizados meramente para progressão funcional dos servidores.

Com essas respostas, ficou entendido que, na forma de tratamento do material coletado pela AD, não há um sistema que faça uma análise dos dados de modo a focar em questões além da progressão. Assim, evidencia-se um desperdício de trabalho e dados que podem ser úteis para o aprimoramento da instituição.

A respeito do tópico da questão onze, em que foi tratado sobre o modelo atual de AD e sua adequação à época atual, E1 respondeu:*" - Está muito desatualizado, né? Está superficial, poderia fazer perguntas mais aprofundadas sobre a atividade e desempenho do servidor."* Já E2, respondeu que o sistema não é adequado.

Dessa maneira, nota-se que ambas as respostas confluem para relatar a AD atual, na instituição, como um método defasado e que não acompanhou as mudanças ocorridas. Bem como, não ter profundidade em sua análise e tratamento.

Na questão doze, foi questionado se tinha conhecimento de outros métodos de AD existentes na literatura. E1 expôs da seguinte maneira:*" - Seria 360 mesmo"*. Já E2 disse desconhecer qualquer modelo de AD. Tal fato abre a possibilidade para que um novo método seja implementado.

Posteriormente, foram abordados quais os pontos avaliados pela AD e se os

critérios são o bastante para atender à legislação. E1 relatou:" - *Fica mais assim, se o servidor desempenha bem a função, ao contrário, se ele responde à administração, responde à chefia, que é realmente o básico para saber se tem contribuições, se ele ajuda também com novas sugestões para melhorias do serviço. É básico….".* Enquanto que E2 respondeu:*" - Para atingir os objetivos delimitados na legislação, sim".*

Examinando as respostas, ficou entendido que os aspectos avaliados pela AD atual são suficientes para atender à legislação e que podem ser incluídos mais atributos para uma maior profundidade da AD.

Nas duas últimas questões, foi questionado sobre a gestão de desempenho na instituição. E1 informou que não há um modelo, mas houve uma proposta:*" - Não, só cumpre mais para encher os relatórios que são normalmente... Relatórios de gestão….Não, como falei, né? Teve essa resolução que eu falei".* E2 deu uma resposta parecida:*" - Fizemos uma proposta em 2022."*

O fato de não haver gestão de desempenho na instituição, abre uma lacuna para a formulação de uma proposta que sirva de base para a elaboração de um sistema de GD. Uma vez analisadas as respostas, nota-se que a forma atual de AD da UFMS necessita de mudanças para aprimorar o processo e torná-lo mais eficaz. Além da necessidade de um método de GD para que a instituição tenha melhores formas de analisar as necessidades de seus servidores e setores.

4.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO MODELO DE AD.

Analisando as respostas das entrevistas, pôde-se elaborar um quadro com os principais problemas da AD atual da UFMS. A Figura 7 mostra os pontos identificados que devem ser sanados a fim de alinhar a AD ao que é proposto na literatura exposta.

Figura 7 - AD na UFMS.

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A partir dos pontos destacados, respeitando a legislação e adotando a literatura como pilar estrutural, será elaborado um modelo de Gestão de desempenho e de Avaliação de desempenho, o Produto Técnico Científico desta pesquisa, a fim de se ter uma proposta para aprimorar a AD e instituir a GD na instituição.

O sistema a ser proposto terá será um sistema misto, mesclando o modelo de AD 360º, uma vez que será sugerida a avaliação pela chefia, colegas de trabalho e autoavaliação; com o modelo AD de inspirado na pesquisa de campo, sendo esse adaptado à realidade da instituição.

O modelo 360 foi escolhido pois permite que outras pessoas, além do superior e do avaliado, participem da AD, conforme é o comando do Decreto nº 7.133/2010. Assim, espera-se mitigar o problema do medo de a chefia avaliar seu subordinado.

O sistema de pesquisa de campo foi selecionado pois, conforme Chiavenato

(2016), permite que a AD seja mais profunda, isenta e objetiva; além de ser um modo bem completo para avaliações. Os ajustes nesse método visam solucionar os problemas encontrados na AD da UFMS e torná-lo mais simples e amigável para poder ser aplicado.

Para gestão do desempenho, será apresentado uma metodologia baseada na literatura e que possibilite à instituição a capacidade de gerir as informações obtidas, sabendo quando intervir em caso de notas baixas, quais cursos de capacitação ofertar, obter informações por setor, ter um histórico do desempenho e que permita uma melhoria contínua.

O modelo de AD contará com as seguintes fases: Formulário de questões da chefia, formulário de autoavaliação; formulário de avaliação dos colegas; *feedback* e sugestões de melhoria.

5. PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Inicialmente foi elaborado um método baseado na AD por pesquisa de campo com o modelo 360º, com adaptações para uma análise mais simples. O modelo tradicional de pesquisa de campo, conforme Chiavenato (2016), conta com: avaliação inicial, avaliação suplementar; planejamento para cada funcionário e acompanhamento da performance; além de a entrevista de desempenho ser desenvolvida entre um especialista em AD e o gestor.

Para torná-lo mais amigável, as fases ficaram da seguinte maneira: avaliação da chefia, autoavaliação, avaliação por colegas de setor, planejamento para aprimoramentos necessários, e *feedback*, sendo que os formulários são baseados na avaliação de desempenho de pesquisa de campo

Para a montagem dos formulários de avaliação, foram utilizados os fatores dispostos no Art. 4º do decreto n.º 7.133/2010. No documento a ser preenchido pelo superior imediato, conforme tabela 4, os campos propostos para serem analisados são: produtividade, conhecimento de métodos e técnicas para desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento de normas e conduta, qualidade técnica do trabalho, autodesenvolvimento e capacidade de iniciativa. Dessa maneira totalizaram oito áreas a serem observadas pelo avaliador.

Tabela 4 - Avaliação pela chefia.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PELA CHEFIA	
SERVIDOR(A) AVALIADO(A):	
SIAPE:	

Cargo:	Lotação:
NOTA	**DESCRIÇÃO DO VALOR**
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

PRODUTIVIDADE	**N1**
Descreva a produtividade do(a) servidor(a) citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe, pelo menos, os pontos: se a pessoa avaliada cumpre prazos, utiliza ferramentas para gerenciar as tarefas, se há equilíbrio entre demanda e qualidade do serviço.	
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	**N2**
Descreva se o(a) servidor(a) possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem facilidade ou dificuldade com tecnologia, fluxos processos de trabalho, conhece as normas inerentes ao cargo e se precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.	

TRABALHO EM EQUIPE	**N3**
Descreva se o(a) servidor(a) consegue trabalhar em equipe, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem dificuldades com o relacionamento interpessoal.	
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO	**N4**
Descreva se o(a) servidor(a) consegue é comprometido com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.	
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA	**N5**
Descreva se o(a) servidor(a) cumpre as normas legais e como é sua conduta, citando seus pontos positivos e negativos.	
QUALIDADE TÉCNICA DO TRABALHO	**N6**
Descreva a qualidade técnica do serviço prestado pelo(a) servidor(a), citando seus pontos positivos e negativos.	

AUTODESENVOLVIMENTO	**N7**
Descreva se o(a) servidor(a) procura se desenvolver continuamente, com cursos e capacitações, citando seus pontos positivos e negativos.	
CAPACIDADE DE INICIATIVA	**N8**
Descreva se o(a) servidor(a) é proativo(a), se é capaz de realizar as atividades sem a necessidade de cobranças e se demonstra iniciativa para resolver problemas do setor, citando seus pontos positivos e negativos.	
MÉDIA DESTE BLOCO	
A média deve ser calculada da seguinte forma: (N1 + N2 + N3 + N4 + N5 + N6 + N7 + N8)/8	

PLANEJAMENTO – PLANO DE AÇÃO			
ATIVIDADE DE PROPOSTA	OBJETIVO	PRAZO	SITUAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Já nos documentos de autoavaliação, Tabela 6, e avaliação por pessoas do setor, abela 7, foram selecionados cinco tópicos a serem observados pelos servidores, os quais são: produtividade, conhecimento de métodos e técnicas para desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e cumprimento de normas e conduta.

Cada ponto de análise solicita uma descrição específica, sendo necessário que a resposta seja aberta e indicação de pontos positivos e negativos, para uma melhor descrição de como é cada aspecto analisado. Optou-se por perguntas abertas pois, conforme Perpinã (2012), permite que o respondente possa apresentar uma maior diversidade na resposta, assim abre-se a possibilidade de a chefia justificar a nota atribuída.

Após analisar aquele aspecto, a pessoa deve atribuir uma nota de zero a dez. A escala de notas foi baseada numa mescla entre o modo numérico e descritivo, em que para cada valor há uma descrição de como foi a avaliação. A tabela 5 apresenta uma descrição de como ficou a montagem da escala.

Tabela 5 - Descrição de valores.

NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Uma vez feita a avaliação e atribuídas as notas, em cada formulário é necessário calcular uma média. No documento da chefia, o cálculo ficou definido entre a soma das oito notas atribuídas dividido por oito. Já no formulário redigido pelo próprio avaliado a média deve ser calculada pela soma dos seis itens dividido por seis e no grafado pelos colegas de trabalho o valor deve ser obtido a partir da divisão da soma das notas por cinco. No total, ficaram delimitados três termos médios para a definição da nota final.

A média do calculada a partir formulário preenchido pela chefia ficou nomeada como M1, a definida a partir do documento preenchido pelo próprio servidor foi nomeada de M2, e calculada a partir do questionário preenchido pela equipe de trabalho foi delimitada como M3. O valor resultante deve ser determinado conforme o

peso de cada nota determinada, conforme Art. 4º § 3º do Decreto n.º 7.133/2010, da seguinte forma: o valor atribuído pela chefia tem 60% no peso da nota, o conceito calculado pela avaliação da equipe de trabalho com 25% de peso, e a média da autoavaliação com peso de 15%. A partir disso, a equação com a nota final, nomeada NF, ficou: **NF = M1*0,60 + M2*0,15 + M3 * 0,25.**

Tabela 6 - Autoavaliação.

FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO
SERVIDOR(A):
SIAPE:

Cargo:	Lotação:
NOTA	**DESCRIÇÃO DO VALOR**
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

PRODUTIVIDADE	**N1**
Descreva a sua produtividade do(a) servidor(a) citando pontos positivos e negativos. Detalhe, pelo menos, os pontos: como você lida com prazos, se utiliza ferramentas para gerenciar as tarefas, como mantém equilíbrio entre demanda e qualidade do serviço.	
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	**N2**
Descreva se possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe suas facilidades ou dificuldades com tecnologia, fluxos processos de trabalho, se conhece as normas inerentes ao cargo e se acredita que precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.	

TRABALHO EM EQUIPE	**N3**
Descreva se como você trabalha em equipe, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se possui dificuldades com o relacionamento interpessoal.	
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO	**N4**
Descreva o teu comprometimento com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.	
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA	**N5**
Descreva se você cumpre as normas legais e como é sua conduta, citando seus pontos positivos e negativos.	
A média deve ser calculada da seguinte forma: (N1 + N2 + N3 + N4 + N5)/5	

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Tabela 7- Avaliação do setor.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO POR PESSOAS DO SETOR
SERVIDOR(A) AVALIADO(A):
SIAPE:

Cargo:	Lotação:

NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

PRODUTIVIDADE	N1
Descreva sua percepção da produtividade do(a) servidor(a) citando seus pontos positivos e negativos.	
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	**N2**
Descreva se o(a) servidor(a) possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem facilidade ou dificuldade com tecnologia, fluxos processos de trabalho, se conhece as normas inerentes ao cargo e se precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.	
TRABALHO EM EQUIPE	**N3**
Descreva como é trabalhar em equipe com o(a) avaliado(a), citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem dificuldades com o relacionamento interpessoal.	

COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO	**N4**
Descreva se o(a) servidor(a) consegue é comprometido com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.	
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA	**N5**
Descreva como é a conduta do(a) avaliado e se o mesmo segue as normas legais, citando seus pontos positivos e negativos.	
MÉDIA DESTE BLOCO	
A média deve ser calculada da seguinte forma: (N1 + N2 + N3 + N4 + N5)/5	

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

ROTEIRO DE *FEEDBACK* AO AVALIADO

- A chefia deve chamar cada servidor em particular para conversar a respeito de sua avaliação de desempenho;
- É importante que a chefia seja imparcial ao relatar como foi a performance da pessoa;
- No feedback o superior deve relatar ao subordinado como foi a avaliação de desempenho, mostrando os formulários preenchidos, como foi feito o cálculo da média, o que foi escrito na avaliação e o porquê a chefia avaliou daquela maneira;
- A chefia ainda deverá citar quais foram os aspectos positivos e negativos identificados naquele período de avaliação;
- Ainda devem ser citados quais as ações que o avaliado deve evitar, caso a chefia entenda como algo negativo; e quais atitudes devem ser mantidas e reforçadas e desenvolvidas;
- Por fim, servidor e chefia devem criar em conjunto o planejamento para o próximo período de avaliação, tal plano deve conter o que deve ser feito.

Uma vez calculada a média, parte-se para a etapa de planejamento e feedback, conforme o desempenho de cada funcionário. Nessa fase, Chiavenato (2016) indica três formas de planejamento, que envolvem um plano de ação caso o desempenho tenha sido insatisfatório, satisfatório ou mais que satisfatório.

O planejamento, conforme Campos (2020), delimita as ações e objetivos para realização dos atos em diversos níveis, assim, ele dirige as atitudes a serem tomadas conforme os prazos definidos. Considerada essa definição, é importante que o plano delimite os objetivos e prazos para que as ações sejam cumpridas e monitoradas.

Nesse planejamento, conforme Chiavenato (2016), as ações podem fluir para aconselhamento, treinamento e possibilidade de promoção. Para o modelo proposto, foi pensado um plano de ação, a ser estipulado entre chefia e servidor, que estipule o que a pessoa avaliada deve fazer para aprimorar ou manter seu desempenho.

A definição das atividades a serem desenvolvidas deve ser indicado pela chefia em conjunto com o servidor, durante o *feedback.* A partir dessa conversa entre ambos, poderão ser definidos procedimentos como: cursos de capacitação ou treinamento; acompanhamento pelo serviço de psicologia da instituição; alteração do plano de trabalho; comunicação constante com a chefia a respeito do desempenho; mudança de setor e outras propostas.

O modelo de documento de planejamento consta na mesma página do formulário de avaliação pelo superior imediato. Nesse modelo há a atividade proposta, o objetivo, o prazo e se foi realizado. O primeiro campo compreende o que deve ser feito pelo servidor para aperfeiçoar ou manter o desempenho. O segundo campo define qual objetivo se pretende alcançar com a proposta. O terceiro campo estipula um prazo máximo para que a pessoa realize a atividade e o último campo serve para monitorar se foi realizado ou não o plano combinado.

Tal plano de ação deve estar de acordo com as atividades do avaliado, necessidades identificadas a partir da AD e possibilidade de ser efetivado no prazo estipulado, além de ser monitorado durante o prazo disposto.

A última etapa da AD é o *feedback,* esse, segundo Arika (2024), consiste em informar o trabalhador a respeito de seu desempenho, comportamento e sua contribuição para a instituição. Sendo feito de modo positivo e construtivo, além de servir como uma maneira da chefia de buscar melhorar a performance da pessoa.

Para o *feedback* foi elaborado um roteiro que a chefia deve seguir, conforme tabela 7, nesse passo a passo a chefia deve conversar com o avaliado a respeito de

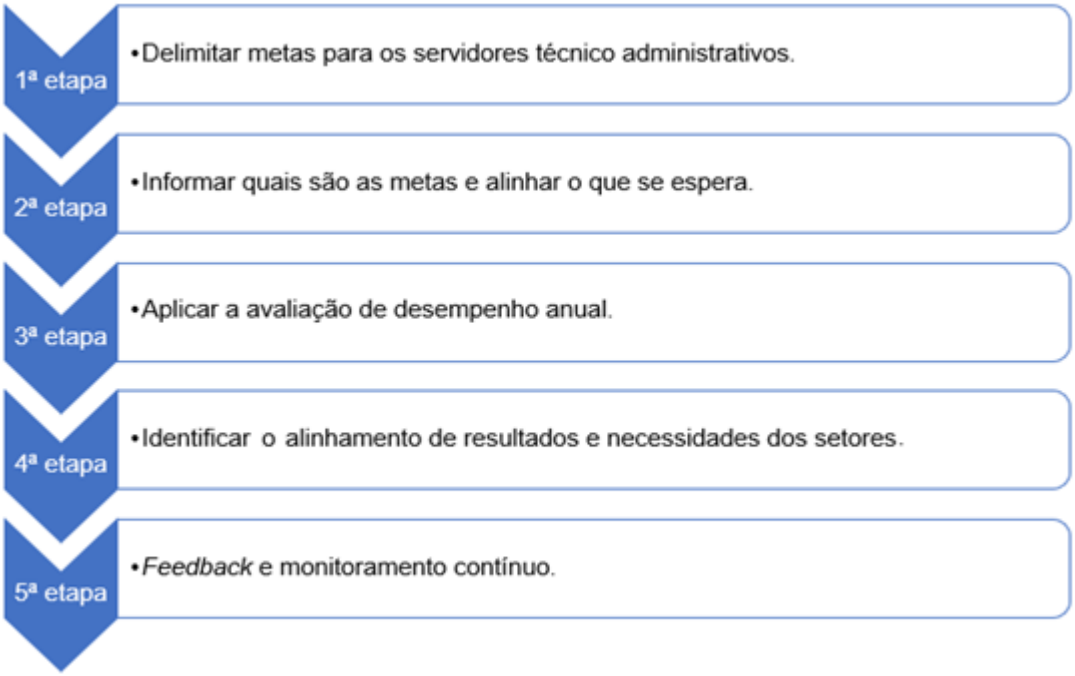
como foi sua avaliação de desempenho, citar quais os pontos positivos e negativos, definir os comportamentos que devem ser mantidos e os que devem ser aprimorados, e elaborar em conjunto com a pessoa o planejamento para o próximo período.

É importante, ainda, que os avaliadores sejam capacitados para compreenderem como se dá o processo de AD, para que a aplicação seja eficiente. A partir desse modelo de AD proposto, por consequência, espera-se que o atual sistema tenha uma base para reformulação, com a finalidade de aperfeiçoar o método da instituição e colher melhores resultados.

7. PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico, será apresentado um modelo de gestão de desempenho para a UFMS que fornece uma base para implementar um programa de GD. O exemplo apresentado possui características que visam delimitar os principais objetivos da instituição, conforme seu PDI, e ter uma abrangência sobre os servidores da carreira técnico administrativo da instituição. O modelo proposto consiste em cinco etapas, conforme Figura 8, abaixo:

Figura 8 - Etapas de GD.



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A literatura, conforme já descrito, relata que é necessário alinhar os valores, cultura, missão, estratégia e políticas estejam em acordo entre si, para que exista uma base para o programa de GD. Esse alinhamento ficou descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional apresentado pela universidade para o período de 2020-2024.

A UFMS, em seu Plano de desenvolvimento Institucional atual, menciona como objetivo a promoção de desenvolvimento de pessoal em ambiente acolhedor, utilizando ações de desenvolvimento pessoal. Ainda no PDI, consta que a gestão de pessoas busca o dimensionamento da força de trabalho e adoção de ferramentas de gestão para a AD dos técnicos administrativos, garantindo feedback e oferta de orientação para o desenvolvimento pessoal contínuo dos servidores. Observando esses fatores, o modelo de GD terá como base atender esses objetivos.

A primeira parte do modelo de GD consiste em delimitar metas para os

servidores. Pelo fato de a legislação limitar as áreas de análise de desempenho, elas foram baseados no Decreto n.º 7.133/2010, para não comprometer o princípio da legalidade. Os fatores listados no dispositivo legal são: produtividade no trabalho, conhecimento de métodos e técnicas necessárias para desenvolver atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho da função, qualidade técnica do trabalho, capacidade de autodesenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; flexibilidade às mudanças.

A partir disso as metas ficaram definidas de forma a englobar mais de um fator. A primeira é ter produtividade do trabalho, para garantir a qualidade e aprimoramento do servidor. A segunda é observar o comprometimento e ser adaptável a mudanças. A terceira consiste em ser capaz de trabalhar em equipe e de ter bons relacionamentos interpessoais. A quarta se baseia em cumprir as normas legais. A quinta, e última, fundamenta-se em ser capaz de se autodesenvolver e de ter proatividade no ambiente laboral. A Figura 9 abaixo, resume as metas estabelecidas.

Figura 9 - Metas GD.

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A **segunda etapa** é informar aos servidores e setores sobre quais são as metas definidas e quais são as expectativas a respeito do desempenho em suas funções. Para que isso ocorra é necessário que a instituição faça um processo de comunicação escrita e oral. A primeira consiste, conforme Griffin e Moorhead (2016), na comunicação por meios formais como: cartas, memorandos, relatórios e manuais; e a

segunda: em conversas informais, discussões em grupo, e discursos formais.

Por se tratar de um ambiente da administração pública que preza pela formalidade, indica-se que a instituição faça memorandos, disponibilizados na intranet da UFMS, informando quais são as metas delimitadas no sistema de gestão e o que é esperado dos colaboradores. Outra forma, é a realização de uma informação oral, por discurso formal, assim que os servidores tomam posse no cargo.

A **terceira etapa** é prática, pois consiste em aplicar a avaliação de desempenho, que conforme a legislação é anual. Uma vez aplicada a AD, com novo modelo proposto no tópico anterior deste trabalho, é necessário que a unidade responsável, no caso a Secretaria de Desenvolvimento da UFMS, documente os resultados e faça análises sobre os dados.

Esse exame sobre os produtos gerados pela AD serve, conforme já exposto na literatura deste trabalho, para observar o desempenho e intervir se necessário para que as metas sejam alcançadas. Para essa análise, sugere-se que sejam gerados gráficos em colunas, que segundo Moore *et. al.* (2023), são fáceis e simples de ler, além de permitir mostrar as contagens em ordem de altura. Assim pode-se montá-los, com o histórico dos resultados da AD e, dessa maneira, pode-se observar como o desempenho tem sido ao longo do tempo.

Outro ponto, é segregar os resultados com gráficos de colunas por setor da instituição, a fim de tornar mais fácil visualizar quais os setores estão com o desempenho abaixo do esperado e precisam de intervenções. Sugere-se, ainda, que os resultados individuais de AD sejam colocados, também, em gráficos para que seja possível comparar o desempenho ao longo do tempo e verificar se as intervenções tiveram os resultados esperados. Além desses, propõe-se uma descrição gráfica dos resultados por metas, a fim de delimitar as áreas que mais precisam de intervenção.

A partir das análises dos dados, parte-se para a **quarta etapa**, em que a Sedep deve identificar os pontos em que serão necessárias intervenções. Conforme Coimbra (2023), essa etapa deve ser delimitada a partir das necessidades próprias de cada servidor e nas capacidades do mesmo.

Para isso, é importante que a faça uma análise observando: se os resultados da AD condizem com os objetivos definidos; quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento; em quais setores deve haver intervenção; quais servidores devem receber cursos de aprimoramento e traçar novas metas e estratégias para manter e lapidar ainda mais a performance dos servidores da

instituição.

Uma vez identificadas as necessidades de melhoria, a instituição deve escolher o que vai ofertar para o aprimoramento. Coimbra (2023) cita algumas formas de desenvolvimento como:

- Treinamentos e cursos específicos com foco nas habilidades que devem ser desenvolvidas;
- Rodízio de funções, o que permite à pessoa a adquirir experiência em diversas funções;
- Projetos especiais: a pessoa é selecionada para participar de projetos voltados ao desenvolvimento de competências específicas;
- Programa de desenvolvimento de liderança: é uma ação com estrutura para que os servidores possam desenvolver habilidades de liderança de equipes, para que possam ocupar cargos de chefia;
- Participar de eventos e conferências: estimular que os servidores participem de tais episódios, a fim de que seja possível que a pessoa amplie o saber e contatos;
- Acesso a recursos de aprendizagem: a instituição torna possível o acesso a materiais de aprendizado.

Dessas opções, recomenda-se que a Sedep escolha mais de uma para que exista possibilidade de escolha para o servidor escolher o que ele pensa ser a melhor forma de se aprimorar.

A partir do momento que a pessoa seleciona a forma de capacitação que ela deseja, é importante, ainda, segundo Coimbra (2023), que seja definido um cronograma para o início e conclusão da capacitação.

O cronograma, segundo Nascimento (2012), é uma ferramenta de planejamento em que consta o fluxo de ações a serem realizadas, com data inicial e final. A partir dessa definição, recomenda-se a criação de um cronograma para cada ação que um servidor realizará para aprimoramento, conforme figura 10:

Figura 10 - Cronograma de ações.

ATIVIDADES	PRAZO											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Curso de aperfeiçoamento												
Curso de administração pública												
Desenvolvimento pessoal												

Legenda

	Início da atividade
	Execução
	Prazo final

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Feito isso, **a última etapa** foca no *feedback* dos setores e o monitoramento contínuo dos servidores. Recomenda-se a adoção do *feedback* positivo, pois de acordo com Missel (2017), esse serve para dar uma nova direção para as coisas que existem, em busca de aprimoramento. Ao coletar o feedback, é possível identificar se o sistema de GD tem sido bem aceito e eficiente em encontrar os pontos que necessitam de aprimoramento. Assim, espera-se que esse retorno mostre aos servidores e à Sedep as ações que devem ser corrigidas e redirecionadas.

O monitoramento, conforme a literatura, deve ser contínuo, ou seja, será necessário sempre fazer verificações constantes nas ações e desempenho dos avaliados para que o aperfeiçoamento seja mais tangível.

Recomenda-se que o monitoramento tenha uma frequência mínima, a fim de que seja possível acompanhar o cronograma de ações definidas e verificar como está o andamento das propostas e comprometimento dos servidores com o plano proposto.

Consideradas essas etapas, portanto, espera-se que a instituição tenha um modelo que direcione a formulação de seu sistema de GD, a fim de que possa extrair seus benefícios e melhorar o desempenho institucional em todos os setores da universidade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A partir desta pesquisa, pode-se descobrir pontos críticos a respeito da avaliação e da gestão de desempenho na instituição. Desses, destaca-se o fato de que o modelo de AD é do ano de 2007 e foi considerado desatualizado, motivo pelo qual deve ser alterado para uma melhor adaptação à atualidade. Outro fator é a ausência de *feedback,* o qual dificulta um melhor alinhamento entre avaliado e avaliador.

Em outro momento, descobriu-se, ainda, que há um medo da chefia em avaliar os subordinados, o que pode prejudicar as notas atribuídas. Essas são delimitadas sem uma justificativa, sendo outro tópico que prejudica a AD. Descobriu-se, também, que o principal foco da avaliação é a progressão por mérito e utilização dos dados para definição de cursos de capacitação que podem ser oferecidos aos servidores, ou seja, não há um completo aproveitamento dos dados coletados.

Outro fato importante constatado, é de que a instituição não possui um programa de gestão de desempenho com base na literatura. A ausência dele faz com que a entidade perca os benefícios que podem ser proporcionados pelo sistema. Por isso, e pelos outros pontos descobertos, esse trabalho propôs um modelo novo de AD e de GD para que as informações geradas pela análise possam ser melhor aproveitadas e aplicadas.

Além disso, pode-se citar como limitações o fato de a pesquisa não ter abrangido a opinião dos servidores técnico administrativos da instituição e não ter sido possível testar os modelos propostos no PTT durante a pesquisa.

Todavia, essas restrições deixam lacunas para possíveis pesquisas futuras. Uma análise com os técnicos administrativos e com o setor responsável pela avaliação, abre oportunidade para um diagnóstico com mais de uma visão sobre o tema. Outra oportunidade é o teste de diferentes modelos de análise de gestão para verificar uma possível melhor aplicabilidade na universidade. Além dessas situações, também é possível avaliar quais os impactos da AD sobre a administração pública, quais os efeitos gerados em comparação com os esperados.

Diante de tudo o que fora exposto, espera-se, portanto, que esse estudo impacte de maneira positiva, trazendo melhoria na qualidade dos serviços públicos, aprimoramento da capacidade de gestão de pessoas, aperfeiçoamento do planejamento de distribuição de força de trabalho e oportunidade de novas pesquisas a respeito do tema.

9. REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Waldemar Henrique Viana. **A avaliação de desempenho dos servidores da UFPA**: novas perspectivas a partir do processo de comunicação interna. 1ª ed. São Paulo: Editora Dialética, 2022. *E-book.*

ARIKA, Rose. ***Employee Feedback*.** [*s.l.: s.n.*]. 2024. *E-book.* Disponível em: https://www.amazon.com/Employee-Feedback-Rose-Arika-ebook/dp/B0D9T4BDGB

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.** 13th ed. London: Kogan Page, 2014.

AZEVEDO, Renata Barbosa de. **A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco**: a perspectiva dos servidores técnicos-administrativos em educação. 2015. 187f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/13857?mode=full. Acesso em: 10 ago. 2023.

BACICHETTO, Vinícius de Cargas; TEIXEIRA, Vanessa Ramos. **Inovação no setor público**. Porto Alegre: SER – SAGAH, 2018.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro**. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Rio de Janeiro, RJ, v. 4, n. 1, p. 16–28, 2005. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/79207. Acesso em: 28 set. 2023.

BARBOSA, Xana Alves. **A Avaliação 360º Como Novo Método De Avaliação De Desempenho na UFRJ**. Trabalho de Conclusão de Especialização. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40261/000828026.pdf?sequence. Acesso em: 10 out. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª reimpressão da 1ª edição de 2016. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de Pessoas 4.0**. 1ª Ed. Rio de Janeiro, RJ. Freitas Bastos, 2022.

BODART, Cristiano das Neves; SANTOS, Glaucia dos; FERREIRA, Lilian da Penha Neves. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados. Revista Foco V.8, nº 2, ago./dez. 2015. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/214. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL, Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL, Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os criterios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de

desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2010.

BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.

BRASIL, Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, [...]. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.

BRUSIUS, Christian Kroeft; LUIZ, Guilherme; SOUZA, Irineu Manoel de; SILVA, Mariana Wagner da. **A gestão de desempenho na Universidade Federal de Santa Catarina.** *In:* SIMPÓSIO AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2., 2016, Anais [...], Porto Alegre (RS) : Universidade Federal do Rio Grande do Sul, setembro de 2016. p. 186-200. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149714/001007344.pdf?sequence=1#page=187. Acesso em: 05 jan. 2024.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo:** ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. bras. enferm_; 57(5): 611-614, set.-out. Brasília, DF . 2004.*

CAMPOS, Josemberg M.; SILVA, Lyz B.; ILIAS, Elias J.; et al. **Manual Prático de Pesquisa Científica:** da Graduação à Pós-graduação. Thieme Brazil, 2016. *E-book.* ISBN 9788554651633. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788554651633/. Acesso em: 13 abr. 2024.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração pública estratégica :** planejamento, ferramentas e implantação. Edição: 1. ed. Publicação: São Paulo : Contentus, 2020.

CARLOS, Antonio. **Gestão de pessoas:** Desenvolvendo talentos e impulsionando organizações**.** Amazon Digital Services LLC - Kdp, 2023. E-book. Disponível em: https://www.amazon.com.br/Educa%C3%A7%C3%A3o-Socioemocional-Pessoas-Ant%C3%B4nio-Carlos-ebook/dp/B08DLDK9QY#detailBullets_feature_div.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**.** 7º ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

COIMBRA, Domingos**. Gestão de Recursos Humanos:** Estratégias e práticas para recrutar, selecionar, desenvolver e reter talentos nas organizações**.** 2023. E-book. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/?asin=B0CDKFHTYG&_encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbcb_rnvc00. Acesso em 9 de setembro de 2023.

DANIELS, A. C. BAILEY, Jon S. **Performance management**: changing behavior that drives organizational effectiveness. Atlanta, Ga: Performance Management Publications, 2014.

DORO, A. P. G. et al. **Gestão do desempenho em instituições federais de ensino:** contexto atual, boas práticas e desafios. Revista Valore, v. 5, n. 0, p. 267–292, 29 set. 2020. Disponível em: https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/661/462. Acesso em: 06 jan. 2024.

DUMITRASCU, Sorin. **Performance management:** A pratical guide (Business). [*s. l.: s. n.*]. Jul, 2017.

FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa. LIMA, Alynne Virginya de Queiroz. **Avaliação de desempenho no setor público**: fatores críticos e oportunidades de melhoria. In: Xvi Coloqui Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. 2016, Arequipa – Peru. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172835. Acesso em: 05 ago. 2023.

FELGUEIRAS, Joana Isabel Pinto; PROENÇA, Teresa. **Proposta de um modelo de gestão de desempenho da atividade de recursos humanos**. Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, [S. l.], n. 5, 2014. DOI: 10.26537/iirh.v0i5.2164.

FERRI, Silvania da Silvia; CAVALCANTE, Sueli Maria de Araújo; ARAÚJO, Helena de Lima Marinho Rodrigues. **Análise do sistema de avaliação de desempenho do profissional técnico da educação superior da UNEMAT sob a perspectiva de avaliados e avaliadores.** Revista de Educação do Centro Universitário Ateneu, p. 2-32, Fortaleza, v. 6, n. 1, jan./jun. 2022. Disponível em: https://periodicos.uniateneu.edu.br/index.php/revista-educacao-e-ensino/article/view/341/293. Acesso em: 10 out. 2023.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 5ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, Conselho Diretor .Resolução n.º 256-Coun/UFMS, de 2 de maio de 2023. Aprova a atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, integrado ao Projeto Pedagógico Institucional - PPI, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para o período de 2020 a 2024, na forma do Anexo a esta Resolução. https://boletimoficial.ufms.br/. Acesso em 15 de abril de 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, Conselho Diretor. Resolução n.º 32-CD/Ufms, de 23 de maio de 2007. Estabelece as normas da Avaliação de Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. https://boletimoficial.ufms.br/. Acesso em 2 de agosto de 2024.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, Conselho Diretor. Resolução n.º 392-CD/UFMS, de 1º de junho de 2023. Estabelece as competências das Unidades da Administração Central e Suplementares da Fundação

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. https://boletimoficial.ufms.br/. Acesso em 2 de fevereiro de 2023.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional:** gestão de pessoas e organizações - Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book.* ISBN 9788522120970. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/. Acesso em: 10 ago. 2024.

HIRIYAPPA, B. **Gestão de Motivação e suas teorias**. Hiriyappa B; Ph.D, 2018.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDESWISKI, Gustavo Luiz Foster **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: InterSaberes, 2014. *E-book.*

LOPES, Cynthia Roberta Gomes; VIGARINI, Marcela Pereira; FARIA, Graciela Santujá Soares. **Avaliação de desempenho 360º:** Um confronto entre teoria e prática. Revista Núcleos**,** v. 4, n. 1, p. 131-140. Set. 2007. Disponível em: https://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/6/34. Acesso em: 05 set. 2023

LOPES, Michelle da Rosa; DA SILVA, MARIA Regina Claudino; QUEIROZ, André Felipe. **Desempenho Profissional:** Influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho. Revista de ciências gerenciais , v. 22, p. 120-128, 2019.

MACHADO, Joyce Frade. **Gestão do Desempenho Individual:** um modelo para a organização pública Receita Federal do Brasil. 175f. 2018. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana Raquel C. Série MBA - **Gestão de Pessoas -** Avaliação e Gestão de Desempenho. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2679-4. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/. Acesso em: 06 abr. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. Edição 9ª. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Cimara de Souza; RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira; ANTONIOLLI, Bianca Inez; SILVA, José Marcos Santos da. Fatores **Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho.** Revista Multidisciplinar e de Psicologia. V. 12, n. 39, p. 262-281. Publicado em 30/01/2018. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/989. Acesso em: 01 ago. 2023.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MEIRELES, Robison Batista. **Gestão de pessoas**: Princípios para o desenvolvimento humano. 1ª ed. SENAI-SP. 2017. *E-book.*

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo** - Como Saber Se Está Indo Bem**.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. Disponível em:

https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557170322/. Acesso em: 11 ago. 2024.

MOORE, David, S. et al. **A Estatística Básica e sua Prática.** Disponível em: Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN, 2023.

NASCIMENTO, Nunes. **Cronograma físico-financeiro.** Revista Obras Civis, v. 4, n. 1, p. 46-48, 2012

OLIVEIRA. Ana Paula Weinfurter Lima Coimbra de. **Metodologia Científica**. 1ª ed. Curitiba: Contentus, 2021.

PATRICIO, H. G. F. T.; COVA, M. C. R. **Avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais**: uma revisão narrativa. [S. l.], v. 8, n. 2, p. 9646–9658, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n2-081.

PERPIÑÁ, Conxa, **Manual de la entrevista psicológica:** saber escuchar, saber Preguntar**.** Madrid: Ediciones Pirámide. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues **Avaliação de Desempenho -** Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. 14ª ed. São Paulo: Ltr, 2022.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2021. E-book.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação De Desempenho:** Nova Abordagem. Ltr, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Claudio Henrique Viegas; GARCEZ, Fábio Augusto. **Gestão de pessoas:** uma análise estratégica. São Luís: Foto Edgar Rocha, 2020. E-book.

SANTOS, Lorena de Oliveira; ALMEIDA, Denise Ribeiro . **Avaliação de Desempenho e Gestão de Pessoas na UFBA:** o que Dizem os Documentos**?.** In: VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2020, Brasília. ANAIS DO EBAP, VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2020. Disponível em: https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/viewFile/997/490. Acesso em 12 jan. 2024.

SILVA, José Aragão da. **Gestão de Pessoas**: Competências e estratégias. 1ªed. Maringá, PR. Viseu, 2022. E-book.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A carreira profissional e seus movimentos:** revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**.** RPOT, v. 2, n. 2. [*s. l.*]. 2002. p. 44.

Anexo 1 – PTT (Produto técnico-tecnológico)

PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Vinícius Echeverria ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Dr. Geraldino Carneiro de Araújo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Resumo 03

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul 05

Público-alvo da proposta 07

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta de intervenção 10

Diagnóstico e análise 11

Proposta de intervenção 13

Referências 16

Apêndice 17

RESUMO

A presente proposta foi desenvolvida para elaborar um novo modelo de avaliação de desempenho e uma proposta de sistema de gestão de desempenho para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Tal sugestão teve início na percepção de que o modelo atual de AD da instituição é antigo, pois data de 2007 a normativa que o regulamenta. Além disso, não há um sistema de gestão de desempenho conforme dita a literatura, há um pro-grama de gestão de desempenho, o qual, ao ser analisado, serve para gerir o trabalho remoto, fugindo do que é proposto pela literatura.

A sugestão descrita neste relatório foi desenvolvida a partir da coleta de informações, por meio de entrevista, análise da legislação que regulamenta a avaliação de desempenho na administração pública, estudo da normativa que trata da dessa na instituição citada, exposição de como

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ocorre o processo de avaliação em outras universidades federais, levantamento de modelos de análise de performance e critérios, e por fim, avaliação do tema gestão de desempenho.

Posteriormente, foram feitas entrevistas para coletar dados à respeito da avaliação e da gestão de desempenho na instituição. As perguntas foram elaboradas com base na teoria levantada.

Uma vez tendo as informações em mãos, foi feita uma análise de conteúdo para compreender as respostas às questões feitas e identificar os pontos positivos e negativos dos tópicos na UFMS.

Para isso, para cada questão foram definidos códigos que ajudam a compreender a resposta, conforme exige o método de análise de conteúdo.

Após isso, os dados foram categorizados conforme sua semelhança semântica, a fim de se obter uma aglutinação de termos que pudessem ajudar a ter uma noção mais aprofundada das características do tema estudado.

Com base nessas informações, foram identificados alguns problemas no modelo atual análise de desempenho da UFMS, tais como: ausência de *feedback*, foco na progressão funcional, dificuldade de mensurar o desempenho e ser um modelo atrasado.

Com foco nos problemas identificados, foi possível elaborar um novo sistema de avaliação e um de gestão de desempenho que podem ser implementados para que a instituição possa ter mais ferramentas para gerir seu pessoal e poder identificar pontos que precisam ser melhorados e quais devem ser mantidos.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

A UFMS, conforme seu PDI, teve origem no ano de 1962 a partir da concepção da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande. Já no ano de 1979 ocorreu a federalização e passou a ser uma Instituição de Ensino Federal. Ao passar dos anos a entidade passou a ter uma natureza multicâmpus e a possuir autonomia nas áreas: didático-científica, disciplinar, administrativa e de gerir seu patrimônio e finanças.

Atualmente a universidade tem sua sede na Cidade Universitária, em Campo Grande, e tem mais nove câmpus no interior do estado nas cidades de: Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas.

Para que a instituição possa atender as demandas da sociedade e poder oferecer as atividades de ensino, projetos de extensão e pesquisa, a fundação conta, conforme seu último quadro de quantitativo de servidores divulgado, com 3368 pessoas. Dessas, 1592 são docentes e 1773 são técnicos.

A fim de lidar com esse grande número de trabalhadores, a instituição possui uma política voltada à gestão de pessoas. Essa ação foca em valorizar o lado pessoal e profissional dos colaboradores, tendo sua base em alguns valores como: criar valor para a comunidade, oferta de serviços educacionais com inovação; observar a transparência, a ética e responsabilidade; e obediência ao aprimoramento profissional.

Somado a isso, há a política de gestão de desempenho, descrita no PDI da UFMS, que foi baseada em medidas para promover o desenvolvimento, reconhecimento e avaliação dos seus servidores. Ela adota como bases as seguintes ideias:

- Adotar ferramentas de gestão apropriadas para os procedimentos de avaliações de desempenho funcional dos servidores da Carreira Técnico-Administrativa em Educação e da Carreira do Magistério Superior, assegurando reconhecimento do desempenho, condições para feedback da avaliação e proporcionando orientação quanto ao desenvolvimento profissional contínuo dos servidores;
- Executar os procedimentos de desenvolvimento na Carreira do PCCTAE, dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Carreira do Magistério Superior, como forma de valorização e reconhecimento do servidor;
- Desenvolver procedimentos buscando instrumentos de revisão e aperfeiçoamento para ações periódicas relacionadas à carreira e à remuneração.

Dos pontos listados como pilares da política de gestão de desempenho, pode-se destacar o segundo tópico em que é citada a revisão para melhorias da regulamentação e processos atuais relativos à avaliação funcional dos servidores. Aqui, abre-se a oportunidade de estudos ou propostas com sugestões para concretização da ideia exposta

- Propor a revisão e aprimoramento das normas e procedimentos relativos ao desenvolvimento e avaliação funcional das Carreiras do PCCTAE e do Magistério Superior para aprimoramento institucional e atendimento a missão da UFMS;
- Propor ações de reconhecimento aos servidores que demonstrem elevado tempo de serviço e exímia aplicação do conhecimento, competências e habilidades em prol do desenvolvimento da UFMS;
- Promover o controle e atualizações dos dados funcionais dos servidores ativos, inativos e pensionistas e de seus dependentes;
- Prestar informações relativas à situação funcional de servidores com base no quadro demonstrativo de lotação de pessoal;
- Aplicar a legislação trabalhista e previdenciária, dando cumprimento financeiro aos direitos e deveres dos servidores e pensionistas; e

PÚBLICO-ALVO

A primeira parte do público alvo desta proposta são os servidores técnicos administrativos da UFMS, pois espera-se que os processo de análise e gestão de desempenho sejam aprimorados de forma que seja possível que os trabalhadores sejam avaliados de forma justa e tenham a oportunidade de saber o que precisam melhorar para entregar um serviço de qualidade à população.

Em segundo é a própria UFMS, dado que com a mudança nos sistemas, a instituição terá ferramentas que poderão aprimorar a gestão de pessoas, identificar setores que precisam de aperfeiçoamento, identificar servidores com potencial de desenvolvimento para cargos de liderança, estabelecer treinamentos específicos, ajudar na tomada de decisão e reestruturação ou montagem de equipes.

Por fim, o público alvo principal é a sociedade, considerando que os recursos utilizados na UFMS são públicos, então o retorno esperado é a melhor aplicação da verba pública com foco no melhor desempenho possível.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A avaliação de desempenho dos servidores públicos federais é regulamentada pelo Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010 (Brasil, 2010). Considerando a referida avaliação como uma ferramenta de diagnóstico que torna possível aprimorar processos, conforme Patrícia e Cova (2022), poderão ser criadas informações a respeito de quais as possíveis mudanças a serem estabelecidas para aprimorar tal instrumento.

A publicação da norma ocorreu há mais de dez anos, dessa maneira, é necessário averiguar se o modelo atual tem se mostrado eficaz e atendido às necessidades da administração pública e as mudanças que ocorreram na forma de trabalho.

Na UFMS, a regra que estabelece a análise de performance é a Resolução n. 32/2007 do Conselho Diretor da Instituição (UFMS, 2007), a mesma foi editada com base na Lei n.º 11.091/2005 (Brasil, 2005) e no Decreto 5.825/2006 (Brasil, 2006). Isso mostra que a norma já tem 15 anos, contando a data de realização deste estudo.

No âmbito desta resolução, é definido que a avaliação de desempenho é uma ação com intuito de tornar possível monitorar e orientar os avaliados, tendo uma periodicidade definida avaliação de servidores e seus superiores. Além disso, ela serve de base para criação de planos para qualificação e melhoria dos servidores.

A análise, na instituição, ocorre anualmente no mês de março e considera o período do ano anterior, contabilizando de 1º de janeiro a 31 de dezembro. Para as duas primeiras etapas são definidos grupos de comportamento, habilidades e capaci-

-dades; metas e resultados.

Dentro de cada grupo, são analisados fatores como: comprometimento institucional, ética, iniciativa e criatividade, trabalho em equipe, atualização, capacidade técnica; pontualidade; qualidade de produtividade, entre outros.

Considerado o contexto de como se dá avaliação, na UFMS, e os dados levantados na pesquisa, a questão problema formulada foi a ideia de propor modelo de gestão do desempenho para a UFMS, sendo necessário também alterar a avaliação para isso.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo do modelo proposto é disponibilizar um sistema que melhore a eficiência operacional da avaliação e gestão de desempenho da instituição, uma vez que a proposta foi pensada com base nos problemas identificados. Além disso, também espera-se motivar uma cultura de *feedback* entre avaliador e avaliado, para que ambos saibam o que e como melhorar.

Outro objetivo, é desvincular a análise de resultados a um mero procedimento para progressão funcional, visto que com as informações geradas é possível compreender como está a qualidade do trabalho desenvolvido por setor.

Por fim, espera-se também que a UFMS tenha em seu alcance um modelo de gestão de desempenho que ajude à instituição a identificar quais os setores e servidores devem ser aprimorados para o melhor desenvolvimento possível de suas atribuições.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Com base nos dados coletados pelas entrevistas, foram identificados problemas na forma como é tratada a avaliação de desempenho na UFMS. O primeiro é a ausência de um sistema de gestão de desempenho, o qual serve para gerenciar e tratar as informações coletadas na análise.

Além disso, foram notados, também, a ausência de *feedback* entre avaliado e avaliador, a atribuição de notas não justificadas, o modelo ser antigo, medo da chefia em avaliar os servidores, foco apenas na progressão funcional, falta de objetividade , dificuldade de mensurar o desempenho e critérios não muito rigorosos.

As causas para esses problemas estão no fato de que o modelo atual de avaliação não está atualizado e também por ser utilizado apenas como métrica para progressão funcional, além de ser base para alguns cursos de capacitação. Outro ponto causal é o fato do medo do avaliador em atribuir notas baixas e entrar em conflito com o avaliado, prejudicando o julgamento real do desempenho.

A ausência de um tratamento sistemático para as notas baixas, também é um fator que contribui para os problemas expostos, conforme identificado no estudo.

Outro fator que contribui para o surgimento dessas situações, é a ausência de uma cultura de *feedback* , isso prejudica a compreensão do avaliado sobre quais os aspectos foram considerados para a atribuição de notas e quais são os pontos que ele precisa aprimorar.

Considerado o exposto, nota-se que a forma atual de análise de performance da UFMS necessita de mudanças para aprimorar o processo e torná-lo mais eficaz. Além da necessidade de um método de gestão de desempenho para que a instituição tenha melhores formas de analisar as necessidades de seus servidores e setores.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como proposta de intervenção, um novo modelo de avaliação e outro de gestão de desempenho foram elaborados.

O primeiro foi elaborado baseado na análise por pesquisa de campo mesclado com o modelo de avaliação 360º, tendo adaptações para uma análise mais amigável.

Para isso, as fases ficaram estabelecidas da seguinte maneira: avaliação da chefia, autoavaliação, avaliação por colegas de setor, planejamento para aprimoramentos necessários, e *feedback*.

Na avaliação da chefia, conforme apêndice 1, os campos para serem analisados são: produtividade, conhecimento de métodos e técnicas para desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento de normas e conduta, qualidade técnica do trabalho, autodesenvolvimento e capacidade de iniciativa.

Já nos documentos de autoavaliação, e avaliação por pessoas do setor, também no apêndice 1, foram selecionados cinco tópicos a serem observados pelos servidores, os quais são: produtividade, conhecimento de métodos e técnicas para desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e cumprimento de normas e conduta.

Cada campo deve ser preenchido com uma nota, sendo que para cada nota foi definida a seguinte descrição:

NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

Após atribuir as notas é necessário calcular as médias de cada formulário, como são três chega-se a três médias (M1, M2, M3). Por fim chega-se a nota final(NF), conforme estipulado no Art. 4º § 3º do Decreto n.º 7.133/2010, sendo a equação a seguinte: NF = M1*0,60 + M2*0,15 + M3 * 0,25.

Uma vez calculada a média, parte-se para a etapa de planejamento e feedback, conforme o desempenho de cada funcionário. Para o *feedback* há um roteiro no formulário final.

Assim foi pensado um plano de ação, a ser estipulado entre chefia e servidor, que estipule o que a pessoa avaliada deve fazer para aprimorar ou manter seu desempenho.

A definição das atividades a serem desenvolvidas deve ser indicada pela chefia em conjunto com o servidor, durante o feedback. A partir dessa conversa entre ambos, poderão ser definidos procedimentos como: cursos de capacitação ou treinamento; acompanhamento pelo serviço de psicologia da instituição; alteração do plano de trabalho; comunicação constante com a chefia a respeito do desempenho; mudança de setor e outras propostas.

MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O modelo de gestão de desempenho foi desenvolvido com foco em 5 etapas principais e possui características que visam delimitar os principais objetivos da instituição, conforme seu PDI, e ter uma abrangência sobre os servidores da carreira técnico administrativo da instituição.

Foram estabelecidos, então, como etapas: 1ª - Delimitar metas para os servidores técnico administrativos; 2ª Informar quais são as metas e alinhar o que se espera; 3ª Aplicar a avaliação anual de desempenho; 4ª Identificar o alinhamento de resultados e necessidades dos setores; 5ª *Feedback* e monitoramento contínuo.

Para a primeira etapa foram delimitadas como metas: produtividade do trabalho, para garantir a qualidade e aprimoramento do servidor; observar o comprometimento e ser adaptável a mudanças; ser capaz de trabalhar em equipe e de ter bons relacionamentos interpessoais; cumprir as normas legais; e capacidade de se autodesenvolver e de ter proatividade no ambiente laboral

A segunda etapa é informar aos servidores e setores sobre quais são as metas definidas e quais são as expectativas a respeito do desempenho em suas funções. Para que isso ocorra é necessário que a instituição faça um processo de comunicação escrita e oral.

A terceira fase é prática, pois consiste em aplicar a avaliação de desempenho, que conforme a legislação é anual. Uma vez aplicada a AD, é necessário que a unidade responsável, documente os resultados e faça análises sobre os dados.

A partir das análises dos dados, parte-se para a quarta etapa, em que a unidade responsável, deve identificar os pontos em que serão necessárias intervenções.

Para isso, é importante que seja feita uma análise observando: se os resultados da avaliação condizem com os objetivos definidos; quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento; em quais setores deve haver intervenção; quais servidores devem receber cursos de aprimoramento e traçar novas metas e estratégias para manter e lapidar ainda mais a performance dos servidores da instituição.

Uma vez identificadas as necessidades de melhoria, a instituição deve escolher o que vai ofertar para o aprimoramento.

Coimbra (2023) cita algumas formas de desenvolvimento como:

- Treinamentos e cursos específicos com foco nas habilidades que devem ser desenvolvidas;
- Rodízio de funções, o que permite à pessoa a adquirir experiência em diversas funções;
- Projetos especiais: a pessoa é selecionada para participar de projetos voltados ao desenvolvimento de competências específicas;
- Programa de desenvolvimento de liderança: é uma ação com estrutura para que os servidores possam desenvolver habilidades de liderança de equipes, para que possam ocupar cargos de chefia;
- Participar de eventos e conferências: estimular que os servidores participem de tais episódios, a fim de que seja possível que a pessoa amplie o saber e contatos;
- Acesso a recursos de aprendizagem: a instituição torna possível o acesso a materiais de aprendizado;

A partir do momento que a pessoa seleciona a forma de capacitação que ela deseja, é importante, ainda, segundo Coimbra (2023), que seja definido um cronograma para o início e conclusão da capacitação.

Feito isso, o último passo foca no feedback dos setores e o monitoramento contínuo dos servidores. Recomenda-se a adoção do feedback positivo, pois de acordo com Missel (2017), esse serve para dar uma nova direção para as coisas que existem, em busca de aprimoramento. Ao coletar o feedback, é possível identificar se o sistema de gestão tem sido bem aceito e eficiente em encontrar os pontos que necessitam de aprimoramento. Assim, espera-se que esse retorno mostre aos servidores e à Sedep as ações que devem ser corrigidas e redirecionadas.

O monitoramento, conforme a literatura, deve ser contínuo, ou seja, será necessário sempre fazer verificações constantes nas ações e desempenho dos avaliados para que o aperfeiçoamento seja mais tangível.
Recomenda-se que o monitoramento tenha uma frequência mínima, a fim de que seja possível acompanhar o cronograma de ações definidas e verificar como está o andamento das propostas e comprometimento dos servidores com o plano proposto.

Consideradas essas etapas, portanto, espera-se que a instituição tenha um modelo que direcione a formulação de seu sistema de gestão, a fim de que possa extrair seus benefícios e melhorar o desempenho institucional em todos os setores da universidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL, Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os criterios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2010.

BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.

COIMBRA, Domingos. Gestão de Recursos Humanos: Estratégias e práticas para recrutar, selecionar, desenvolver e reter talentos nas organizações. 2023. E-book. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/?asin=B0CDKFHTYG&_encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbcb_rnvc00. Acesso em 9 de setembro de 2023.

MISSEL, Simoni. Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788557170322. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557170322/. Acesso em: 11 ago. 2024.

PATRICIO, H. G. F. T.; COVA, M. C. R. Avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais: uma revisão narrativa / Performance evaluation of Federal Civil servants: a narrative review. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 9646–9658, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n2-081.

Resolução n.º 32-CD/Ufms, de 23 de maio de 2007. Estabelece as normas da Avaliação de Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Mato Grosso doSul.https://boletimoficial.ufms.br/. Acesso em 2 de agosto de 2024.

Apêndice 1

Neste apêndice constam os modelos propostos de formulários a serem preenchido na avaliação de desempenho.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PELA CHEFIA
SERVIDOR(A) AVALIADO(A):
SIAPE:

Cargo:	Lotação:
NOTA	**DESCRIÇÃO DO VALOR**
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

PRODUTIVIDADE	**N1**
Descreva a produtividade do(a) servidor(a) citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe, pelo menos, os pontos: se a pessoa avaliada cumpre prazos, utiliza ferramentas para gerenciar as tarefas, se há equilíbrio entre demanda e qualidade do serviço.	
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	**N2**
Descreva se o(a) servidor(a) possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem facilidade ou dificuldade com tecnologia, fluxos processos de trabalho, conhece as normas inerentes ao cargo e se precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.	
TRABALHO EM EQUIPE	**N3**
Descreva se o(a) servidor(a) consegue trabalhar em equipe, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem dificuldades com o relacionamento interpessoal.	
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO	**N4**
Descreva se o(a) servidor(a) consegue é comprometido com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.	
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA	**N5**
Descreva se o(a) servidor(a) cumpre as normas legais e como é sua conduta, citando seus pontos positivos e negativos.	
QUALIDADE TÉCNICA DO TRABALHO	**N6**
Descreva a qualidade técnica do serviço prestado pelo(a) servidor(a), citando seus pontos positivos e negativos.	
AUTODESENVOLVIMENTO	**N7**
Descreva se o(a) servidor(a) procura se desenvolver continuamente, com cursos e capacitações, citando seus pontos positivos e negativos.	
CAPACIDADE DE INICIATIVA	**N8**
Descreva se o(a) servidor(a) é proativo(a), se é capaz de realizar as atividades sem a necessidade de cobranças e se demonstra iniciativa para resolver problemas do setor, citando seus pontos positivos e negativos.	
MÉDIA DESTE BLOCO	
A média deve ser calculada da seguinte forma: (N1 + N2 + N3 + N4 + N5 + N6 + N7 + N8)/8	

PLANEJAMENTO – PLANO DE AÇÃO			
ATIVIDADE DE PROPOSTA	OBJETIVO	PRAZO	SITUAÇÃO

FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO
SERVIDOR(A):
SIAPE:

Cargo:	Lotação:	

NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

PRODUTIVIDADE	N1
Descreva a sua produtividade do(a) servidor(a) citando pontos positivos e negativos. Detalhe, pelo menos, os pontos: como você lida com prazos, se utiliza ferramentas para gerenciar as tarefas, como mantém equilíbrio entre demanda e qualidade do serviço.	
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	**N2**
Descreva se possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe suas facilidades ou dificuldades com tecnologia, fluxos processos de trabalho, se conhece as normas inerentes ao cargo e se acredita que precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.	
TRABALHO EM EQUIPE	**N3**
Descreva se como você trabalha em equipe, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se possui dificuldades com o relacionamento interpessoal.	
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO	**N4**
Descreva o teu comprometimento com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.	
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA	**N5**
Descreva se você cumpre as normas legais e como é sua conduta, citando seus pontos positivos e negativos.	
A média deve ser calculada da seguinte forma: (N1 + N2 + N3 + N4 + N5)/5	

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO POR PESSOAS DO SETOR
SERVIDOR(A) AVALIADO(A):
SIAPE:

Cargo:	Lotação:	

NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

PRODUTIVIDADE	N1
Descreva sua percepção da produtividade do(a) servidor(a) citando seus pontos positivos e negativos.	

CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	N2
Descreva se o(a) servidor(a) possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem facilidade ou dificuldade com tecnologia, fluxos processos de trabalho, se conhece as normas inerentes ao cargo e se precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.	

TRABALHO EM EQUIPE	N3
Descreva como é trabalhar em equipe com o(a) avaliado(a), citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem dificuldades com o relacionamento interpessoal.	

COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO	N4
Descreva se o(a) servidor(a) consegue é comprometido com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.	

CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA	N5
Descreva como é a conduta do(a) avaliado e se o mesmo segue as normas legais, citando seus pontos positivos e negativos.	
MÉDIA DESTE BLOCO	
A média deve ser calculada da seguinte forma: (N1 + N2 + N3 + N4 + N5)/5	

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

ROTEIRO DE *FEEDBACK* AO AVALIADO

- A chefia deve chamar cada servidor em particular para conversar a respeito de sua avaliação de desempenho;
- É importante que a chefia seja imparcial ao relatar como foi a performance da pessoa;
- No feedback o superior deve relatar ao subordinado como foi a avaliação de desempenho, mostrando os formulários preenchidos, como foi feito o cálculo da média, o que foi escrito na avaliação e o porquê a chefia avaliou daquela maneira;
- A chefia ainda deverá citar quais foram os aspectos positivos e negativos identificados naquele período de avaliação;
- Ainda devem ser citados quais as ações que o avaliado deve evitar, caso a chefia entenda como algo negativo; e quais atitudes devem ser mantidas e reforçadas e desenvolvidas;

Por fim, servidor e chefia devem criar em conjunto o planejamento para o próximo período de avaliação, tal plano deve conter o que deve ser

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Pró-reitora de Gestão de Pessoas
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "título do PTT", derivado da dissertação de mestrado GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, de autoria de Vinícius Echeverria.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Processo, Tecnologia ou Produto não patenteáveis. e seu propósito é propor um modelo de avaliação e gestão de desempenho.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.propp@ufms.br

Campo Grande, MS 27 de setembro de 2024

Registro de recebimento

Assinatura do recebedor.

Discente: Vinícius de Oliveira Lopes Echeverria

Orientador: Prof.º Dr. Geraldino Carneiro de Araújo

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

27 de setembro de 2024

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA