

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFAM/CMC:
PERCEPÇÃO DOS AVALIADOS, AVALIADORES E
GESTORES DE PESSOAS

Josiane Faraco de Andrade

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DO IFAM/CMC: PERCEPÇÃO DOS
AVALIADOS, AVALIADORES E GESTORES DE PESSOAS**

JOSIANE FARACO DE ANDRADE

Sob a orientação da professora
Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ
Maio de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A554a Andrade, Josiane Faraco de , 1976-
Avaliação de desempenho de servidores técnico
administrativos do IFAM/CMC: percepção dos avaliados,
avaliadores e gestores de pessoas / Josiane Faraco de
Andrade. - Manaus, 2023.
123 f.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pos-Graduação em Gestão
e Estratégia/Mestrado Profissional, 2023.

1. Avaliação de Desempenho de servidores técnico
administrativos no setor público. 2. Gestão de
desempenho. 3. Gestão de pessoas. 4. Oportunidades de
melhoria na avaliação de desempenho da administração
pública. 5. Feedback contínuo na avaliação de
desempenho. I. Castro, Maria Cristina Drumond e, 1960
, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Programa de Pos-Graduação em Gestão e
Estratégia/Mestrado Profissional III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação de Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.

Dedico este trabalho aos meus pais Jonas Amaral de Andrade e Maria Faraco de Andrade que mediante as dificuldades, proporcionaram o máximo deles para ter os filhos estudando. Ao professor Antonio Venâncio Castelo Branco (*in memoriam*), reitor do IFAM, líder, chefe, gestor e amigo, que oportunizou aos servidores (Tae e docente), por meio de convênio com a UFRRJ, este título de Mestre. Grata por tudo!



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 836 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.047781/2023-23

Seropédica-RJ, 25 de julho de 2023.

JOSIANE FARACO DE ANDRADE

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/05/2023.

Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

Presidente da Banca/Orientadora

Membro Interno

UFRRJ

Profa. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Membro Externo

UFF

Prof. Dr. Marcelo Jasmim Meiriño

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 26/07/2023 15:59)

DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1781564

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 13:43)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 00:18)

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 804.962.297-53

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 10:52)

MARCELO JASMIM MEIRINO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 026.316.057-21

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **836**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **25/07/2023** e o código de verificação: **20c7d7f5**

AGRADECIMENTOS

A Deus,

A minha família,

As minhas companheiras do dia a dia e de “aventuras”, Isabelle Faraco (filha) e Isnandia Andrea (amiga), que pacientemente aguentaram minha ausência em momentos importantes, quando dedicada a esta pesquisa e ao trabalho.

A minha orientadora, “Cris”. Não poderia jamais ser outra pessoa a estar comigo nessa longa caminhada, pois com sua grande competência e conhecimento foi norteando e delimitando o tema apresentado da pesquisa. Além de me trazer ânimo, incentivo, alegria e autoestima, em um dos momentos mais difíceis da minha vida, no contexto de sequelas da COVID-19 e de grandes perdas de amigos e colegas. Ela me apresentou a literatura voltada para pesquisa, a metodologia e eu apresentei para essa mineira cruzeirense, um pedacinho da Amazônia. Duas palavras que jamais irei esquecer: “*pupuquinha*”, que carinhosamente tratava algumas orientandas, e uma outra é o “*boto*”. Obrigada, Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

Ao IFAM, especialmente aos servidores da PROPLAD, PPGI e DGP que trabalharam no projeto inicial do convênio deste mestrado com a UFRRJ.

Aos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC e gestores que participaram desta pesquisa.

À coordenadora Professora Dra. Flávia Galindo, representando todos os professores da turma e equipe administrativa do PPGE/UFRRJ.

Aos colegas da turma IFAM/2021.

Aos professores membros da banca de qualificação e da defesa: Dra. Débora Vargas Costa Ferreira, Dr. Américo da Costa Ramos Filho e Dr. Marcelo Jasmin Meirino.

Meu muito obrigada!

Um até breve.

RESUMO

ANDRADE, J. F. **Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores de pessoas.** 2023. 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Avaliar o trabalho e valorizar as pessoas numa organização pública tem como premissa direcionar a realização de suas atividades com qualidade e atendimento ao princípio da eficiência do serviço público. A avaliação de desempenho é um instrumento poderoso de gestão nas instituições quando implementada para avaliar competências, capacidades e oportunidades de desenvolvimento de pessoas. Este estudo teve como objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro, propondo ações de melhorias. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental, levantamento de campo e estudo de caso, para verificação da aplicabilidade tanto dos instrumentos, como da metodologia e técnicas empregadas. Para análise dos dados, foi utilizada análise de conteúdo, com o auxílio do software *IRAMUTEQ* (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Os resultados apresentados levam à percepção tanto dos gestores de pessoas e avaliados de que a avaliação de desempenho é um instrumento de grande importância para a cumprimento das metas institucionais, porém a ausência de *feedback* e de procedimentos claros da gestão do desempenho, além da falta de sistema informatizado, reiterou a necessidade de reavaliar o modelo atual, bem como de seus procedimentos, visando melhorias do processo. Para a investigação final, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de pessoas, além da aplicação de questionário semiaberto com questões mistas a aos servidores técnico-administrativos do IFAM - CMC. Os dados das entrevistas e das questões abertas foram transcritos e analisados com o apoio do software *IRAMUTEQ*, por meio de técnicas da análise de conteúdo, com a utilização de estatísticas textuais descritivas, análise de similitude e nuvem de palavras. Os principais resultados das entrevistas foram ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível, ausência do tratamento de dados resultantes da avaliação de desempenho, relação da avaliação de desempenho somente em razão ao ganho econômico dos servidores, inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão, falta de práticas de *feedback* e não utilização de sistema informatizado. Foi realizada a triangulação de dados com a literatura que resultou em uma proposta de Plano de Ação de melhorias ao processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; gestão de desempenho; gestão de pessoas no setor público.

ABSTRACT

ANDRADE, J. F. **Performance evaluation of IFAM/CMC technical-administrative employees: perception of the evaluated people, evaluators and people managers.** 2023. 123f. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Evaluating the work and valuing people in a public organization has as its premise directing the performance of its activities with quality and compliance with the efficiency principle in the public service. Performance evaluation is a powerful management instrument in institutions when implemented to assess people's skills, abilities and opportunities for development. This study aimed to analyze the performance evaluation process, from the perspective of technical-administrative staff, evaluators and people managers at IFAM - Campus Manaus Centro, proposing some improvement actions. This is a descriptive applied research, with a qualitative approach, using bibliographical and documentary research as methodological procedures, field survey and case study, to verify the applicability of both the instruments, the methodology and techniques employed. For data analysis, content analysis was used, with the aid of the IRAMUTEQ software (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). The results presented lead to the perception of both people managers and even the evaluated that performance evaluation is a very important instrument for the fulfillment of institutional goals, however the absence of feedback and clear procedures in the performance management, in addition to the lack of computerized system, it has reiterated the need to re-evaluate the current model, as well as its procedures, with a view for the process improvement. For the final investigation, semi-structured interviews were carried out with people managers, in addition to the application of a semi-open questionnaire with mixed questions to the technical-administrative servers of IFAM - CMC. Data from the interviews and open questions were transcribed and analyzed with the support of the IRAMUTEQ software, using content analysis techniques, using descriptive textual statistics, similarity analysis and word cloud. The interviews main results were the lack of internal regulation in the performance evaluation for the progression based on professional merit, the need to readjust the evaluation forms within each position and level attributions, the absence of data treatment resulting from the performance evaluation, the relationship between the performance evaluation only due to the servers economic gain, lack of Internal Supervision Subcommittee, lack of feedback practices and non-use of computerized system. Data triangulation with the literature was carried out which had resulted in a proposal for an Action Plan for improvements to the Performance Evaluation process of IFAM/CMC technical-administrative servers.

Keywords: performance evaluation; performance management; people management in the public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Tela do SIG/SIGRH – Módulo Avaliação de Desempenho	17
Figura 2- Principais objetivos da Gestão do Desempenho	33
Figura 3- Esquema de Comunicação - <i>Feedaback</i>	35
Figura 4- Componentes do Sistema de avaliação de desempenho de servidores públicos	38
Figura 5- Classificação da pesquisa	40
Figura 6- Modelos de avaliação conhecidos pelos TAE- Nuvem de Palavras.....	58
Figura 7- Árvore de conectividade -Parte II das entrevistas - Análise de Similitude	67
Figura 8- Árvore de conectividade - Parte III das entrevistas – Análise de Similitude	69
Figura 9- Percepção dos gestores ao instrumento de avaliação-Nuvem de Palavras	71
Figura 10- Ferramenta 5W2H	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ocorrências sobre avaliação de desempenho na Ouvidoria do IFAM.....	20
Gráfico 2 - Procedimentos Administrativos do IFAM	21
Gráfico 3 - Distribuição por sexo	53
Gráfico 4 – Dados por faixa etária.....	53
Gráfico 5 – Dados de nível de escolaridade	54
Gráfico 6 – Dados por classe do cargo	54
Gráfico 7 - Percepção quanto a sua finalidade	56
Gráfico 8 – Conhecem outros modelos de avaliação.....	57
Gráfico 9 – Frequência da prática do <i>feedback</i> dos avaliadores.....	60
Gráfico 10 – Frequência de <i>feedback</i> recebido nos últimos 24 meses	60
Gráfico 11 – Percepção do formulário de avaliação de desempenho.....	61
Gráfico 12 – Percepção do servidor sobre a necessidade de treinamento	62
Gráfico 13 - Sujeitos que conhecem o modelo na íntegra	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da técnica aplicada aos sujeitos –TAE -Questionário	43
Quadro 2 - Roteiro do questionário aos TAE (<i>online</i>)	43
Quadro 3 -Resumo do roteiro da entrevista	46
Quadro 4 - Roteiro da entrevista aos gestores de pessoas.....	46
Quadro 5 - Esquema da Análise de conteúdo utilizada.....	49
Quadro 6 - Resumo da aplicação dos instrumentos	52
Quadro 7 - Aspectos positivos e fragilidades da avaliação de desempenho do IFAM-CMC .	59
Quadro 8 - Resumo de melhorias ao processo de avaliação (Questão 20)	62
Quadro 9 - Resumo da percepção de gestores de pessoas ao processo de avaliação	70
Quadro 10 - Sugestões de melhorias ao processo de avaliação - Questão 20.....	71
Quadro 11 - Categorias, dificuldades e oportunidades de melhoria	73
Quadro 12 - Ferramenta 5W2H.....	79
Quadro 13 - Categorias de Oportunidades de Melhoria.....	79
Quadro 14 - Ação 1.- Categoria Regulamentação Interna	80
Quadro 15 - Ação 2 - Categoria Instrumentos	81
Quadro 16 - Ação 3- Categoria Estrutura.....	82
Quadro 17 - Ação 4 - Categoria Comunicação	83
Quadro 18 - Ação 5 - Categoria Comunicação	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de serviço no IFAM	55
Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados.....	55
Tabela 3 - Esquema das categorias e subcategorias resultantes do corpus.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
APG	Administração Pública Gerencial
CAM	Campus Avançado Manacapuru
CD	Cargo de Direção
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CMC	Campus Manaus Centro
CNS	Comissão Nacional de Supervisão
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSUP	Conselho Superior
COVID	Corona Vírus <i>Disease</i>
DAP	Departamento de Administração e Planejamento
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
EC	Emenda Constitucional
FG	Função Gratificada
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
MEC	Ministério da Educação
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	16
1.2 Situação problema	19
1.3 Pergunta de Pesquisa	21
1.4 Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo final.....	21
1.4.2. Objetivos intermediários.....	22
1.5 Justificativas Teóricas e Práticas	22
1.6 Estrutura da Dissertação	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Gestão de Pessoas na Organização	25
2.1.1 Desafios da Gestão de pessoas no setor público.....	26
2.2 Gestão do Desempenho: uma ferramenta da gestão de pessoas	31
2.3 Avaliação de Desempenho (AD) na Administração Pública.....	36
3 METODOLOGIA	40
3.1 Sujeitos da Pesquisa, Seleção e Procedimentos Técnicos	41
3.2 Coleta de Dados.....	42
3.3 Análise de Dados	47
3.4 Limitações do Método de Pesquisa	50
4 RESULTADO DA PESQUISA	51
4.1 Quanto à Aplicação dos Instrumentos e Sujeitos da Pesquisa.....	51
4.2 Percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores de Pessoas sobre Avaliação de Desempenho	56
4.3 Descrevendo o Processo de Avaliação de Desempenho - (Parte II da entrevista).....	66
4.4 Reflexões sobre Problemas e Melhorias da Avaliação - (Parte III da entrevista).....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
6 PLANO DE AÇÃO	78
6.1 Ferramenta 5W2H	78
6.2 Categorias de Oportunidades de Melhoria.....	79
6.3 Ações e considerações ao Plano	80
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICES	93
A - Carta-convite ao gestor para entrevista	93
B - Protocolo para a realização de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores de pessoas	94
C - Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores de pessoas.....	95
D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96
E - Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos.....	98
F - Relatório Técnico Conclusivo	102
ANEXOS	111
A - Ficha de Avaliação em Estágio Probatório	111
B – Ficha de Avaliação – AUTOAVALIAÇÃO - Progressão por Mérito Profissional.....	115
C – Ficha de Avaliação da Chefia – Tae – Progressão	116
D – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa	118
E – Declaração de Relevância do Produto Tecnológico para a Instituição cliente	123

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem papel de grande importância nas organizações (ÁVILA; STECCA, 2015) e se revela com grandes desafios, principalmente na administração pública (PIRES, 2005). Conforme destaca Dutra (2009), a gestão de pessoas busca dar suporte e condições para o gerenciamento de recursos humanos nas organizações. Nessa perspectiva, é necessária a existência do alinhamento dos membros da equipe à gestão estratégica da organização, corroborando com Longo (2007) sobre a função estratégica da gestão de recursos humanos, se atentando ao desempenho das pessoas com direcionamento aos resultados dando destaque aos objetivos da organização.

Na visão de natureza administrativa, a avaliação de desempenho tem como propósito a busca pela prestação de serviços por meio da evolução do desempenho de seus recursos humanos e os resultados da avaliação contribuem para construção de políticas de desenvolvimento da organização. Logo, a busca pelo seu aprimoramento leva à correção de fragilidades e o fortalecimento de pontos positivos, convertendo-se em programas de planejamento organizacional e de desenvolvimento de pessoas. Para Siqueira (2002), a avaliação de desempenho não está atrelada apenas às ações baseadas em conceitos, práticas ou métodos tradicionais, mas faz-se necessário entender as estratégias de gestão de pessoas contextualizadas às características da organização.

A partir do século XX, a avaliação de desempenho evoluiu de instrumentos de controle individuais para processos que contextualizam toda a organização (GUIMARÃES, NADER E RAMAGEM, 1998). Como destacado por Paradela e Costa (2019, p. 191), amplia seu escopo para o conjunto de mecanismos que busca obter e analisar dados, identificando as causas dos pontos fracos e contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, favorecendo assim o contínuo aprimoramento do desempenho.

Na administração pública, a avaliação busca equilibrar o desempenho com a capacidade que é evidenciada pelo servidor em consonância com os objetivos institucionais, além de buscar melhoria no desenvolvimento de pessoas e da própria organização (ABRUCIO, 2014).

O setor público procura ofertar serviços com eficiência e qualidade e para tal utiliza-se de alternativas visando a contribuição para melhoria do desempenho dos servidores. Destacam-se como exemplos de objetivos da avaliação de desempenho, definir o grau de contribuição de funcionários, para a organização, considerando sua competência e seu desempenho; verificar se o desempenho condiz com as atribuições do cargo, obter subsídios para remuneração e

promoção e buscar informações para construção de planos de ação para melhoria de desempenhos (NASSIF, 2008).

A partir de 1990, com a Lei n. 8.112/90 que trata do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União (BRASIL, 1990), com as transformações oriundas da globalização, o serviço público tem avançado, principalmente na área de gestão de pessoas com mecanismos de avaliação de desempenho, buscando avançar de um sistema burocrático para um gerencial (BERGUE, 2010).

Apesar da avaliação de desempenho ser considerada uma das mais complexas e relevantes tarefas da gestão de pessoas, é considerada um processo sistemático de informações tanto de servidor quanto da organização em determinado período pré-determinado, visando o desenvolvimento pessoal e organizacional. A avaliação de desempenho de uma atividade engessada passa a ser moldada ao desenvolvimento de pessoas visando não somente aos objetivos do servidor como da organização (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

A Emenda Constitucional (EC) nº 19/98 determina a obrigatoriedade da avaliação de desempenho no estágio probatório. A regulamentação dessa ferramenta gerencial utilizada tanto no setor particular como no setor público, no âmbito dos institutos federais, dá-se pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico- administrativos em Educação – PCCTAE (Lei n. 11.091/2005) e pela Lei n. 11.748/2008.

Os modelos implementados na administração pública, como a avaliação de probatório, a de mérito profissional de servidores, têm objetivos diferenciados que vão desde estabilidade no serviço público a intenções a retribuição financeira. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho deve fornecer informações a fim de gerir dados que venham se alinhados aos objetivos institucionais com os individuais, por meio de um planejamento, sendo monitorado e avaliado ao final de todo esse processo. A gestão do desempenho caracteriza-se como um processo amplo, pois permite com esses dados, identificar, analisar e rever os objetivos e procedimentos da política de gestão de pessoas da organização (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Num contexto em que o processo de gestão de pessoas (BERGUE, 2019) tem evoluído seja por fatores dinâmicos globalizados ou propriamente a necessidade de desenvolvimento estratégico de pessoas, o setor público busca por eficiência, celeridade e excelência nos serviços prestados (MARRAS, 2011). No entanto, parte das organizações utilizam a avaliação de desempenho para garantir aos servidores a estabilidade, que é a aprovação no estágio probatório e a progressão na carreira, com fins financeiros e de cumprimentos e imposições da legislação,

logo, a gestão de seu processo se torna uma ferramenta estratégica a ser considerada (ORSI; SILVA, 2014).

1.1 Contextualização

No Instituto Federal do Amazonas (IFAM), as Resoluções nº 18 e 56 - CONSUP/IFAM/2015 regulamentaram o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado aos servidores técnico-administrativos e docentes em estágio probatório do seu quadro de pessoal. Quanto à avaliação de desempenho para progressão por Mérito Profissional se baseia na Resolução/CNS nº 02, de 23 de novembro de 2006, instituída pela Portaria/MEC nº 655, de 1º de março de 2005, sendo estabelecida nos termos do Artigo 22 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O servidor técnico-administrativo aprovado em concurso público e nomeado para o provimento de cargo efetivo é submetido à avaliação de desempenho por uma comissão designada por ato oficial do dirigente máximo da unidade, composta por três servidores, tendo que observar os fatores de assiduidade (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação), disciplina (comportamento discreto, ponderado e de acordo com os padrões estabelecidos pelo órgão), iniciativa (independência e autonomia na atuação dentro dos limites de sua competência), produtividade (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material/equipamento, prazos e qualidade do serviço na execução de suas atividades) e responsabilidade (BRASIL, 2010).

A Avaliação de Desempenho no IFAM é constituída por dois tipos de formulários (Resoluções nº 18 e 56 - CONSUP/IFAM/2015), ainda utilizados de forma física, mesmo que repassados via e-mail aos avaliadores e avaliados a serem preenchidos pelos membros da comissão e outro para autoavaliação do servidor. Os indicadores de desempenho são feitos mediante uma escala de quatro pontos (de insuficiente a ótimo), sendo submetido a seis avaliações no decorrer do estágio probatório, podendo ainda ser informado sobre necessidades de treinamento, a existência de desvios de função e o potencial do empregado para desempenhar tarefas mais complexas, no caso da avaliação, e da autoavaliação, destacar fatores que podem contribuir para desempenho do servidor no trabalho. Essa atividade é monitorada pelos setores de gestão de pessoas de cada unidade. Na organização analisada, o reitor é o agente responsável pela homologação do estágio probatório.

No âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) – Campus Manaus Centro (CMC), o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) é o

setor responsável pelo gerenciamento e acompanhamento de cada fase do processo de avaliação de desempenho.

Em 2014, o Instituto Federal do Amazonas realizou contratação de empresa para prestação de serviços de consultoria e assessoria, visando a prestação de serviços técnicos na área de tecnologia da informação para atendimento de demandas referente à implantação e sustentação de Sistema Integrados de Gestão (SIG).

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) é responsável em informatizar os procedimentos de recursos humanos, dentre eles, a Avaliação de Desempenho. Sendo assim, os formulários de avaliação são encaminhados via e-mail ou de forma física aos avaliados e avaliadores pelo setor de gestão de pessoas, para composição do processo de avaliação.

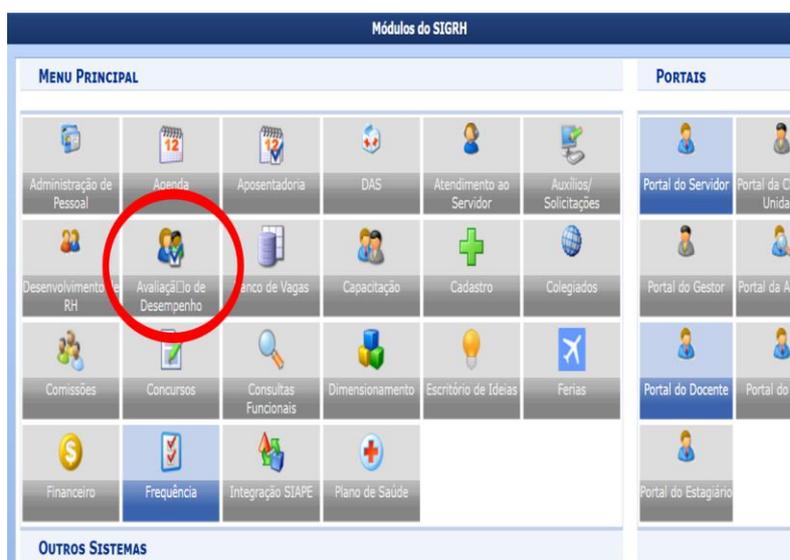


Figura 1-Tela do SIG/SIGRH – Módulo Avaliação de Desempenho
Fonte: Sistema Integrado de Gestão- Módulos SIGRH/IFAM

O módulo Avaliação de desempenho está instalado na plataforma do Sistema Integrado de Gestão (SIG) e já está pronto para implantação, apenas aguardando demanda da área de negócio para definição dos valores dos parâmetros. Visa suprir a necessidade de acompanhamento dos servidores dentro de suas atividades e funções, este sistema permitirá ao usuário definir um cronograma de execução do ciclo de avaliação e de cada etapa do ciclo, o cadastro das metas institucionais e da unidade, os fatores e respectivos descritores, pesos dos fatores. Além disso, por meio desta operação serão definidos as escalas de pontuação e o peso das avaliações por metas e fatores.

O sistema possui a funcionalidade dos gestores de avaliação de desempenho cadastrarem tipos de instrumentos de controle, que são utilizados na medição da meta institucional. O sistema permitirá fazer o cadastro da tabela de equivalência de pontos que define os pontos equivalentes à nota da avaliação obtida pelo servidor ou pela Instituição. Sendo possível dentro do sistema incluir plano de trabalho, metas individuais, unidades de avaliação, responsáveis pela avaliação, segundo o manual do referido módulo, os perfis envolvidos são:

Gestor de RH: Pessoas responsáveis da unidade de Recursos Humanos. Tem acesso a todas as funcionalidades do sistema. Têm as mesmas permissões da CAD.

Gestor de Avaliação: Os representantes da CAD - Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho. Tem acesso a todas as funcionalidades do sistema de avaliação.

Avaliado/Avaliador: Servidores, celetistas, cedidos/requisitados, etc. Pessoas sem exercício de função administrativa e que serão avaliados. Os avaliados são também avaliadores, pois fazem autoavaliação, avaliam seus colegas de equipe e sua chefia imediata.

Chefe Imediato: Chefe de unidade responsável por uma ou mais equipes. Responsável por funcionalidades sobre uma unidade específica. Ex. Alterar o plano de trabalho. Pode ser um substituto ou indicado pela chefia ou presidente da comissão setorial de avaliação – CSA. A chefia imediata tem a função específica de avaliar seus subordinados. Normalmente tem um cargo DAS ou função gratificada. Ele tem um substituto formalizado que vai fazer a avaliação dos subordinados em sua ausência pode ser, eventualmente, o chefe da CSA. É também responsável pela definição das equipes de avaliação de sua unidade.

Responsável pela Avaliação da Unidade: Tem acesso a funcionalidades relacionadas ao Plano de Trabalho das unidades. A figura do responsável pela avaliação da unidade existe, principalmente nas unidades ou subunidades muito pequenas que não comportam uma CSA. O perfil é o mesmo e, este responsável será o presidente ou um membro da CSA. Visualiza o andamento das avaliações em suas unidades (pessoas que já realizaram a avaliação ou não). Têm as mesmas permissões da CSA. Na maioria dos órgãos será o presidente da CSA. Tem unidades nos órgãos que são muito pequenas e não vão ter CSA, mas apenas um servidor responsável.

Comissão Setorial de Avaliação (CSA): Acesso a toda a avaliação de sua unidade. Verifica as solicitações de reconsideração dos servidores e acompanha a sua resposta - notifica a CAD sobre os pedidos de reconsideração existentes na sua unidade. Tem acesso aos dados da sua unidade de avaliação.

1.2 Situação problema

As primeiras regras estabelecidas pela Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936, reajustou os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União, além de diversas tentativas para alcance dos resultados positivos sobre a Avaliação de Desempenho.

Não são recentes as tentativas em que o sistema público busca aplicar esse instrumento para compor um plano maior que é a gestão do desempenho, e de pessoas, visando a melhoria dos serviços prestados à comunidade. Desde 1936, com as primeiras diretrizes da avaliação de desempenho até o Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, que rege os procedimentos para os processos de avaliação e ainda as contribuições dos pesquisadores, este assunto é um campo vasto a ser explorado, tendo como objetivo de o estudo estar em contexto da cultura organizacional.

O governo apresentou várias ações como a Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, que atribuiu à avaliação de desempenho como instrumento para identificação de insuficiência do desempenho do servidor para efeitos de perda do cargo na administração pública. O problema persistiu, pois, a avaliação de desempenho ainda era associada à progressão para fins financeiros (ODELIUS; SANTOS, 2007). Contudo, em 2002, a Avaliação de Desempenho Individual-ADI vinculou-se às metas organizacionais, desvinculando-se da prática relacionada aos ganhos individuais (progressão, promoção ou recebimentos de gratificação) (NEIVA, 2020).

Mesmo com a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, que reformulou o Plano de Cargo do Poder Executivo e instituiu a gratificação de desempenho por meio da Avaliação de Desempenho Individual e o Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010 que estabeleceu procedimentos para condução dos processos de avaliação de desempenho na administração pública federal, as avaliações tinham que ser utilizadas como instrumentos de identificação de fragilidades e que precisavam ser melhoradas para possibilitar treinamento, capacitação e aperfeiçoamento (BRASIL, 2010). A intenção do Estado era que a avaliação de desempenho além do estágio probatório, trouxesse resultados visando motivação, não acomodação e o constante comprometimento do servidor em relação as suas responsabilidades. Logo, esperava-se um serviço público de eficiência, o que resultaria na satisfação da prestação do serviço público (STASSUN; WIPPEL, 2022).

Para o caso estudado, conforme levantamento junto à Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do IFAM, as ocorrências de reclamações, denúncias e solicitações, no período de 2016 a 2020, especificamente referente à avaliação de desempenho, ainda que

reduzidas, apresentaram problemáticas sobre relações de trabalho, conforme ilustrado no gráfico 1:

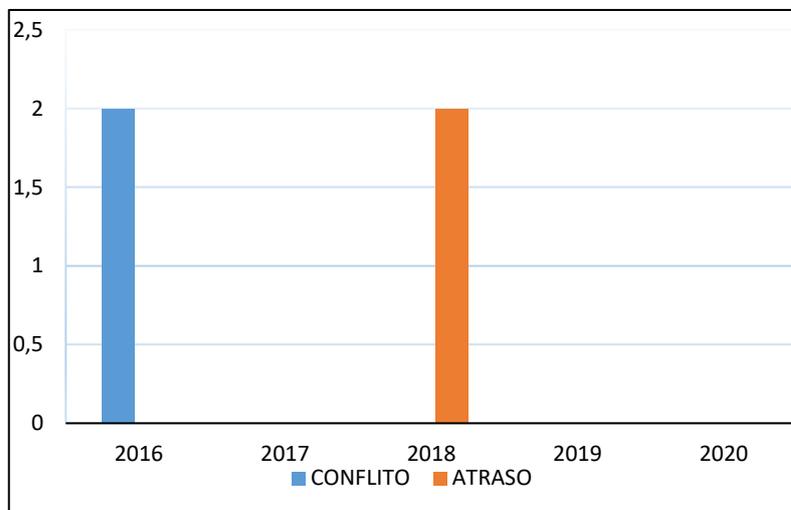


Gráfico 1 - Ocorrências sobre avaliação de desempenho na Ouvidoria do IFAM
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Ouvidoria (2022)

De acordo com o gráfico 1, em 2016 foram duas reclamações relacionadas a assuntos de relações de trabalho, com o teor voltado para ameaças do avaliado ao avaliador. Já em 2018, foram duas solicitações referente a assuntos relacionados a recursos humanos: uma em relação a atrasos de avaliação de probatório e outra referente a atraso na homologação da progressão funcional do servidor. O não cumprimento de prazo para conclusão das avaliações pelas comissões avaliadoras e conflito entre avaliados e avaliadores ainda são indicativos da problemática (ORSI; SILVA, 2014).

Já o gráfico 2, com os dados da Coordenação de Corregedoria Geral (CCG) referentes a 89 processos Administrativos, no período de 01/07/2017 a 14/09/2021 configuram que não há conexão entre a avaliação de desempenho individual e institucional, além da falta de instrumentos e procedimentos de sistema que possam permitir uma análise do desempenho do avaliado, pois não consta em Boletim Interno da instituição registros de demissão por reprovação de avaliação de desempenho, no mesmo período analisado.

Gráfico 2 - Procedimentos Administrativos do IFAM



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Ouvidoria do IFAM (2022).

Nesse contexto, considerando o interesse da pesquisa e as oportunidades de melhorias no processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – Campus Manaus Centro, procura-se indagar com a seguinte pergunta de pesquisa:

1.3 Pergunta de Pesquisa

Como os avaliados, avaliadores e Gestores de Pessoas avaliam o processo de gestão de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM - Campus Manaus Centro? Quais melhorias podem ser implementadas ao processo avaliativo?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo final

Analisar o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro, propondo ações de melhorias no processo de avaliação de desempenho.

1.4.2. Objetivos intermediários

Para o cumprimento do objetivo final e responder as questões do estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Descrever os procedimentos da avaliação de desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos do IFAM-Campus Manaus Centro;
- Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas em relação ao processo de avaliação de desempenho;
- Identificar e analisar os aspectos que precisam ser revistos no processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos;
- Elaborar um Plano de Ação para melhorias do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC.

1.5 Justificativas Teóricas e Práticas

A justificativa desta pesquisa está fundamentada em três aspectos para sua execução. A relevância, a oportunidade e a viabilidade. Dessa forma, este estudo foi motivado pela necessidade em possibilitar mecanismos de gestão para o aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas no Instituto Federal do Amazonas – Campus Manaus Centro.

A pesquisa foi relevante por se tratar de um assunto que deve estar intrinsecamente conectado no setor público, nas organizações, nas políticas de gestão de pessoas, nas metas institucionais e no plano de desenvolvimento de servidores.

O presente estudo tem sua relevância teórica por investigar o processo de avaliação e procurar apresentar soluções, associar à literatura e apresentar propostas para viabilização e melhorias do processo de avaliação de desempenho.

Esta pesquisa demonstrou que a Avaliação de Desempenho faz parte do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em educação, visto que é um mecanismo utilizado não somente pelos institutos Federais bem como as Instituições Federais de Ensino.

A viabilidade deste projeto se fez não somente pela importância e necessidade e o anseio dos servidores técnico-administrativos em serem ouvidos e se manifestarem sobre o tema.

A pesquisa viabilizou a oportunidade de otimização de processos e documentos, de prazo, de capital humano, de tempo, de custos, além da instituição poder gerenciar as informações de avaliação de forma informatizada.

Este trabalho foi direcionado ao Instituto Federal do Amazonas - Campus Manaus Centro, com foco no processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico - administrativos. A investigação delimita-se aos gestores do Departamento de Gestão de Pessoas, avaliadores e avaliados.

O estudo desenvolvido foi baseado na revisão bibliográfica, documentos e informações junto aos setores de gestão de pessoas do IFAM-CMC e Reitoria. A Gestão de Pessoas abrange conceitos como legislação, modelos, formação profissional, capacitação e outros relacionados à gestão de pessoas, no entanto, esta pesquisa teve o foco no processo de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do campus Manaus-Centro.

1.6 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro apresenta e introduz o tema abordado, contextualiza a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos na organização bem como as motivações da pesquisa e seus objetivos.

No segundo capítulo, por meio da fundamentação teórica, se inicia com uma abordagem na área de gestão de pessoas, tendo um papel muito importante na organização em gerenciar o as pessoas de forma mais estratégica. Ainda nesse capítulo, é tratado sobre a Gestão do Desempenho que traz a discussão sobre seu objetivo de avaliar, identificar causas da fragilidade e buscar soluções para o fortalecimento da cultura organizacional (ORSI; SILVA, 2014). Por conseguinte, é discutido o conceito de avaliação de desempenho como uma ferramenta também do setor o público que afere o resultado do trabalho dos servidores.

O terceiro capítulo trata do desenho da pesquisa e do caminho metodológico percorrido destacando suas características e procedimentos. É apresentado o conjunto de métodos e técnicas e seus respectivos instrumentos. Os servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores) e os gestores de pessoas são apresentados como sujeitos da pesquisa, além de mostrar os instrumentos da coleta de dados utilizados, os questionários eletrônicos, entrevista semiestruturada e fichamentos eletrônicos, estes que por sua vez apoiaram-se na pesquisa bibliográfica e o levantamento documental. Ainda nesse capítulo foi delineado o emprego da técnica de Análise de Conteúdo, que abrangeu as fases da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Foram ainda apresentadas as limitações da pesquisa e suas resoluções e saneamentos, tais como a falta de motivação e interesse do entrevistado, a inadequada incompreensão do significado, o fornecimento de respostas incoerentes, a inabilidade do entrevistado junto aos sistemas.

O quarto capítulo consiste da apresentação e discussão dos resultados obtidos com a utilização dos instrumentos de coleta de dados com o objetivo de analisar a avaliação de desempenho na perspectiva dos servidores TAE, avaliadores e gestores de pessoas do IFAM – CMC. O quinto capítulo traz a discussão das considerações finais, a partir da análise do conteúdo realizada, da pergunta, dos objetivos e dos aspectos metodológicos da pesquisa. Por fim, o sexto e último capítulo apresenta o Plano de Ação, com sugestões de melhorias ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Amazonas – Campus Manaus Centro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisar a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas-Campus Manaus Centro, a fundamentação teórica contempla diversas dissertações, artigos e livros de diferentes autores que trazem reflexões dos dados coletados e estudados. Esta fundamentação teórica traz temas para reflexão como Gestão de pessoas, Gestão do desempenho e Avaliação de desempenho.

2.1 Gestão de Pessoas na Organização

Dada a relevância do assunto sobre avaliação de desempenho no setor público, destaca-se que os sistemas organizacionais de gestão de pessoas, gestão do desempenho e avaliação de desempenho precisam estar integrados, ainda relacionados às estratégias e práticas organizacionais. Logo, são processos que se interagem na estratégia da organização (BERGUE, 2019).

O sistema de gestão de pessoas orienta as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a evoluírem em desempenho, alcançando o crescimento e desenvolvimento organizacional e dos indivíduos que a compõe. A gestão de pessoas é tida como “função gerencial” que almeja a integração das pessoas que fazem parte da organização buscando o sucesso não somente dela, como também individual (GIL, 2019). Nesse sentido, a gestão de pessoas no setor público, busca efetivar políticas que sejam eficientes na agilidade de comunicação, na legislação clara e na análise de resultados alcançados (DUTRA, 2009).

O conceito contemporâneo da gestão de pessoas é de que as empresas adotem a prática de gerenciar as pessoas para alcançar os objetivos estratégicos da organização voltados para comprometimento, motivação e entusiasmo (DUTRA, 2009). Nesse sentido, o papel das pessoas nas organizações vai além da vida produtiva na instituição (DAVEL; VERGARA, 2009), em que não são controladas, mas envolvidas para tal comprometimento com os objetivos organizacionais (DUTRA, 2009).

Por outro lado, a visão tradicional da gestão de pessoas quanto ao nível de atuação, possui características centralizadoras e burocráticas, operacionais e rotineiras, atendo-se somente às exigências legais (DUTRA, 2009). A visão contemporânea reforça a Gestão de Pessoas como um agente transformador organizacional, de extrema importância para o desenvolvimento das pessoas voltados para os objetivos pessoais e institucionais (ÁVILA; STECCA, 2015), além de buscar a produção do conhecimento e inovação constante das

organizações, tendo as pessoas como colaboradores, parceiros (GIL,2016). Ademais a essa concepção de gestão de pessoas, Cruz, Araújo e Oliveira (2014, p. 13) ressaltam que os indivíduos que compõem a organização são considerados como capital intelectual, deixando de serem vistos como mero fator produtivo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Nesse contexto, a gestão de pessoas se utiliza de instrumentos que venham a auxiliar para o desenvolvimento de pessoas, visto que possuem papel fundamental dentro de uma organização. A avaliação de desempenho, como instrumento gerencial que mensura resultados por determinado período ou grupo (MARRAS, 2011; SENDESKI, 2017), ainda é utilizada como mecanismo que subsidia as tomadas de decisões administrativas da gestão (SENDESKI, 2017).

No setor público, faz-se necessária que a avaliação de desempenho de servidores nas organizações seja usada não somente como uma tecnologia gerencial, mas como uma abordagem num contexto mais amplo da gestão de desempenho (BERGUE, 2020). Assim, a gestão de pessoas é tida como parte do processo organizacional, não sendo um todo. Ela integra a gestão do desempenho da uma organização, mas é preciso alcançar os objetivos institucionais (VILHENA; MARTINS, 2022).

2.1.1 Desafios da Gestão de pessoas no setor público

Ações estratégicas que eram específicas do setor privado, passam a ser discutidas, adaptadas e implantadas também no setor público. E com isso, a administração pública vê a necessidade de aderir, de forma contextualizada, valores, procedimentos, condutas, cultura organizacional (COUTINHO, 2000), esta, por sua vez, pode ser considerada um modelo complexo, pois é resultante de legados principalmente patrimonialista e burocrático. Logo, a cultura não pode ser pensada como elemento de transformação sem levar em consideração componentes históricos (SCHIKMANN, 2010).

Quanto aos desafios da gestão de pessoas, de acordo com Gemelli e Filiippim (2010, p. 170), destacam-se:

[...] proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

[...] manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando construir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Dutra (2009), a gestão de pessoas inclui pessoas como agentes, instruídas de como se deve realizar as atividades, analisar seus processos, práticas e instrumentos de gestão organizacional, em concomitância com a ideia em conciliar a construção das expectativas individuais e da organização. Entende-se que os desafios elencados por Gemelli e Filiippim (2010) são ratificados pelo papel atuante destacado por Dutra (2009, p.38). Este ainda reitera que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano. (DUTRA, 2009, p.38)

Bergue (2019, p. 11-12)) afirma que primeiramente deve haver o entendimento do que é que a gestão de pessoas dentro do contexto da administração pública, para isso, relata :

[...] o primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização. Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional de inspiração taylorista – para as pessoas, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e das organizações.

Partindo do seu significado e desdobramentos, fica evidente que a gestão de pessoas tem uma dimensão desde a estrutura organizacional, que formula, executa, avalia políticas de gestão de pessoas, bem como outras competências em consonância com outros agentes da organização. Segundo Davel e Vergara (2009), as pessoas são envolvidas para a consecução dos objetivos organizacionais, são consideradas responsáveis pela criação, inovação e manutenção das políticas de gestão de pessoas.

Na conjuntura geral com o avanço tecnológico, o setor público vê a necessidade de adaptar-se às transformações em suas organizações, principalmente na gestão estratégica. Todavia, a administração pública traz arraigado em seu bojo cultural, características dos períodos anteriores de modelos de administração pública: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencial (SKHIMANN, 2010).

Os modelos de gestão na administração pública têm sofrido várias modificações, a partir de 1930. Com isso, houve rompimento com o patrimonialismo, oriundo do absolutismo monárquico, em que não havia distinção do patrimônio público e privado, com práticas de nepotismo e corrupção. Devido à incompatibilidade desse modelo mediante ao capital industrial, a necessidade de diferenciação do público e privado, do político e o administrador, adotou-se o modelo de administração pública democrática, baseada no modelo weberiano com parâmetros rígidos e padronizados com os conceitos de carreiras, profissionalização, hierarquia e impessoalidade e formalidade, visando a valorização da competência técnica (BRESSER PEREIRA, 2015).

Ainda sobre o modelo burocrático, segundo Bresser Pereira (1997, p.348):

A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista. Com o surgimento do capitalismo e da democracia, veio a se estabelecer uma distinção clara entre res pública e bens privados. A democracia e a administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que afirma os direitos políticos de votar e ser votado, que assegura os direitos sociais contra a exploração, e que afirma os direitos públicos em relação à res pública. Burocracia é a instituição administrativa que usa como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção — dois traços inerentes à administração patrimonialista —, os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 348)

Bergue (2019) descreve esse modelo organizacional associado ao conceito da eficiência. Logo, a profissionalização e os controles administrativos eram as metas da eficiência, e quando não atingidas, além da organização se mostrar lenta, sem qualidade apresentava altos custos ao cofre público, serviços prestados sem objetividade às demandas da comunidade.

Com o Decreto Lei n. 200 que criou a Reforma Administrativa em 1967, o setor público começou a ser definido por parâmetros modernos de gestão e conceitos de funções básicas da administrativas de planejamento, recursos humanos, finanças e gestão do orçamento (CASTOR; JOSÉ, 1998).

De acordo com Bresser Pereira (2015), a implementação da Constituição de 1988, inseriu reformas administrativas por um Estado atuante, todavia foi este marco foi considerado como perda de autonomia do poder executivo referente aos órgãos públicos, além da implantação do regime jurídico único dos servidores nas esferas municipais, estaduais e federais, com a mudança do regime celetista para o estatutário.

Para Costa (2008), a partir de 1990, as reformas do aparelho estatal seguiam os modelos da Nova Gestão Pública, visando superar a cultura do modelo burocrático por práticas

gerencialistas, com mais flexibilização e eficiência, transmitindo assim, autonomia ao gestor de recursos humanos, fato que é marco na geração de resultados.

Carmo *et al.* (2018), ressaltam que a retomada de aspectos estratégicos à gestão de pessoas com as reformas a partir de 2006, trouxe à administração pública no Brasil a implementação de planos de desenvolvimento de pessoal nas instituições do setor público federal, com o Decreto nº 5.707/2006. A aprovação dos critérios e procedimentos para execução de avaliados de desempenho individual e institucional foi regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010. De acordo com a nova Carta Magna (Brasil, 1998), a nova política de recursos humanos se amparava em dois pilares, sendo a reestruturação das carreiras e reorganização das carreiras e cargos e desenvolvimento profissional dos servidores, por meio da avaliação de desempenho, como incentivo.

A gestão de administração pública também se preocupa com desenvolvimento e aperfeiçoamento de ferramentas e instrumentos de gestão de pessoas, visando a melhoria do desempenho individual interligado ao organizacional e, na busca por melhor desempenho organizacional e sofisticação dos serviços prestados aos cidadãos, o desempenho individual deve ser valorizado através do desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. Assim, a gestão de pessoas é vista como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção dos recursos humanos.

A gestão de pessoas visa potencializar estratégias aos colaboradores (GIL, 2019), além de usar instrumentos que auxiliam o desenvolvimento de pessoas e ter papel fundamental na organização (MARRAS, 2011; SENDESKI, 2017). Portanto, gestão de pessoas é um processo de resultado de interação contínua de ações de planejamento, organização, direção e controle.

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é a harmonização dos objetivos pessoais com os organizacionais (PAULISTA, 2004). A gestão de pessoas preocupa-se para que seus objetivos sejam atingidos, tendo envolvimento e participação efetiva e eficiente do grupo, seja motivado por gestores para, segundo Fisher & Albuquerque (2001, p. 16, grifo nosso):

- Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências;
- Gerir conhecimento;
- Formar novo perfil do profissional demandado do setor;
- Gerir novas relações trabalhistas;
- Manter motivação/clima organizacional;
- Desenvolver cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- Conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- Equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- Descentralizar gestão de RH.

Outro desafio da gestão de pessoas no âmbito das organizações na administração pública são as contínuas mudanças, principalmente por alternâncias de governos. De acordo com Dutra (2009, p. 42),

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

No setor público, o modelo de gestão de pessoas surge com o propósito de cumprimento de políticas eficientes que possibilitassem as tomadas de decisões, análise e revisão de metas. Com constantes mudanças, tanto no governo, quanto nas gerências das organizações, o desafio é buscar o desenvolvimento de estratégias que visem se adaptar de forma flexível, para consolidação e estabilidade das organizações. A modernização em procedimentos e atitudes na administração pública é um desafio, pois além de ser um processo constante, o governo precisa atender de forma efetiva, as necessidades da sociedade (SIQUEIRA; MENDES, 2014).

Dutra (2009) já destacava à sua época que a falta de qualificação dos colaboradores e o pouco investimento em capacitação se constituíam como fortes entraves. Para o autor, os órgãos públicos brasileiros, na área de recursos humanos limitavam-se ao papel de departamentos de pessoal, além da:

[...] inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano. (DUTRA, 2009, p.38).

De acordo com Gemelli e Filiippim (2010), os gestores de pessoas deviam adquirir competências visando ao atendimento das demandas internas ou externas à organização. Segundo as autoras, a gestão de pessoas deveria ser tratada em três estágios:

- a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) administração de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas. (GEMELLI E FILIIPPIM, 2010, p. 171)).

No setor público, a gestão de pessoas ainda exerce atividades, na sua maioria, burocráticas, seja na emissão de pareceres técnicos ou lançamentos nos sistemas operacionais. Faz-se necessária a atuação além das atribuições da função, bem como o desenvolvimento do desempenho do individual ao organizacional. Segundo Araújo e Andrade (2021), a gestão de pessoas depende da colaboração das mais diversas atividades e que são detentoras não somente de conhecimentos, capacidades essenciais para o desempenho organizacional.

Na atualidade, a gestão de pessoas no setor público tem novos desafios tais como, o trabalho híbrido, flexibilização de jornada de trabalho, avanços digitais e sistemas. Nesse contexto, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação aos servidores e o alinhamento da gestão ao plano estratégico da gestão (ARAÚJO E ANDRADE, 2021).

2.2 Gestão do Desempenho: uma ferramenta da gestão de pessoas

A gestão do desempenho é um processo gerenciador de expectativas em atuação de resultados de uma organização e todos seus integrantes, sejam unidades e indivíduos. Nela se trabalha para eliminar lacunas entre o desempenho realizado e o pretendido, além de avaliar e identificar as causas das fragilidades, trabalhando em soluções eficazes para transformar os pontos fracos em pontos fortes (ORSI; SILVA, 2014).

Destaca-se que o processo de gestão do desempenho no setor público é reducionista, pois tem-se pautado basicamente na avaliação de desempenho (DORO et. al., 2020), sendo que a gestão do desempenho deve gerenciar e integrar níveis da organização, a fim de promover o desenvolvimento das pessoas, do grupo e da instituição garantindo melhores resultados pessoais e organizacionais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Diante de uma conjuntura competitiva e globalizada, faz-se necessário que as organizações busquem uma política estratégica efetiva que fortaleça ações da gestão de pessoas para garantia de resultados eficientes e eficazes, por meio de instrumentos como avaliação de desempenho junto aos membros da organização (BERGUE, 2010).

Apesar de toda essa concepção da importância da gestão de desempenho no setor público, em utilização de instrumentos para avaliação especial e permanente de desempenho do servidor, a administração pública enfrenta dificuldades para criar critérios objetivos para efetivar sustentação jurídica do procedimento de avaliação (TORRES, 2012).

A gestão do desempenho, para Pontes (2016), acompanha as atividades e os objetivos planejados, além de fornecer o *feedback*, visando tornar as pessoas mais motivadas, proativas e estimuladas. Paradela e Costa (2019) propõem um roteiro para implantação de sistema de gestão do desempenho, por meio da adoção de determinados procedimentos:

1. A definição clara dos objetivos a serem alcançados
2. A escolha dos avaliadores em quantidade expressiva para minimizar distorções;
3. A seleção dos indicadores, que “deve guardar coerência com as prioridades estratégicas;
4. Instrumentos de avaliação que considerem a cultura organizacional e os objetivos almejados;
5. Sensibilização das equipes de trabalho para o sistema a ser adotado, seus objetivos e vantagens à organização;
6. Treinamento dos avaliadores com realização de simulações para que sejam evitadas distorções;
7. Esclarecimento dos parâmetros adotados para cada indicador, para evitar subjetivismos comuns na hora de avaliar.
8. Negociação de metas
9. Acompanhamento
10. Reuniões de pré-avaliação
11. Registro da avaliação
12. Feedback e esclarecimentos
13. Definição de medidas a adotar
14. Implementação de estratégias e ações de melhoria de desempenho (PARADELA e COSTA, 2015, pp. 212-215)

Logo, a gestão de desempenho pode ser definida como um processo que integra simultaneamente servidores e gestores com o objetivo na definição de expectativas, procedimentos, medição, avaliação e recompensa dos resultados.

De acordo com Paradela e Costa (2016), esses procedimentos colaboram para o diagnóstico e encaminhamentos visando o aprimoramento do desenvolvimento dos funcionários, destaca-se, porém, que não existem modelos engessados e prontos destinados a todas as organizações. Deve-se, entretanto, levar em consideração a cultura organizacional e suas respectivas adaptações.

Observa-se na figura 2, que Paradela e Costa (2019) descrevem os principais objetivos da gestão do desempenho:



Figura 2-Principais objetivos da Gestão do Desempenho
Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Paradela e Costa (2019).

Okwir, Nudurupati, Ginieis, & Angelis (2018) reforça que a gestão de desempenho é um processo que apoia a organização numa definição de metas. Logo, é uma estratégia usada para avaliar e gerenciar o trabalho, mas que permite adaptações, dependendo da cultura organizacional ou necessidades às mudanças para manutenção da qualidade de seus serviços.

A gestão do desempenho é um processo que compreende não somente a constatação de como está o desempenho dos funcionários, mas também as tratativas que favorecem o seu desenvolvimento, sendo um conjunto de técnicas destinadas para atingir e analisar informações relacionadas a colaboradores da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2013). Nessa perspectiva, a gestão do desempenho é conceituada por Hourneaux, Carneiro-da-Cunha e Corrêa (2017) como um conjunto de indicadores que medem a eficiência organizacional, constituindo-se num suporte essencial para gestão organizacional.

Como dito por outros autores, a gestão do desempenho vai além de uma avaliação do desempenho, pois constata as causas da problemática e da fragilidade, além de fazer, além de propor estratégias para superação (FERREIRA, 2013). Atua nos níveis organizacional e individual de maneira integrada e tem como o objetivo a aprendizagem organizacional, partindo do ponto fulcral o aperfeiçoamento individual, não tendo sentido fazê-lo desvinculado do desempenho organizacional (ODELIUS, 2010).

Para melhor entendimento da gestão do desempenho, considera-se um conjunto de interação ou relação, no qual a chefia e subordinado, em diálogo e negociação processam

informações sobre a relação em torno dos objetivos, mediante as relações de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BERGUE, 2010).

A partir de uma perspectiva direcionada apenas aos resultados, a gestão de desempenho desenvolveu-se para uma concepção mais abrangente, não se apegando apenas a sistemas de avaliação de desempenho, mas em gerir, analisar, estudar, propor melhorias dos resultados aos agentes da organização (VIEIRA; CUNHA, 2004). A gestão de desempenho agregou o *feedback*, somado à avaliação de desempenho, que é parte integrante desse processo. Com essa mudança, tanto as organizações como a gestão passaram a olhar como processo de gestão do desempenho, inserido nele a avaliação de desempenho e o *feedback* (RODRIGUES *et al.*, 2017).

Para melhor entender esse contexto, a avaliação de desempenho era definida como processo que identificava, avaliava e classificava desempenho dos agentes da organização (LANSBURY, 1988). Atualmente, a gestão do desempenho é considerada um processo integrado em que chefe e subordinado, gestores e colaboradores interagem simultaneamente na busca de definição de procedimentos, discussão de medidas e revisões de resultados e recompensas diante do resultado da avaliação (HARTOG; BOSELIE; PAAUWE, 2004). Logo, o sistema de gestão do desempenho pode ser considerado um sistema formal com resultados mais eficazes (DEEPA; PALANISWAMY; KUPPUSAMY, 2014).

De acordo com Cascio (2006), a gestão de desempenho tem três objetivos. O primeiro é fornecer *feedback* aos funcionários em todos os níveis para que eles saibam onde eles estão. O segundo ter bases sólidas de decisão ao nível do emprego (salários; promoções; retenção; rescisão; promoção e atribuição de tarefas) e o terceiro é um meio de alerta para colaboradores com desempenho insatisfatório.

Para Saussure (1995), nesse processo a linguagem é importante componente. Para o autor, é composta por duas partes: a língua, essencialmente social, pois é convencionalizada por determinada comunidade linguística; a Fala, que é classificada como secundária e individual. A comunicação se inicia por um emissor, o qual envia a mensagem para seu receptor. Esse processo é chamado de comunicação e precisa de um canal para que a mensagem tenha sentido. Logo, faz-se necessário referência a um contexto ou situação da realidade. Ressalta-se, porém, que haverá comunicação entre as partes, caso compartilhem um código comum. Por fim, o *feedback* é a resposta emitida por quem receberá a mensagem. Então, o processo de comunicação é concluído. Na figura 3, segue o esquema de comunicação – *feedback*.

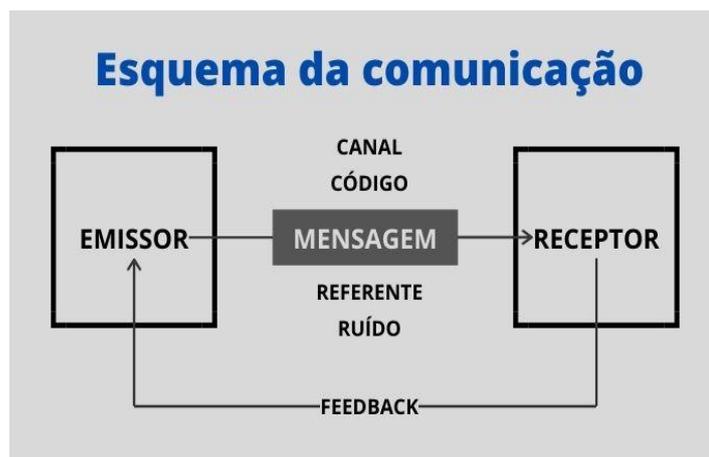


Figura 3-Esquema de Comunicação - *Feedaback*

Fonte: <https://www.significados.com.br/elementos-da-comunicacao/>

A oferta do *feedback* oportuniza ações que levam ao aperfeiçoamento profissional. Quando os servidores são avaliados, os resultados devem ser apresentados, discutidos e construídas propostas de melhorias, do individual ao organizacional (PARADELA E COSTA, 2019). É um fator indispensável no contexto individual-organizacional (JAWAHAR, 2006), devido à necessidade de tê-lo para servir de base para avaliação e medi-los aos objetivos (LONDON; SMITHER, 2000).

Briscoe *et al* (2009) destacam quatro objetivos da gestão do desempenho: (a) ajudar os funcionários em todos os níveis a melhorar desempenho e desenvolver suas habilidades profissionais; (b) diagnosticar indivíduos e problemas organizacionais; (c) aumentar o comprometimento com a organização por meio de discussões sobre oportunidades de carreira, planos de ação e necessidades de treinamento e desenvolvimento; e (d) usando o reconhecimento para motivar o alto desempenho contínuo ou aprimorado

Diante do exposto, considera-se o *feedback* como uma ferramenta da gestão do desempenho que impulsiona os agentes da organização. A preparação da equipe para interagir por meio do *feedback* é importante, pois precisa ser alinhado, inclusive com gestores de todos os níveis, a fim de que não influencie negativamente os resultados.

Dar e receber *feedback* é uma ação essencial na avaliação de desempenho. Segundo Siqueira (2002), o avaliador pode evitar erros no processo de comunicação, desde que tenha interação do individual ao organizacional. O *feedback* é um processo contínuo que ocorre durante cada avaliação que consiste em compartilhar as informações, para não correr o risco de ficarem inutilizadas (LEME E SINACHI, 2017). O ele pode ser realizado a qualquer momento,

conforme a necessidade de informar ao avaliado sobre comportamentos e expectativas, tanto individual quanto da organização (MARRAS E TOSE, 2012).

2.3 Avaliação de Desempenho (AD) na Administração Pública

Como destacado por Marras (2011), desde 1842, a avaliação de desempenho já era utilizada em sistemas de avaliação nos Estados Unidos da América, tanto no serviço público federal quanto no privado (BOHLANDER; SNELL, SHERAN, 2003). Entretanto, de acordo com Bugalho & Schnorrenberger (2020), a avaliação de desempenho do setor público, como instrumento de gestão teve origem no final da década de 1970, nos Estados Unidos com a promulgação da Lei de Reforma do Serviço Civil, adotada por governos e organizações do setor público naquele país.

Já para Ferlie *et al.* (1999), a adoção de um instrumento para validar os resultados da gestão pública teve início no mesmo período, no Reino Unido com destaque para adoção de princípios de gestão.

O modelo que avalia medidas de desempenho tal qual se conhece na atualidade, teve seu marco no Brasil por meio da denominada “Nova Gestão Pública”, analisada por Matias-Pereira (2008) e Bresser Pereira (2015) como um modelo orientado para o cliente (cidadão), com enfoque em resultados, por meio processos de avaliação e controle de pessoas.

No setor público, a avaliação de desempenho tem avançado com o advento da nova gestão pública, que exige mais eficácia e eficiência na prestação de serviços (PEDERSINI e ENSSLIN, 2020). Diante de toda essa conjuntura, ao buscar literatura na referida área, mesmo com o crescente interesse nos últimos anos, nota-se como o tema ainda é complexo, pois o conceito de avaliação, como já mencionado, é um ato além de medir o testar já que tende a se chegar a um julgamento de valor (HAYDT, 2004). O tema avaliação de desempenho de servidores públicos ou trabalhadores da administração pública tem chamado atenção de juristas, do poder legislativo e principalmente dos gestores e consequentemente de pesquisadores.

Na sociedade contemporânea, a avaliação de desempenho se constitui como um fator primordial da política organizacional, principalmente no setor público, visto que a melhora do desempenho do servidor traz vantagens para a sociedade, resultando em serviços satisfatórios e de qualidade. Logo, estabelecer política e instrumentos que venham aperfeiçoar a eficiência do servidor, é uma ação estratégica para as instituições públicas (AMARAL *et al.*, 2018). Considerando essa relevância do assunto, a discussão se expande aos parâmetros e instrumentos do processo de avaliação de desempenho, em países em desenvolvimento.

Nesse contexto, entretanto, essa prática é vista como uma formalidade, ao invés de um insumo fundamental que faz parte do processo de gestão estratégica institucional (RODAS; SANABRIA, 2020). De outro lado dessa interpretação, reduz-se a legitimidade entre os principais atores organizacionais levando a um círculo vicioso em que o desempenho não é informativo, nem vinculativo, nem gera incentivos positivos para um melhor desempenho (RODAS; SANABRIA, 2020).

A real contribuição do processo de avaliação é o fortalecimento da organização, não somente com instrumentos, mas em gestão de desempenho a fim de que possa direcionar técnicas para análise das informações que possam identificar qual contribuição cada funcionário oferece à organização, seguida de ações que venham fortalecer e aprimorar a política institucional (PARADELA e COSTA, 2019).

Segundo Paradela e Costa (2019), a avaliação de desempenho é uma prática natural dos indivíduos e de possível realização nas organizações. Entretanto, quando a avaliação é sistemática surgem as dificuldades devido à má avaliação e à inexistência de clareza ao que se pretende avaliar e alcançar. A avaliação de desempenho representa não somente o instrumento de avaliação de desempenho, mas todo o contexto em que o indivíduo está inserido, tais como as causas e fraquezas, pontos fortes e seu aprimoramento.

Entende-se que por meio de um processo de avaliação de desempenho, a instituição passa a ter um inventário humano, sendo possível averiguar os aspectos que precisam de melhora, por meio da investigação, observação e o fortalecimento da cultura organizacional. Porém, aplicar a teoria à prática nas instituições públicas tem sido um grande desafio à gestão de pessoas e organizações que muitas vezes utilizam esse instrumento como obrigação legal e burocrática (BRASIL, 2013).

O Artigo 41 da Constituição Federal, por meio da alteração da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, destaca a avaliação de desempenho aplicada aos servidores públicos com as seguintes finalidades: a avaliação especial de desempenho, como condição para a aquisição da estabilidade; e a avaliação periódica de desempenho, previstas nas seguintes situações:

- a) Perda de cargo público por servidores estatutários estáveis em razão da insuficiência funcional comprovada em avaliação periódica de desempenho, nos termos de lei complementar (art. 41, § 1º, inciso II);
- b) Condição para aquisição da estabilidade no serviço público (art. 41, § 4º);
- c) Avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
- d) Avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V). (BRASIL, 1988)

No setor público, as pessoas têm importante papel para que haja transformação organizacional por meio de envolvimento e compromissos desses indivíduos (FISCHER, 2002) e a avaliação de desempenho tem o papel de identificação do estágio atual de desenvolvimento e potencialidades dos profissionais (PARADELA E COSTA, 2019), sendo um dos instrumentos que acompanha o desempenho do trabalho do indivíduo, tendo como base suas atividades laborais (MARRAS, 2011).

A avaliação de desempenho passa a ter um papel importante no sistema de gestão de pessoas e nas práticas de gestão de pessoas para o setor público, na medida em que cria perspectivas para a transparência da ação dos servidores com a estratégia da organização e do governo (ASSIS *et al.*, 2018).

De acordo com Amaral *et al* (2018), a avaliação de desempenho é um instrumento que deve promover e interligar os diversos públicos interessados considerando um sistema de avaliação que tenha como validar o instrumento por meio de metas claras, que seja confiável na medida em que a organização esteja presente e ciente dos processos; que seja justo sob o ponto de vista da avaliação como instrumento e processo. A figura 4, apresenta os principais elementos que devem balizar um sistema de avaliação de desempenho, para os autores.



Figura 4- Componentes do Sistema de avaliação de desempenho de servidores públicos

Fonte: Amaral et al, 2018, p. 9

Na Figura 4 evidencia-se que a Avaliação de Desempenho tem inúmeros elementos, destaca-se que o servidor deve confiar na avaliação, pois esta irá conduzir a um processo de aprimoramento do seu desempenho, associado ao sentimento de Justiça e satisfação. A avaliação de desempenho além de motivar o servidor a persistir nas metas da organização, traz ainda um dos elementos que é a comunicação dos resultados da avaliação, fornecendo feedbacks, além da atuação do servidor no processo avaliativo.

Dada sua complexidade como instrumento de gestão para o setor público, especialmente por questões inerentes ao público a que destina, vale ressaltar que o modelo a ser adotado deve considerar suas características tais como: processo de seleção; estabilidade do servidor; a instrumentalidade de processo administrativo para a perda do cargo; a legislação aplicada à instituição; ascensão funcional, promoção e a prestação dos serviços públicos, todos mediante o cumprimento de legislação aplicada.

Nesse aspecto, a avaliação de desempenho a avaliação de desempenho busca fornecer informações para estudo dos resultados, visando o alinhamento dos objetivos organizacionais aos individuais, mediante um planejamento, sendo acompanhado e avaliado periodicamente (ANDRADE & DRUMOND E CASTRO, 2022).

Nesse sentido, o desenho da pesquisa de campo buscou estabelecer um parâmetro entre as contribuições teóricas e analisar como esse sistema se organiza e quais são as percepções dos públicos para o sistema de avaliação, especialmente focado no instrumento de avaliação.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico adotado para compreender os processos e como os públicos o avaliam.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico da pesquisa descritiva, delineada em sua abordagem, natureza, objetivo e procedimentos. Na sequência, o conjunto de métodos para construção, técnicas e seus instrumentos que serão utilizados. Segundo Barros e Lehfeld, (2000, p. 14), a pesquisa busca resolver e sanar dúvidas por meio de procedimentos científicos. Vai além da procura da verdade, em busca de respostas ou soluções para os problemas levantados por meio de métodos científicos (GIL, 2019). A figura 5 apresenta o resumo quanto ao tipo de pesquisa.

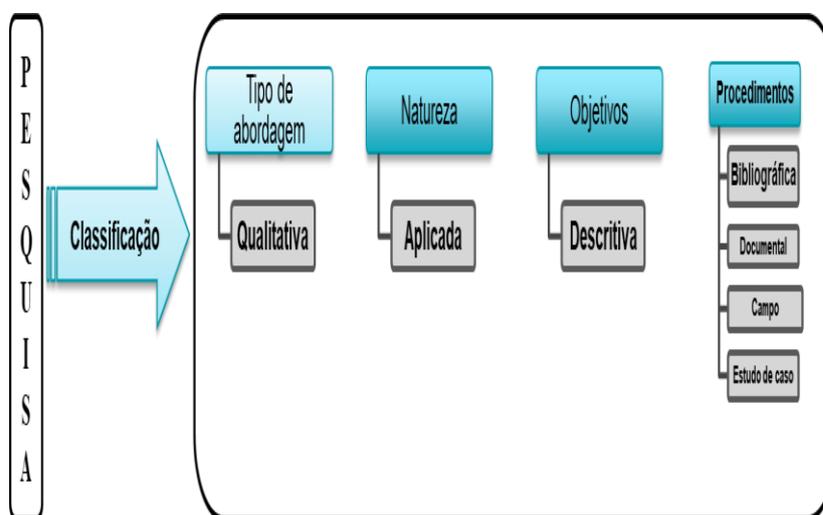


Figura 5-Classificação da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O presente estudo analisou o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro. Em relação ao ponto de vista da abordagem, a pesquisa foi realizada a partir de aspectos qualitativos. Silva e Menezes (2003, p.20) consideram que existe uma relação indissociável entre o contexto objeto e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Segundo a autora, é do ambiente natural que são coletados os dados, sendo analisados de forma indutiva.

Na abordagem qualitativa, o foco da pesquisa é caracterizado pela natureza e essência; as frases associadas ao trabalho de campo; as metas de investigação são hipotéticas; a amostra é considerada pequena, não representativa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Isso reforça que a investigação das experiências deixa claro o processo de pesquisa do objeto (GODOI, 2006), dessa forma, a abordagem qualitativa baseia-se em informações de imagem e texto (CRESWELL, 2007), que independem de opinião do pesquisador (ROHMANN, 2000), mas

que por outro lado, as manifestações dos discursos e significados dos entrevistados são de suma importância para análise dos fenômenos.

Quanto à natureza da pesquisa, o estudo caracteriza-se pela técnica de pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos visando a aplicação prática, direcionados à resolução de determinados problemas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Logo, a pesquisa aplicada está direcionada para um objetivo prático específico buscando a resolução de problemas concretos (GIL, 2021). No caso estudado, a construção de um plano de ação com indicações de melhoria ao processo avaliativo.

O estudo quanto aos objetivos, configurou-se com finalidade descritiva, que segundo Gil (2021), tem como umas das características em destaque, o uso de técnicas padronizadas de informações e busca demonstrar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM - CMC, por meio da prática e descrição dos dados, fenômenos e características dessa categoria de servidores. Portanto, para Silva e Menezes (2005), é uma pesquisa norteada para interpretação e análise de dados coletados e o entendimento do processo.

As pesquisas descritivas buscam identificar a correlação entre as variáveis. O pesquisador vai além da descoberta e da análise dos dados, já que estes são descritos, classificados e interpretados (GIL, 2021). Nesse contexto, observou-se, registrou-se, analisou-se e correlacionou-se os fatos sem manipulá-los.

3.1 Sujeitos da Pesquisa, Seleção e Procedimentos Técnicos

Segundo Lakatos (2003), o sujeito é a realidade sobre o que se deseja pesquisar. Foram considerados sujeitos deste estudo, as pessoas que forneceram os dados relacionados à proposta da pesquisa. A pesquisa teve como sujeitos dois grupos. O primeiro grupo corresponde aos servidores ativos técnico-administrativos lotados no IFAM - CMC (GRUPO 1- avaliados e avaliadores) e o segundo, direcionados aos Gestores de Pessoas local e sistêmico (GRUPO 2). Conforme levantamento feito junto ao setor de gestão de pessoas, atualmente a unidade tem 151 (cento e cinquenta e um) servidores técnico-administrativos lotados e em exercício no campus, dos quais foram investigados 94 sujeitos, equivalente a 62,25% da população investigada.

Quanto aos critérios para seleção de sujeitos de pesquisa, utilizou-se a seleção intencional e buscou-se com base nos objetivos da pesquisa, o perfil adequado para a coleta de informações. (SAUNDERS; TOWNSEND, 2019).

Quanto aos procedimentos técnicos de investigação, esta pesquisa caracterizou-se pela adoção de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciou todas as demais etapas, sendo concebida a partir de materiais já publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e acessível ao público (VERGARA, 2016) e de acordo com Marconi e Lakatos (2003), tem a finalidade de deixar o pesquisador ter contato com toda literatura já produzida sobre o assunto investigado.

Enquanto a pesquisa bibliográfica baseia-se em produções direcionadas para público específico, a pesquisa documental tem variedade de finalidade. Toda documentação de fonte interna da organização é considerada pesquisa documental. Já os materiais pesquisados em bibliotecas ou bases de dados, classificam-se como fonte bibliográfica (GIL, 2019). Além disso, os documentos institucionais fazem parte deste arcabouço.

A pesquisa de campo tem como objetivo adquirir informações sobre um problema estudado, seja para comprovação ou descoberta de novos fenômenos ou as relações entre eles (GIL, 2019). Essas informações baseiam-se na observação dos fatos como acontecem na realidade, sendo que o pesquisador faz a coleta de dados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos, utilizando-se de técnicas como a observação direta, entrevistas e formulários (ANDRADE, 2010; SEVERINO, 2013).

Quanto à etapa da pesquisa documental, a Resolução n. 18, de 23 de março de 2015/CONSUP/IFAM é o documento que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado aos servidores técnico-administrativos.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa de campo tem como objetivo adquirir informações sobre um problema estudado, seja para comprovação ou descoberta de novos fenômenos ou as relações entre ele (GIL, 2019). Essas informações baseiam-se na observação dos fatos como acontecem na realidade, sendo que o pesquisador faz a coleta de dados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos, utilizando-se de técnicas como a observação direta, entrevistas e formulários (ANDRADE, 2010; SEVERINO, 2013).

Para realização desta pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos: questionários eletrônicos, entrevista semiestruturada e fichamentos eletrônicos. Estes tiveram por finalidade apoiar a pesquisadora quando realizada a pesquisa bibliográfica e o levantamento documental.

O questionário eletrônico teve como objetivo coletar informações do sujeito no processo de avaliação de desempenho. Na composição dos questionários, foram utilizadas questões abertas e fechadas. Buscando melhor demonstração, no Quadro 1 é apresentada a estrutura do questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa.

Quadro 1 - Estrutura da técnica aplicada aos sujeitos –TAE - Questionário

Parte	Descrição	Nº Questão	Perguntas
Primeira	Dados gerais do entrevistado (idade, sexo, escolaridade, classe do cargo, tempo de trabalho)	1 a 5	fechadas
Segunda	Percepção sobre o processo de avaliação de desempenho	6 a 8 9 10 a 19	Fechadas Dependência Fechadas
Terceira	Sugestões de mudanças e melhorias ao processo de avaliação de desempenho	20	Aberta

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

O uso de questionário na coleta de dados é uma técnica investigatória que visa coletar informações sobre determinados conhecimentos (GIL, 2021). Os questionários mistos *online* foram aplicados aos servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores) e as entrevistas semiestruturadas, aos gestores de pessoas.

No quadro 2 é descrito o roteiro dos questionários eletrônicos, baseados nos critérios da avaliação de desempenho em regulamentação interna do IFAM.

Quadro 2 - Roteiro do questionário aos TAE (*online*)

Dados gerais sobre o entrevistado	
Questão 1: “Idade” Questão 2: “Sexo” Questão 3: “Escolaridade”	Questão 4: “Classe do cargo que ocupa no IFAM/CMC” Questão 5: “Há quanto tempo trabalha no IFAM/CMC”
As questões seguintes visam conhecer a sua percepção a respeito do Processo de Avaliação de Desempenho do IFAM/CMC	
Questão 6: “Na sua opinião, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no IFAM/CMC serve para...” Questão 7: “Na sua opinião, qual o conceito de avaliação de desempenho que mais se identifica com o modelo que é aplicado no IFAM/CMC?” Questão 8: “Além do modelo de avaliação de desempenho que o IFAM/CMC utiliza, você conhece outros?” Questão 9: “Se você respondeu 'sim' ou 'em parte' na questão anterior, descreva até 3 modelos que você conhece. Caso tenha respondido não, escreva nada a declarar” Questão 10: “Você conhece na íntegra todo o modelo de avaliação de desempenho que o IFAM/CMC utiliza?” Questão 11: “Na sua opinião, qual(is) item(ns) refletem aspectos positivos do programa de avaliação de	

desempenho do IFAM/CMC?”

Questão 12: “Qual (is) item(ns) na sua opinião, demonstram fragilidades do programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC? ”

Questão 13: “Com que frequência você oferece aos avaliados (pares e/ou subordinados) um feedback relativo ao resultado esperado e obtido da avaliação que você realizou?”

Questão 14: “Você recebeu feedback do resultado do seu desempenho com que frequência nos últimos 24 meses?”

Questão 15: “O atual programa de avaliação de desempenho utilizado pelo IFAM/CMC deveria contribuir com as metas institucionais? ”

As questões seguintes visam conhecer a sua percepção a respeito do Processo de Avaliação de Desempenho do IFAM/CMC

Questão 10: “Você conhece na íntegra todo o modelo de avaliação de desempenho que o IFAM/CMC utiliza?”

Questão 11: “Na sua opinião, qual(is) item(ns) refletem aspectos positivos do programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC?”

Questão 12: “Qual (is) item(ns) na sua opinião, demonstram fragilidades do programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC? ”

Questão 13: “Com que frequência você oferece aos avaliados (pares e/ou subordinados) um feedback relativo ao resultado esperado e obtido da avaliação que você realizou?”

Questão 14: “Você recebeu feedback do resultado do seu desempenho com que frequência nos últimos 24 meses?”

Questão 15: “O atual programa de avaliação de desempenho utilizado pelo IFAM/CMC deveria contribuir com as metas institucionais? ”

Questão 16: “Quanto aos fatores e critérios do formulário da avaliação de desempenho aplicado pelo IFAM/CMC, você considera um processo eficaz, justo e transparente capaz de produzir melhorias no rendimento do avaliado? ”

Questão 17: “Na sua opinião, o servidor avaliado deve receber treinamento sobre o programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC?”

Questão 18: “A comissão de avaliação precisa receber treinamento para avaliar e perceber a importância da avaliação para melhoria e desenvolvimento organizacional? ”

Questão 19: “Você recebe de forma clara os objetivos da avaliação de desempenho e esclarecimentos sobre o método adotado e os objetivos pretendidos? ”

Questão 20: “Na sua opinião, cite três aspectos que devem ser melhorados ou modificados na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

Os questionários “*online*” foram enviados via e-mail institucional e, quando optado pelo sujeito da pesquisa, preenchidos na forma física. Em relação ao questionário *online*, foi utilizada a ferramenta da plataforma *Google Forms*, devido ser uma prática na instituição, o que facilitou a participação dos sujeitos de pesquisa. Além de encaminhado link ao e-mail institucional dos servidores, assim também foi enviado via *whatsapp*.

O questionário foi construído em três etapas na plataforma *Google Forms*, sendo a primeira apresentação da pesquisa, contendo o resumo dos objetivos da pesquisa, a segunda apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para leitura e assinatura, etapa condicionante ao prosseguimento da pesquisa.

A prática de entrevista em investigações tem, segundo Gil (2021, pp. 126-127, grifo nosso), as seguintes vantagens:

- a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.
- d) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- e) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- f) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- g) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas (GIL,2021).

A entrevista visa a coleta de informações sobre o processo de avaliação de desempenho, é uma técnica que proporciona ao investigador um diálogo frente a frente com o investigado (GIL, 2021) e se for bem realizada, possibilita ao pesquisador maior percepção da questão referente à pesquisa (DUARTE, 2004).

Destaca-se que a observação é constituinte fundamental para a pesquisa, todavia é na etapa da coleta de dados que a observação pode ser evidenciada (GIL,2021). Portanto, este estudo conciliou técnicas de dados como a observação, entrevista estruturada, com roteiro de entrevista semiestruturada, composta por roteiro prévio, mas aberto para o entrevistador ou entrevistado inserir novas perguntas complementares.

A realização da entrevista aos 5 (cinco) gestores de pessoas visou coletar dados referente à percepção a respeito da atuação no setor, além de verificar quais as oportunidades de melhoria e as dificuldades enfrentadas no processo de avaliação, sendo de estágio probatório, como de progressão por mérito profissional. Primeiramente foi encaminhada uma carta de apresentação do pesquisador ao entrevistado, conjuntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contido no Apêndice D. Após o consentimento, foram agendadas as entrevistas, sendo 02 (duas) *online* e 03 (três) presenciais. O terceiro passo, quando da entrevista, foi entregue, lido e assinado por todos o TCLE desta pesquisa, contido no Apêndice D, O roteiro da entrevista é dividido em três partes. Na etapa de encerramento da entrevista, ou seja, o quarto passo, foi facultada a palavra ao entrevistado para acrescentar ou tirar dúvidas, assim como os agradecimentos por parte da pesquisadora. Todos os instrumentos constaram de processo encaminhado e aprovado em Comitê de Ética, conforme Parecer Consubstanciado nº. 5.829.926 (Anexo D).

A entrevista foi dividida em três partes, conforme o quadro 3, para melhor entendimento.

Quadro 3 -Resumo do roteiro da entrevista

Parte	Descrição	Nº Pergunta
Primeira	Identificação do perfil do entrevistado	1 a 3
Segunda	Descrevendo o processo de avaliação de desempenho	4 a 9
Terceira	Reflexões sobre os problemas/obstáculos e melhorias do processo de avaliação de desempenho	10 a 16

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2022)

A utilização de entrevista ao gestor oportunizou ao pesquisador conduzir a coleta, possibilitando a reformulação de questões que o entrevistado não tenha compreendido. Para aplicação da entrevista, produziu-se documentos de apoio tais como, carta-convite (APÊNDICE A), protocolo para a realização da entrevista aplicada aos gestores, visando o controle de informações desde o agendamento, orientações e esclarecimentos, conforme (APÊNDICE B) e o roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE C). Este demonstrado no quadro 4:

Quadro 4 - Roteiro da entrevista aos gestores de pessoas

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO ENTREVISTADO
<p>Questão 1: Qual sua formação profissional?</p> <p>Questão 2: Qual a função que você exerce atualmente?</p> <p>Questão 3: Há quanto tempo já atua nesse cargo ou função?</p>
PARTE II - DESCRREVENDO O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
<p>Questão 4: De modo geral, descreva como é o fluxo ou trâmite do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.</p> <p>Questão 5: Quais os critérios utilizados pelo setor para escolha dos membros das comissões de avaliação</p> <p>Questão 6: O quanto você considera que os critérios da avaliação de desempenho do IFAM-CMC sejam claros. Exemplifique os fatores que não apresentam essa transparência?</p> <p>Questão 7: De modo geral, como você avalia o processo de avaliação de desempenho no IFAM?</p> <p>Questão 8: Relate experiências relevantes ocorridas na coordenação que processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.</p> <p>Questão 9: Quanto aos resultados do desempenho do avaliado, o setor responsável envia algum feedback de avaliação ao avaliado?</p>
PARTE III – REFLEXÕES SOBRE OS PROBLEMAS/OBSTÁCULOS E MELHORIAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Questão 10: Qual ou quais os fatores que podem acarretar ou acarretam no atraso das homologações das avaliações?

Questão 11: Na sua visão, os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho do IFAM-CMC são adequados a uma boa avaliação? Por quê?

Questão 12: Quanto aos instrumentos de avaliação, qual (is) a(s) sua(s) proposta(s) de mudanças para melhoria do processo?

Questão 13: Na sua visão, as ações do setor têm contribuído para melhoria do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no IFAM? De que forma?

Questão 14: Quais as sugestões de melhoria ao atual processo de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativo do IFAM?

Questão 15: Você considera necessária a preparação ou capacitação dos servidores tidos como avaliadores no processo de avaliação de desempenho? Por quê?

Questão 16: Qual o tratamento do setor de gestão de pessoas quanto aos resultados das avaliações de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Com esses dados é possível contribuir para o desenvolvimento da gestão de pessoas na instituição?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2022)

O objetivo da aplicação do questionário aos TAE foi verificar a percepção da categoria frente ao atual processo de avaliação adotado pela organização. Por outro lado, a realização de entrevistas semiestruturadas aos gestores de pessoas traz a visão de quem acompanha, aplica os procedimentos e orienta.

Quanto aos procedimentos preliminares, foi realizado contato com o gestor de pessoas do campus Manaus Centro, a fim de esclarecer sobre a pesquisa, pois é importante para a comunicação, ressaltando a necessidade para a coleta de dados quanto à pesquisa documental. Interna. Posteriormente, foi realizada reunião com a pesquisadora, a orientadora e a direção geral do campus para apresentação do projeto de pesquisa.

Quanto à pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico, o procedimento foi a busca por meio de motores de busca como as palavras-chave e do tema por meio das bases de dados *online*, tais como Periódicos Capes, *Spell*, *Scielo*, *Scopus*, biblioteca digital de teses e dissertações, repositório institucional da UFRRJ, biblioteca digital da Câmara dos deputados, dentre outras.

3.3 Análise de Dados

A veracidade dos fatos é o objetivo principal da ciência, tendo como sua fundamental característica a verificabilidade por meio das identificações e técnicas para se chegar ao conhecimento (GIL, 2021), faz-se necessário o uso de métodos científicos na investigação para que os objetivos sejam atingidos.

A análise em profundidade dos dados qualitativos obtidos durante as entrevistas foi realizada por meio de leitura crítica. Após a coleta de dados bibliográficos e documentais, então seguiu-se as etapas do processo de análise, classificação e interpretação.

De acordo com Pádua (2000, p.78, grifo nosso) nessa fase requer:

1. Classificação e organização das informações coletadas;
2. Estabelecimento das relações existentes entre os dados:
 - pontos de divergência;
 - pontos de convergência;
 - tendências;
 - regularidades;
 - princípios de causalidade;
 - possibilidades de generalização.
3. Quando necessário tratamento estatístico dos dados.

Para análise das entrevistas, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo. A utilização da análise de conteúdo abrange três fases fundamentais que é a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2016). Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo representa

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variável inferida) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p 48).

A pré-análise consiste em organizar o material a ser analisado, avaliar a sua utilidade e relevância à pesquisa, tornando-o operacional e sistematizando as ideias preliminares. Segundo a autora, os três fatores, obrigatoriamente não seguem uma sequência cronológica, apesar de manterem relação entre si: escolha dos documentos; formulação das hipóteses e objetivos; elaboração de indicadores.

Na leitura flutuante ocorre o contato com os documentos da coleta de dados da pesquisa para análise e conhecimento do material, deixando-se invadir por impressões e orientações. Na escolha dos documentos, a delimitação foi analisada, composta pelo *corpus* da Análise do Conteúdo. A análise dos dados coletados e a escolha de documentos foram observados pela pesquisadora, o que se fez necessário constituir esse *corpus*.

Bardin (2016) destaca que na composição do *corpus*, o analista precisa seguir quatro regras principais na seleção e escolha dos documentos:

1. Regra da exaustividade: nela faz-se necessário esgotar todos os componentes que constitui o corpus, sem deixar de fora qualquer elemento que se relaciona aos critérios determinados.
2. Regra da representatividade: a amostra do material deve representar o universo a ser analisado. Segundo a autora, a amostragem é considerada rigorosa se a amostra for uma

parte representativa do universo inicial. Caso a amostra seja uma parte representativa desse universo, os resultados alcançados serão generalizados ao todo.

3. Regra da homogeneidade: exige que a seleção dos documentos deva pertencer ao mesmo assunto (natureza e gênero), além da documentação deve estar sujeita aos critérios definidos de escolha.
4. Regra de pertinência: o material documental, enquanto fonte de informação, deve estar pertinente ao que propõe o conteúdo e objetivo da pesquisa.

Nesta etapa da pesquisa foi feita uma abordagem qualitativa com a técnica de análise de conteúdo, conforme mais bem descrito no quadro 5.

Quadro 5 - Esquema da Análise de conteúdo utilizada

Fase	objetivos	etapas
Pré-análise	Tornar dados operacionais Sistematizar ideias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leitura flutuante ✓ Contato com os textos ✓ Documentos analisados ✓ Formulação de hipóteses e objetivos ✓ Leitura dos dados transcritos ✓ Interpretação das informações coletadas
Exploração do Material	Estruturar as operações de codificação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Classificação de informações em categorias dos textos e materiais coletados
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Propor inferências e interpretações acerca dos objetivos ou novas descobertas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ associar os conteúdos expressos e latentes contidos no material coletado

Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Bardin (2016)

A escolha do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) deu-se por seu rigor estatístico, que permitiu à pesquisadora utilizar diferentes recursos técnicos de análise lexical. Além da sua interface ser simples, fácil e compreensível, e, sobretudo ser de acesso gratuito.

No *software* IRAMUTEQ foram utilizadas várias formas da análise das entrevistas, pois reuniu vários procedimentos lexicométricos, por exemplo, estatísticas textuais clássicas, Análise de Especificidades, Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial por Correspondência (AFC), análise de similitude e nuvem de palavras (CAMARGO & JUSTO, 2013). A utilização do *software* para análises de texto é uma importante ferramenta de análise material verbal transcrito. Para utilização das técnicas do IRAMUTEQ na análise de conteúdo foi necessário fazer a transcrição da gravação das entrevistas, autorizadas pelo entrevistador. Essa transcrição foi realizada pela plataforma *Amberscript*.

Para viabilização da análise de dados coletados das questões abertas 9 (nove) e 20 (vinte) do questionário e das partes 2 e 3 da entrevista semiestruturada foram utilizadas no software a análise de estatística textual, análise de similitude e nuvem de palavras.

3.4 Limitações do Método de Pesquisa

Segundo Gil (2021), quanto às entrevistas e questionários, certas situações poderão limitar a metodologia da pesquisa, por exemplo, a falta de motivação e interesse do entrevistado para responder as perguntas, inadequada compreensão do significado, o fornecimento de respostas incoerentes, inabilidade do entrevistado junto aos sistemas, influência pessoal do entrevistador ou da chefia, dentre outras.

Todo método possui possibilidades e limitações, porém é salutar antever as limitações que o trabalho poderá ter (VERGARA, 2016). Entretanto, ainda segundo o autor, o pesquisador tem que buscar contornar essas limitações.

Outro fator limitante ao método de pesquisa foi a falta de atualização das regulamentações internas sobre avaliação de desempenho, no momento da pesquisa documental. Enfatiza-se, porém, que todas as limitações identificadas foram estudadas e contornadas.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Esta é a etapa do estudo em que o pesquisador põe em prática o planejamento do projeto preliminar. Destina-se à análise dos dados coletados, a partir dos instrumentos aplicados. Todo o delineamento da estratégia metodológica é testado para constatação de sua consistência, podendo ser aplicado a uma amostra significativa. Muito utilizada pelos pesquisadores no auxílio para aprimoramento desde o conteúdo dos dados aos procedimentos seguintes.

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a utilização dos instrumentos de coleta de dados com o objetivo de analisar a avaliação de desempenho na perspectiva dos servidores TAE, avaliadores e gestores de pessoas do IFAM – CMC.

A partir da vivência dos servidores com o processo de avaliação de desempenho e as sugestões de melhorias, além da coleta e as técnicas de análise dos dados, buscou-se a proposição de estratégias para melhorias da avaliação de desempenho no IFAM – Campus Manaus Centro. Levando em consideração o referencial teórico aliado aos objetivos da pesquisa, as discussões foram categorizadas quanto à percepção sobre o processo de avaliação, procedimentos da avaliação e reflexões sobre problemas e melhorias na avaliação.

4.1 Quanto à Aplicação dos Instrumentos e Sujeitos da Pesquisa

Com base no roteiro do questionário e da entrevista, em consonância com as pesquisas bibliográficas e documental, iniciou-se com as entrevistas semiestruturadas a gestores de pessoas, demonstradas no Apêndice C.

Quanto à aplicação dos questionários, foram disponibilizados por meio eletrônico, na plataforma *Google Forms* contendo 18 questões fechadas autoaplicáveis com múltiplas escolhas e 02 questões abertas, totalizando 20 (vinte) questões. A abordagem aos técnico-administrativos para participação da pesquisa foi via e-mail institucional e *WhatsApp*, sendo encaminhado o convite e o link de acesso.

O formulário *Forms* se dividiu em três seções. A primeira contendo o convite para participação, os objetivos da pesquisa e o TCLE condicionado ao prosseguimento da próxima seção. A segunda fez a coleta de dados gerais sobre os entrevistados. A terceira seção coletou informações sobre a percepção do entrevistado a respeito do processo de avaliação de desempenho, modelo adaptado de Martins (2018). Ressalta-se que inicialmente foi contatada a chefia do setor onde os servidores estavam lotados, logo a adesão teve aumento. Dos 151 envios, foram obtidas 94 (noventa e quatro) respostas.

Quanto às entrevistas, foram aplicadas o total de 5 (cinco). Por opção de 2 (dois) entrevistados, aplicou-se de forma *online*, por meio da plataforma *Google Meet*. Sendo que 3 (três) entrevistados optaram pelo modelo presencial, realizado na sala do setor de recursos humanos do campus e da Reitoria, com o devido protocolo de biossegurança de proteção e prevenção à COVID-19, por exemplo o uso de máscaras, álcool em gel e o distanciamento adequado, além da exigência de comprovante de vacinação. Para melhor compreensão o quadro 6 resume a aplicação dos instrumentos.

Quadro 6 - Resumo da aplicação dos instrumentos

Técnica	Sujeito	Quantidade enviada	Quantidade de respostas
Questionário <i>online</i> semiaberto	Servidor técnico-administrativo	151	94
Entrevista semiestruturada	Entrevistado-1 (E1) gestor de pessoas	-----	-----
Entrevista semiestruturada	Entrevistado-2 (E2) gestor de pessoas	-----	-----
Entrevista semiestruturada	Entrevistado-3 (E3) gestor de pessoas	-----	-----
Entrevista semiestruturada	Entrevistado-4 (E4) gestor de pessoas	-----	-----
Entrevista semiestruturada	Entrevistado-5 (E5) gestor de pessoas	-----	-----

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023)

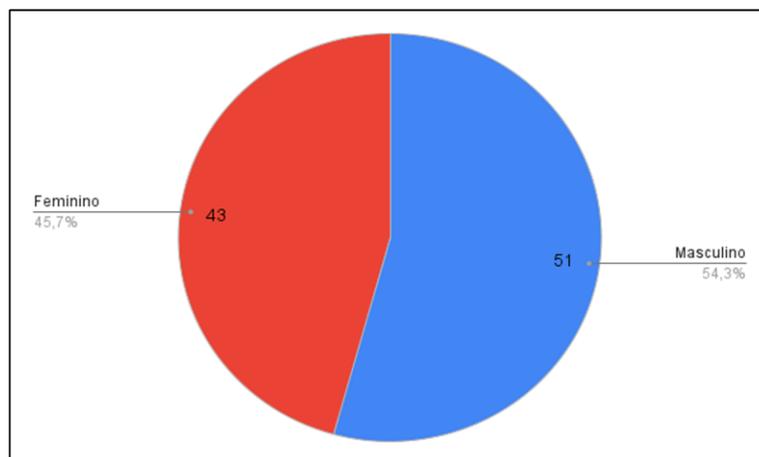
A técnica de entrevista semiestruturada foi realizada com 05 (cinco) gestores de pessoas, visando a coleta de informações referente à percepção da gestão quanto ao processo atual de avaliação de desempenho do campus Manaus Centro. A execução da entrevista foi dividida em três partes. A primeira buscou identificar o perfil do gestor, enquanto que a segunda investigou a sobre o fluxo do processo de avaliação do IFAM. Já a terceira parte, coletou reflexões dos gestores sobre os problemas, bem como melhorias para o processo de avaliação de desempenho no IFAM.

A primeira parte do questionário corresponde ao perfil do participante técnico-administrativo, contendo a faixa etária, o gênero, a escolaridade, classe do cargo e o tempo de serviço. A intenção foi caracterizar o perfil dos sujeitos respondentes. Na entrevista aplicada aos gestores de pessoas o conteúdo tratava da formação, a função e o tempo que a exercia.

Fez-se importante nesta pesquisa registrar o gênero, pois este estudo dispõe em investigar a percepção desta categoria quanto à avaliação de desempenho. Sendo 43 (quarenta e três)

respondentes do sexo feminino e 51 (cinquenta e uma) respostas do gênero masculino, perfazendo uma diferença de 8,6%, conforme demonstrado no Gráfico 3.

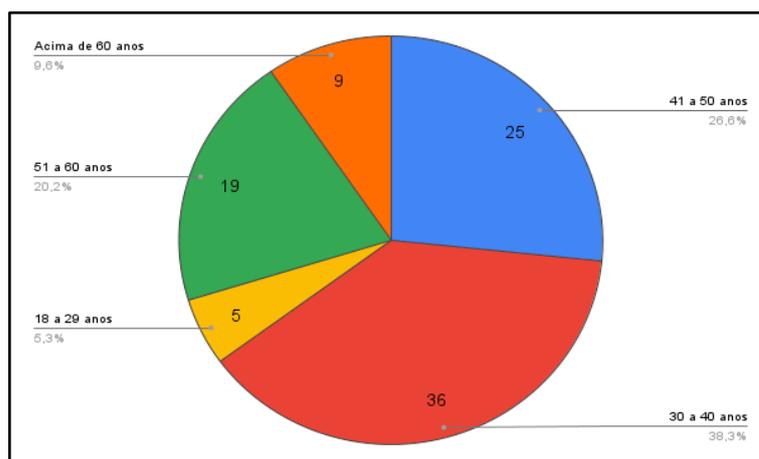
Gráfico 3 - Distribuição por sexo



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

No gráfico 4, quanto à idade, 38,3% dos sujeitos participantes eram da faixa etária de 30 a 40 anos, seguidos de 26,6% que pertencem a 41 a 50 anos, 20,2% equivale à faixa etária de 51 a 60 anos. Acima de 60 anos, foi equivalente a 9,6%, e apenas 5,3% estão inseridos na faixa etária de 18 a 29 anos.

Gráfico 4- Dados por faixa etária



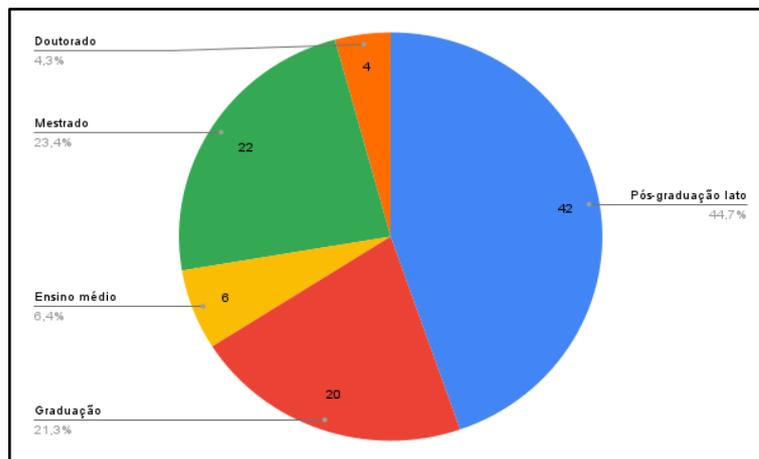
Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Em relação à escolaridade, observou-se que o nível de pós-graduação lato sensu é predominante com 42%, e há um equilíbrio entre os sujeitos com mestrado e graduação,

respectivamente com 22 e 20 por cento. Enquanto que 6,4% têm o nível de escolaridade no ensino médio, seguidos de apenas 4,3% que possuem o doutorado.

Ressalta-se que não houve resposta para os níveis de ensino fundamental incompleto e completo. Para melhor entender, observar o Gráfico 5.

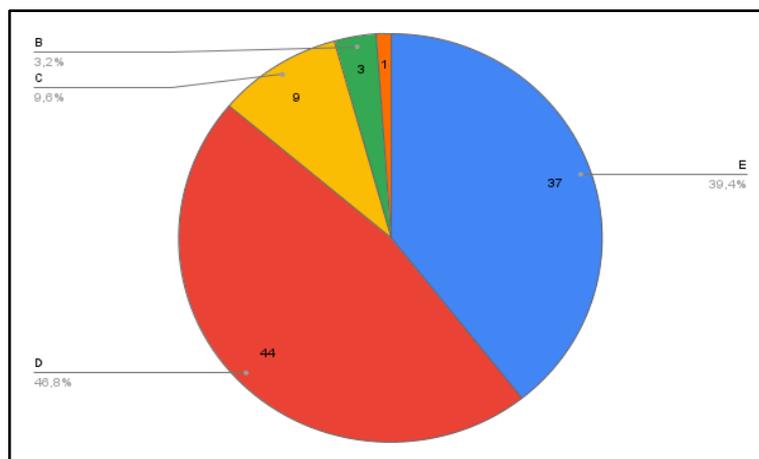
Gráfico 5 – Dados de nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Na análise do gráfico 6 constatou-se que há predominância na Classe - D (nível médio), com 46,8%. Seguido de classe E (nível superior), com 39,4%. Já os cargos dos Níveis de Classificação A e B de sujeitos que possuem certos cargos considerados extintos, apresentam os menores percentuais de 3,2% e 1%. Quanto aos cargos da classe C, são aqueles considerados de nível auxiliar, visto que a formação mínima exigida é o Ensino Fundamental, apresentando 9,6%.

Gráfico 6 – Dados por classe do cargo



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Quanto à coleta de dados por tempo de serviço, foi apresentado no questionário três opções de respostas. A primeira, até 6 anos, seguida de 7 a 10 anos e a terceira, e acima de 15

anos. Dos 94 respondentes, houve a predominância no tempo de acima de 15 anos, com 57 sujeitos. Seguido dos que possuem de 7 a 15 anos, com 27 (vinte e sete) respondentes e de até 6 anos, com 10 (dez) entrevistados. A tabela 01, a seguir, apresenta as respostas:

Tabela 1 - Tempo de serviço no IFAM

Tempo de serviço no IFAM	Respondentes
Até 6 anos	10
De 7 a 15 anos	27
Acima de 15 anos	57
TOTAL	94

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Foi seguido o protocolo de entrevista (APÊNDICE B) criado pela pesquisadora para planejar e organizar as entrevistas desde a escolha, convite, informação, agendamento para a execução das entrevistas semiestruturada individuais, com 05 (cinco) gestores de pessoas, para tratar sobre avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM - CMC. Não havendo resistência à participação, 02 (dois) optaram em participar *online*, por meio da plataforma *Meet*, e 03 (três) presenciais, realizada na sala da diretoria de gestão de pessoas, no campus Manaus Centro.

Os participantes (E1, E2, E3, E4 e E5), receberam as informações da pesquisa, tal como o TCLE (APÊNDICE D) e foi solicitado para gravação das entrevistas, todos concordaram com a gravação de áudio. O roteiro da entrevista foi estruturado em três partes. A primeira na identificação do perfil do entrevistado. A segunda parte descreveu o processo de avaliação de desempenho e por último, a terceira parte foi sobre reflexões sobre problemas/obstáculos e melhorias no processo de avaliação de desempenho (APÊNDICE C). Na tabela 02, a seguir, apresenta-se os dados de identificação do entrevistado. A legenda foi utilizada com o objetivo de manter preservados os nomes dos entrevistados.

Tabela 2- Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Formação Profissional	Função	Tempo na função
E1 - Gestor	Especialização	Chefe do Departamento de Gestão de pessoas Cargo de Direção do CMC -Cargo de Direção CD-4	10 Meses
E2 - Gestor	Especialização	Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas Função Gratificada CD-4	2 Anos
E3 - Gestor	Especialização	Coordenador de Atenção ao Servidor Função Gratificada FG-2	2 Anos, 5 meses
E4 - Gestor	Especialização	Responsável pelas avaliações de progressão por mérito profissional sem função gratificada	2 Anos, 5 meses
E5-Gestor	Especialização	Responsável pelas avaliações de estágio probatório sem função gratificada	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

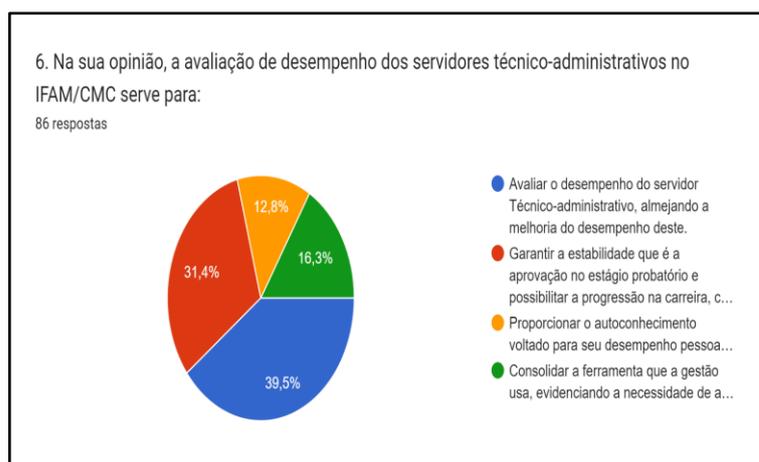
A tabela 2, mostra que todos os gestores entrevistados possuem pós-graduação em nível de especialistas, sendo que 02 (dois) recebem gratificação em cargo de direção CD-4, um com FG -01 e 02 (dois) não recebem nenhuma função gratificada, mas têm atribuições para realizações das atividades. Justifica-se as entrevistas dos gestores da Reitoria, por terem atuação de apoio sistêmico junto as 17 (dezessete) unidades do Instituto Federal do Amazonas.

4.2 Percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores de Pessoas sobre Avaliação de Desempenho

Para gerir pessoas, as organizações precisam conhecer e construir práticas metodológicas contextualizadas com sua cultura organizacional (PARADELA E COSTA, 2019), apesar da legislação que regulamenta e define os procedimentos da avaliação de desempenho não definir um modelo padrão que todos têm que seguir. Portanto, avaliar desempenho é uma estratégia de gestão (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Para analisar a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos do IFAM - Campus Manaus Centro, é importante conhecer a percepção que os servidores possuem do processo. O gráfico 7, possibilita identificar que a segunda finalidade da avaliação de desempenho que mais se destacou foi a garantia da estabilidade no estágio probatório e a progressão para fins financeiros, fato que corrobora o referencial estudado.

Gráfico 7 - Percepção quanto a sua finalidade



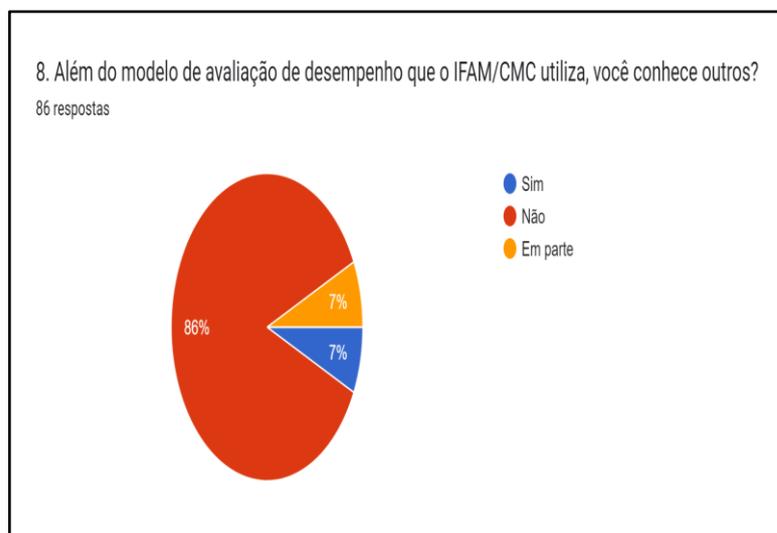
Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Logo, a avaliação é uma garantia da estabilidade e fins financeiros. De acordo com Odelius (2010), é perceptível aos sujeitos da pesquisa que a avaliação possa proporcionar autoconhecimento visando o aumento da produtividade e motivação.

Quando questionados sobre conhecer na íntegra o modelo de avaliação que a instituição utiliza, 63% informaram que não conhecem na íntegra, 25% sim e em parte 12%. Quanto ao conhecimento na íntegra, considera-se que o servidor tem conhecimento total, por meio da Resolução n. 18, de 23 de março de 2015/CONSUP/IFAM, do Programa de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado aos servidores técnico-administrativos da organização. Por outro lado, considerou-se que o servidor conhece parcialmente o programa de avaliação de desempenho da instituição.

Na sequência foi investigado sobre quais modelos de avaliação conheciam, sendo que 86% dos servidores manifestaram que não conhecem outro tipo, 7 % tem conhecimento do processo avaliativo do IFAM-CMC e 7% conhecem em parte, conforme demonstrado no gráfico 8:

Gráfico 8– Conhecem outros modelos de avaliação



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Na figura 6 abaixo, é demonstrado por meio da Nuvem de Palavras os dados levantados de quais os modelos de avaliações os avaliados conhecem. Considera-se como imagens ilustrativas que são indicadas pelo tamanho das palavras e pela frequência no “corpus”, admitindo-se como proxy da importância de temáticas.

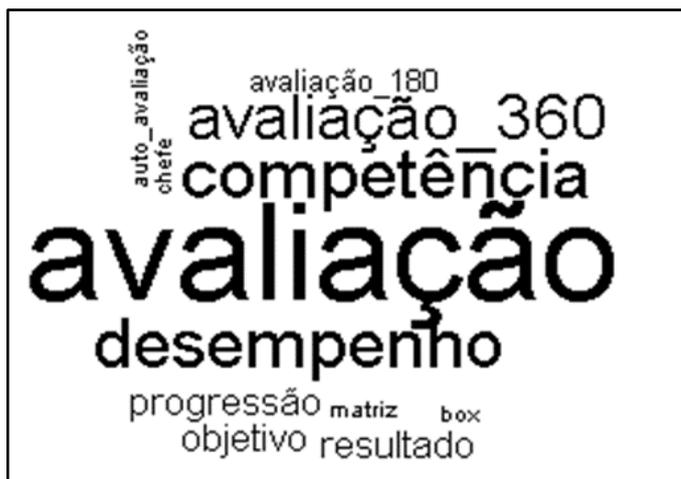


Figura 6-Modelos de avaliação conhecidos pelos TAE- Nuvem de Palavras
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As frequências das palavras na composição do gráfico, apresentam diferentes quantitativos pelos sujeitos das pesquisas. Para melhor entendimento, na tabela 3 é apresentado um resumo das palavras e suas respectivas frequências que compuseram a formação dos léxicos (nuvem de palavras).

Tabela 3 - Esquema das categorias e subcategorias resultantes do corpus

Léxico	Frequência
Avaliação	19
Desempenho	7
Competência	7
Avaliação 360°	5
Resultado	3
Objetivo	3
auto	3
Avaliação 180°	2
Matriz	1
Chefe	1
Box	1
Experiência	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No quadro 7, é apresentado resultados da percepção quanto aos aspectos positivos e as fragilidades do programa de avaliação de desempenho do IFAM-CMC, além da frequência de cada aspecto. Nessa questão, foi dada oportunidade ao respondente em optar por uma ou mais resposta.

Quadro 7 - Aspectos positivos e fragilidades da avaliação de desempenho do IFAM-CMC

Aspectos positivos	fi	Fragilidades	fi
Avalia e identifica o desempenho individual dos técnico-administrativos e da equipe, levando em consideração as condições do trabalho	30	A avaliação não produz o efeito pretendido, os fatores da avaliação não conduzem e não agregam a um valor esperado.	44
Possibilita a estabilidade que é a aprovação no estágio probatório, além de aferir mérito para a progressão.	27	Avaliação circunscrita a um dia, ou na véspera ou em atraso, ao invés de uma avaliação contínua e sistemática.	36
Contribui para construção de programas de capacitação e dimensionamento das necessidades de pessoal.	13	Avaliação de desempenho como momento de recompensa ou punição em relação às ações do passado	19
Promove o desenvolvimento da instituição, servindo de dados para subsidiar construção de políticas de gestão de pessoas, a fim de garantir melhoria da qualidade dos serviços executados no campus,	27	Descumprimento do avaliador em relação ao desenvolvimento profissional do servidor avaliado e/ou ausência de treinamento do avaliador	28
Subsidia a elaboração de políticas de saúde do servidor e oferece condições favoráveis à melhoria dos resultados.	6	Processo de avaliação injusto, mesmo existindo diferença nos comportamentos do avaliado.	32

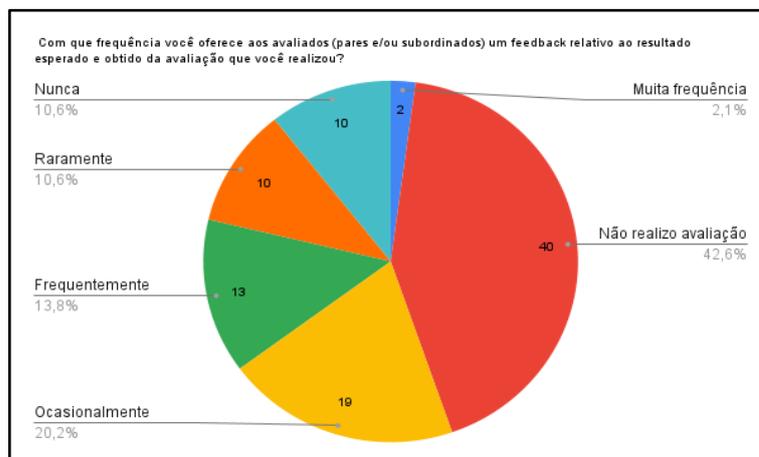
Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

De acordo com Orsi e Silva (2014), a gestão do desempenho é um processo que gerencia essas expectativas individuais e deve-se trabalhar na redução das fragilidades no processo de avaliação, a partir dessa identificação, trabalhar as causas e soluções eficazes para a transformação dos pontos fracos em pontos fortes.

Dentre as fragilidades, destacou-se que a avaliação não produz o efeito pretendido e seus fatores não conduzem e não agregam a um resultado esperado. Para Brandão e Guimarães (2001), a organização deve integrar e promover o desenvolvimento dos servidores, sendo que a gestão do desempenho garanta a melhoria dos resultados não somente pessoal, como organizacional. As fragilidades evidenciadas no quadro 7 servem como oportunidades de melhorias ao processo de avaliação de desempenho da instituição.

No gráfico 9, os respondentes foram indagados sobre com que frequência é dado *feedback* referente aos resultados dos avaliados (subordinados ou pares). Nota-se que no processo de avaliação, não há prática frequente de *feedback* dos avaliadores.

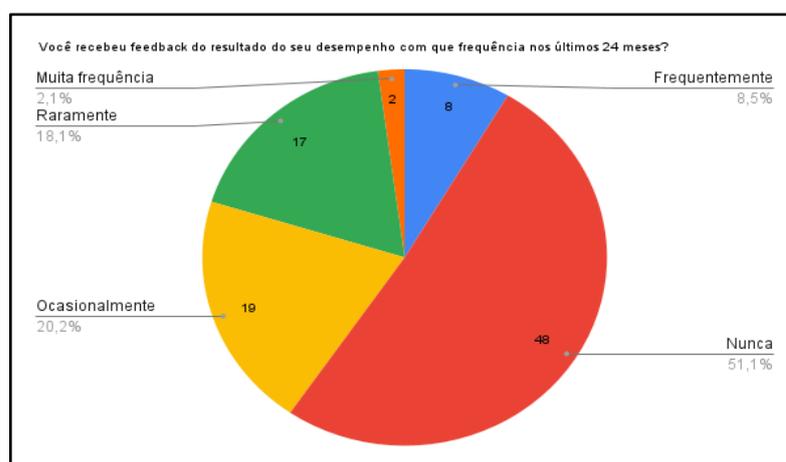
Gráfico 9– Frequência da prática do *feedback* dos avaliadores



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Enquanto que no gráfico 10, foram questionados sobre a frequência que receberam *feedback*, nos últimos 24 meses. 51,1% dos sujeitos nunca receberam nesse período, 20,2% receberam ocasionalmente, seguido de 17% raramente, 8,5% frequentemente e apenas 2,1% receberam com muita frequência. Ficou evidente que não há prática contínua de *feedback* dos avaliadores ou setor de gestão de pessoas.

Gráfico 10 – Frequência de *feedback* recebido nos últimos 24 meses



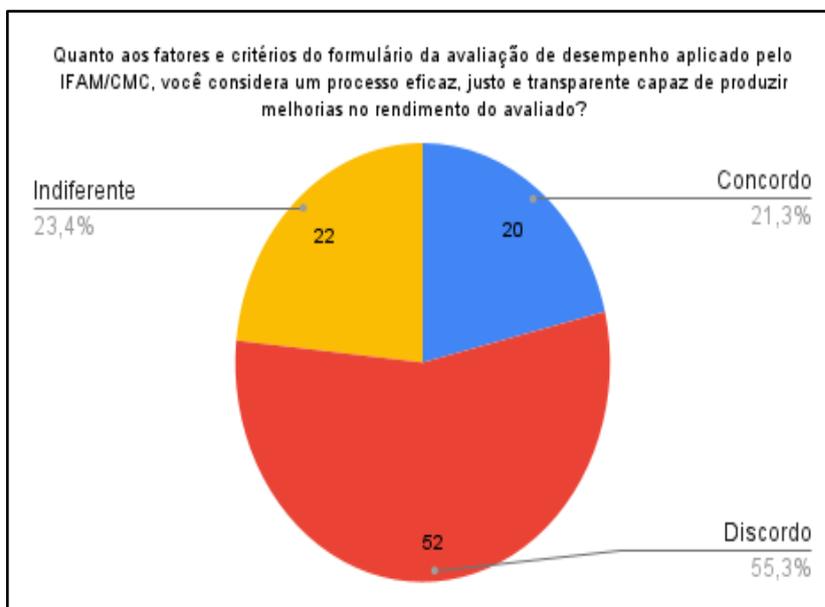
Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

De acordo com Siqueira (2002), dar e receber *feedback* é uma prática primordial na avaliação de desempenho, pois quem avalia e se comunica com o avaliado evita erros no processo avaliatório, podendo ser feito a qualquer momento, de acordo com a necessidade de comunicação para que falhas e erros permaneçam (MARRAS E TOSE, 2012).

A prática do *feedback*, segundo Leme e Sinachi (2017), deve ser constante pois, caso contrário, o processo de avaliação fica obsoleto. Entende-se que há uma prática de feedback, todavia, segundo Kuhn *et al.* (2015) precisa ser contínua e não ocasionalmente, independente do período ou forma sistematizada.

O gráfico 11 abaixo, apresenta o resultado quanto aos fatores e critérios do formulário de avaliação de desempenho aplicado pelo IFAM/CMC, se o processo da avaliação de desempenho é eficaz, justo e transparente capaz de produzir melhorias no rendimento do avaliado. Entretanto, destaca-se o termo *indiferente*, que teve considerável 23,4%, pois pode acenar para dificuldades desse indivíduo com o ambiente e o contexto organizacional.

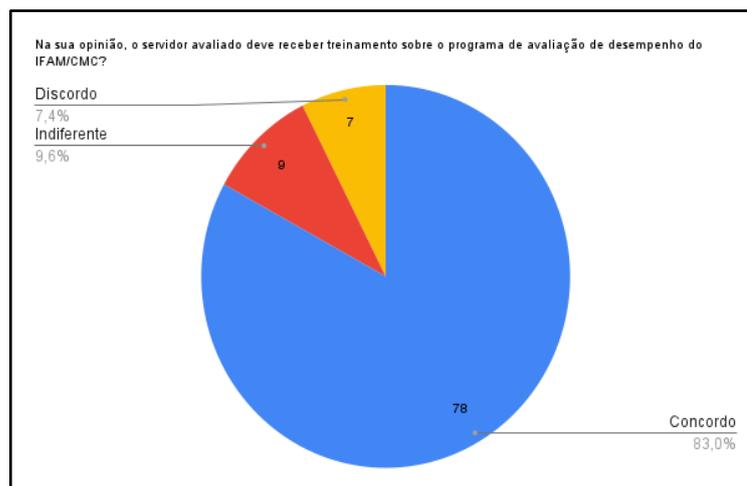
Gráfico 11 – Percepção do formulário de avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

No gráfico 12 demonstra que 83% concordam que o avaliado receba treinamento sobre o programa de avaliação de desempenho do IFAM-CMC. Novamente o percentual do “*indiferente*” se destaca com 9,6%, enquanto o percentual de 7,4% discorda quanto à necessidade de treinamento. Por outro lado, quando questionados sobre a necessidade de treinamento da comissão avaliadora, constatou-se que 94,7% relatam que a comissão precisa receber treinamento para efetivação do processo avaliatório.

Gráfico 12 – Percepção do servidor sobre a necessidade de treinamento



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2022).

Para Siqueira (2002), a prática do treinamento ao avaliador e avaliado vai além de ações operacionais quanto ao preenchimento de formulário, à explicação dos campos, quanto aos prazos e a somatória da nota dos envolvidos. A importância do treinamento, em especial para o caso estudado, engloba o treinamento no contexto comportamental.

A questão 20 do questionário aplicado aos TAE referiu-se a uma pergunta aberta e trata sobre os aspectos que devem ser melhorados ou aperfeiçoados na avaliação de desempenho dos servidores do Campus Manaus Centro. O quadro 8 apresenta o resumo das respostas.

Quadro 8 – Resumo de melhorias ao processo de avaliação (Questão 20)

Na sua opinião, cite três aspectos que devem ser melhorados ou modificados na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC.
“Deve haver um <i>feedback</i> sobre os aspectos e critérios avaliados (o que raramente acontece)”
“Acompanhamento sistemático e mais prolongado do servidor avaliado, pois muitas vezes se restringe a uma avaliação de véspera, que nem sempre reflete a realidade.”
“Avaliação seja feita por pessoas da área do avaliado em questão, recebimento de <i>feedback</i> , visando aprimoramento do trabalho do avaliado, capacitação dos avaliadores visando uma avaliação justa.”
“Atualização dos critérios de avaliação.”
“Treinamento da comissão de avaliação, a fim de torná-los aptos a entender a dimensão da responsabilidade de se avaliar adequadamente, o servidor.”
“ <i>Feedback</i> ao avaliado (não se resumindo apenas à parte escrita da avaliação) para que este tome ciência do que precisa ser melhorado e o acompanhamento eficaz e contínuo do desempenho do servidor, proporcionando-lhe as ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento profissional.”
“Informatização dos formulários; ter <i>feedback</i> das avaliações.”

Fonte: Dados dos questionários da pesquisa (2023).

Quanto as sugestões de melhorias ao processo de avaliação de desempenho, destacaram-se a necessidade de *feedback* aos avaliados, a informatização do processo, bem como dos formulários de avaliação.

Os avaliados veem o processo de avaliação do TAE como uma alternativa para melhorar seu desempenho na instituição, além da garantia da estabilidade e fins financeiros. Porém, pouco é perceptível aos sujeitos da pesquisa que a avaliação possa proporcionar autoconhecimento visando o aumento da produtividade e motivação. Para Odelius (2010), na década de 90, a avaliação de desempenho era vinculada a ofertas pecuniárias e que posteriormente passou-se a vincular-se às políticas estratégicas da gestão. A perspectiva parece tão atual quanto naquela época.

Conforme destaca Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), a importância da avaliação de desempenho deve ser também para a organização um instrumento com a finalidade de levantamento de dados, a fim de que seja caracterizado as condições do desempenho pela gestão de pessoas. A avaliação de desempenho na percepção dos participantes da pesquisa tem pouca influência com as ações de capacitação e desenvolvimento de servidores. As avaliações são ações sistemáticas que acompanham o desenvolvimento das pessoas. Sua atuação saiu do individual para avaliar metas de gestão organizacional dos resultados alcançados, onde se quer chegar, buscando um plano de desenvolvimento (MARRAS E TOSE, 2012). Nesse período, as mudanças nas organizações surgiram devido ao aumento competitivo causado pelo desenvolvimento tecnológico.

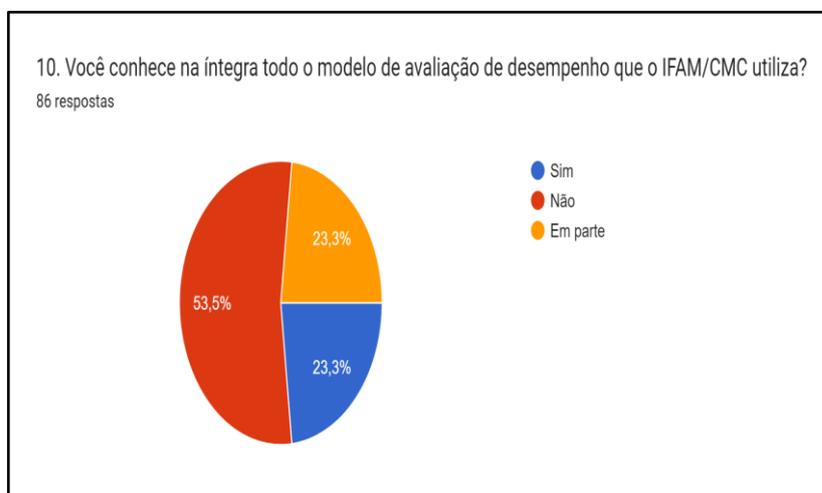
Pontes (2016) aponta que a avaliação é como uma metodologia que busca continuamente estabelecer relação com os funcionários relacionados aos resultados que a organização deseja, e que não é somente acompanhar, mas corrigir quando necessário e avaliar os resultados. As organizações, em sua maioria, têm dificuldades em desenvolver ou implantar modelos adequados para o desenvolvimento da gestão de desempenho. Criam uma cultura fechada à comunicação e interação entre as pessoas envolvidas. Logo, o registro sistemático do processo avaliativo fica prejudicado, perdendo e levando a desvios principalmente quanto aos resultados alcançados (PARADELA e COSTA, 2019).

O IFAM-CMC por meio das Resoluções nº 18-CONSUP/IFAM/2015 e 56-CONSUP/IFAM/2015 regulamentam o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado aos servidores técnico- administrativos e docentes em estágio Probatório. Já a avaliação por mérito profissional é preconizada pela Lei n. 11.091/95 e o Decreto n. 7133/2010

que estabelecem os procedimentos gerais para o processo da avaliação de desempenho no âmbito do IFAM.

Quanto aos sujeitos que foram indagados sobre o conhecimento do modelo de avaliação de desempenho do IFAM, constatou-se que 23,3% conhecem na íntegra a regulamentação interna do processo avaliatório, enquanto 53,5% desconhecem, conforme demonstrado no gráfico 13. Pode-se constatar que a percepção dos avaliados e avaliadores quanto ao processo de avaliação é na sua maioria desconhecida na íntegra. Torna-se, necessário, portanto, o entendimento claro dos procedimentos pelos sujeitos avaliados e avaliadores.

Gráfico 13 - Sujeitos que conhecem o modelo na íntegra



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Avaliação de desempenho é tida como um instrumento utilizado pela gestão, devendo possibilitar uma visão estratégica para o enfrentamento de dificuldades pelo servidor, no exercício das suas atribuições do cargo. Além de servir como mecanismo transformador que averigua e identifica os pontos fracos e proporciona políticas estratégicas de gestão (LOTTA, 2020 e COSTIN, 2010).

Para Paradela e Costa (2019) e Doro *et al* (2020), a gestão deve adotar instrumentos adequados de avaliações que fazem parte da cultura organizacional, visando o favorecimento da gestão de desempenho, mas para isso, deve-se conhecer qual o instrumento mais adequado à organização.

Quanto aos procedimentos da avaliação, na percepção dos sujeitos, fica destacado que não há prática de *feedback* por parte dos avaliadores. Considerando a manifestação dos gestores durante as entrevistas, foi informado que há *feedback* aos avaliados, visto que os mesmos

assinam a ficha de avaliação. Quando questionado sobre os resultados do desempenho do avaliado, qual o setor responsável que envia o algum *feedback* de avaliação ao avaliado, o E1 respondeu que

[...] na verdade os avaliados têm conhecimento das notas que eles tiveram pois tem que assinar os formulários. Ele fica sabendo do resultado quando a comissão finaliza a avaliação, pois o avaliado tem que assinar a ciência da avaliação, é o que tem de regra. Ocorre que tem diferença de chefe pra chefe. Por exemplo, tem chefe que devolve ao avaliado para assinatura somente. Tem chefe que discute sobre as questões e notas. O jeito de avaliar de cada chefe é diferente. De modo geral há *feedback* ao avaliado no momento que ele assina o resultado da avaliação no instrumento que é o formulário, que são os membros da comissão ou chefia imediata. O nosso setor não tem prática de encaminhar diretamente *feedback* aos avaliados [...].

A avaliação de desempenho faz parte do processo de gestão de pessoas visando desenvolver as competências, daí a necessidade de treinamento: tanto o avaliador como o avaliado precisam estar preparados.

Para Siqueira (2002), dar e receber *feedback* é uma condição essencial na avaliação de desempenho. Segundo o autor, quem avalia pode evitar falhas na comunicação se compreender que nem toda vez o avaliado compreende o que está sendo dito. Quem faz o *feedback* é o avaliador e é a essência da uma avaliação, que pode ser realizado após a avaliação formal, como pode ser feito a qualquer momento conforme necessidade de informar ao avaliado sobre comportamentos e expectativas da organização (MARRAS E TOSE, 2012). Para Leme e Sinachi (2017), o *feedback* não é um processo que ocorre ao final de cada avaliação, pois essas informações correm o risco de ficarem obsoletas.

Fala-se muito da importância do papel do avaliador e avaliado, entretanto, o treinamento é somente a orientação para preencher o formulário, a explicação dos campos, quanto aos prazos e a somatória da nota dos envolvidos. Os avaliadores, em especial para o caso estudado, precisam ser capacitados tanto sob o ponto de vista comportamental quanto operacional (SIQUEIRA, 2002).

Marras (2011) diz que o avaliador quando pratica o efeito central, fica propenso para determinados motivos para não se comprometer ou criar um constrangimento com o avaliado, o que gera distorção do sistema de avaliação e foge ao propósito de avaliação do trabalho. Segundo Santos (2011), a avaliação de desempenho tem como um dos objetivos identificar e relacionar as necessidades de treinamentos adequados para o desenvolvimento individual e organizacional.

Em outra percepção dos entrevistados quanto aos pontos fortes e fracos do programa de avaliação de desempenho, conforme as questões 11 e 12 do questionário eletrônico, destacou-

se como fraqueza que a avaliação não produz o efeito pretendido, os fatores da avaliação não conduzem e nem agregam a um valor esperado. Por outro lado, a opção que sobressai em relação aos pontos fortes é que o processo avaliação de desempenho possibilita a estabilidade que é a aprovação no estágio probatório, além de aferir mérito para a progressão.

Mesmo com a evolução na área de gestão de pessoas com dinamicidade e globalização, algumas organizações ainda tendem a utilizar a avaliação de desempenho como um mero instrumento para fins e cumprimentos da imposição legal e quanto aos interesses financeiros (ORSI; SILVA, 2014).

A avaliação de desempenho tem que ser vista como um processo que mune a organização de grandes oportunidades para fortalecimento e crescimento, além de estar bem definidos seus objetivos para que sejam revisados e atualizados (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Para Vilhena e Martins (2022), mesmo a avaliação de desempenho sendo um tema central da gestão do desempenho, faz-se necessário que essas avaliações tenham mais retorno e que não sejam instrumentos meramente burocráticos.

4.3 Descrevendo o Processo de Avaliação de Desempenho - (Parte II da entrevista)

A análise de similitude permite representar graficamente a estrutura de um *corpus* e distinguir as partes comuns e específicas das variáveis codificadas. Realizou-se a análise partindo dos dados textuais que emergiram das perguntas da segunda parte da entrevista semiestruturada (Descrevendo o processo de avaliação de desempenho).

Na Nuvem de Palavras, o *corpus* geral foi constituído por cinco textos que foram as entrevistas semiestruturadas a gestores de pessoas do Campus CMC e do setor sistêmico da reitoria. Foram separados em 158 segmentos de texto (ST). Emergiram 3.245 ocorrências (palavras, fórmulas ou vocábulos), sendo 845 palavras distintas.

A Análise de similitude mostra o gráfico que representa a relação entre as palavras do *corpus* textual, a partir dela pode-se inferir a estrutura da construção do texto e dos temas de mais importância e como eles se relacionam, demonstrando as palavras que se aproximam de outras que foram ditas e que estão próximas pelos entrevistados.

Na figura 7, referente às respostas transcritas dos entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E5), mostra que as palavras SERVIDOR e AVALIAÇÃO se destacaram e ramificaram às demais ramificações com as seguintes palavras: “processo, avaliar, progressão, dar, não, avaliar, gente e setor”.

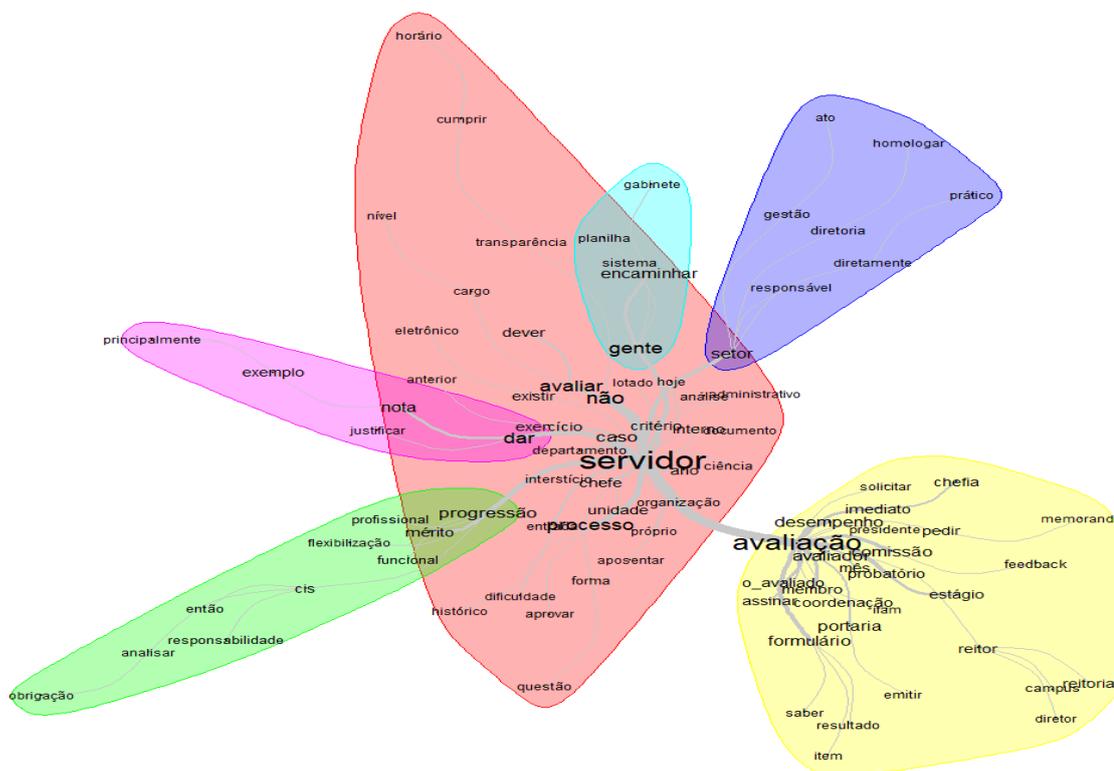


Figura 7-Árvore de conectividade -Parte II das entrevistas - Análise de Similitude
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no Iramuteq (2023).

A partir dessa análise baseada na teoria gráfica, pôde-se identificar as ocorrências e referências de conexão entre as palavras, ajudando no reconhecimento da estrutura de identificação do corpus textual.

Nota-se que as duas palavras que mais se destacaram foram “Servidor” e “Avaliação” e que as palavras que se ramificam e que tiveram expressão significativa são “processo, avaliar, progressão, dar, não, avaliar, gente e setor”. Na extremidade das ramificações, destacam-se as relações entre avaliador e avaliado, desempenho e formulário, progressão e obrigação, nota e principalmente, dever e eletrônico. São relações mais significativas, isto é, sua ocorrência entre as formas lexicais e suas conexões. Infere-se que a partir de uma visão geral, que as falas dos entrevistados apresentaram referências relacionadas ao processo de avaliação de desempenho

do servidor, bem como a ligação entre avaliador e avaliado interligado ao *feedback*. Essa ocorrência demonstra uma interligação entre os agentes do processo.

Outro destaque é que a correlação entre as palavras “servidor” e “nota”, principalmente, na fala dos entrevistados houve registro que a avaliação finaliza quando a comissão dá a nota e o *feedback* ao servidor é dado no momento de assinatura e ciência da nota na ficha. Quando questionados sobre o procedimento de *feedback* aos avaliados, os gestores afirmam que o setor não tem essa prática e quem o faz são as comissões avaliadoras.

[...] o jeito de avaliar de cada chefe é diferente de modo geral há *feedback* ao avaliado no momento que ele assina o resultado da avaliação no instrumento que é o formulário que são os membros da comissão ou chefia imediata. (E1)

[...] o servidor tem dificuldade em ficar lotado em algum setor se o servidor foi aprovado não há *feedback* até porque o servidor dá ciência da nota dele e o mesmo acompanhada pelo processo no SIPAC (E3).

De acordo com Paradela e Costa (2019), assegurar o *feedback* conveniente ao avaliado é um dos principais objetivos da gestão do desempenho quando não oferecidos há perda de oportunidades de crescimento profissional. Brandão (2021) reforça que os resultados da avaliação de desempenho devem ser para oferecer *feedback* aos avaliados, a fim de mostrar a necessidade de capacitação, concessões de promoções, além de construção de objetivos e metas para a organização.

Quanto à progressão por mérito profissional é de responsabilidade da Subcomissão Interna de Supervisão - que está com o mandato vencido, sendo que, atualmente, quem faz todo o procedimento da avaliação de desempenho é o setor de gestão de pessoas, conforme destaques das falas dos entrevistados,

[...] como o mandato da cis venceu voltou a ser como hoje sendo o departamento fazer toda a parte de comunicação ao servidor não só das progressões funcionais em julho do ano passado (E1).

[...] pelo entendimento das competências da subcomissão interna de supervisão compreendia se que era uma função uma obrigação da cis analisar também os de incentivo à qualificação e a flexibilização de horário dos servidores TAE né assim como da progressão docente é uma obrigação da CPPD (E1).

Por esta análise, evidenciou-se que a organização e a correlação dos elementos do *corpus* analisado enfatizaram quanto à percepção do gestor em relação ao processo de avaliação. Pode-se considerar que o processo avaliativo da instituição não está sendo realizado pelo setor responsável por não existir a Comissão Interna de Supervisão de apoio à categoria dos técnico-administrativos, acumulando atividades dessa natureza à equipe da gestão de pessoas.

4.4 Reflexões sobre Problemas e Melhorias da Avaliação - (Parte III da entrevista)

As respostas da Parte III das entrevistas semiestruturadas executadas com os gestores de pessoas foram transcritas e inseridas no *software* IRAMUTEQ, para análise de estatística textual e de similitude do texto para construção de imagem gráfica e sua interpretação. Foram agrupados conjuntos de informações que se interligam, possibilitando a percepção dos entrevistados quanto a situações problemas e as oportunidades de melhoramento para a avaliação de desempenho.

Quanto à estatística textual, o *corpus* geral foi constituído por cinco textos que foram as entrevistas semiestruturadas a gestores de pessoas do Campus - CMC e do setor sistêmico da Reitoria. Foram separados em 81 segmentos de texto (ST). Emergiram 2.184 ocorrências (palavras, fórmulas ou vocábulos), sendo 1023 palavras distintas

A análise de possibilitou identificar as co-ocorrências entre as grafias, resultando em indicações de conectividade entre as palavras. O que auxiliou na observação da percepção dos gestores junto ao processo de avaliação de desempenho.

Na figura 8, observa-se a análise de similitude. O núcleo central a que se refere essa análise está na palavra “não”. Foram 88 frequências desse advérbio de negação, enquanto servidor (37) e avaliação (35) frequências.

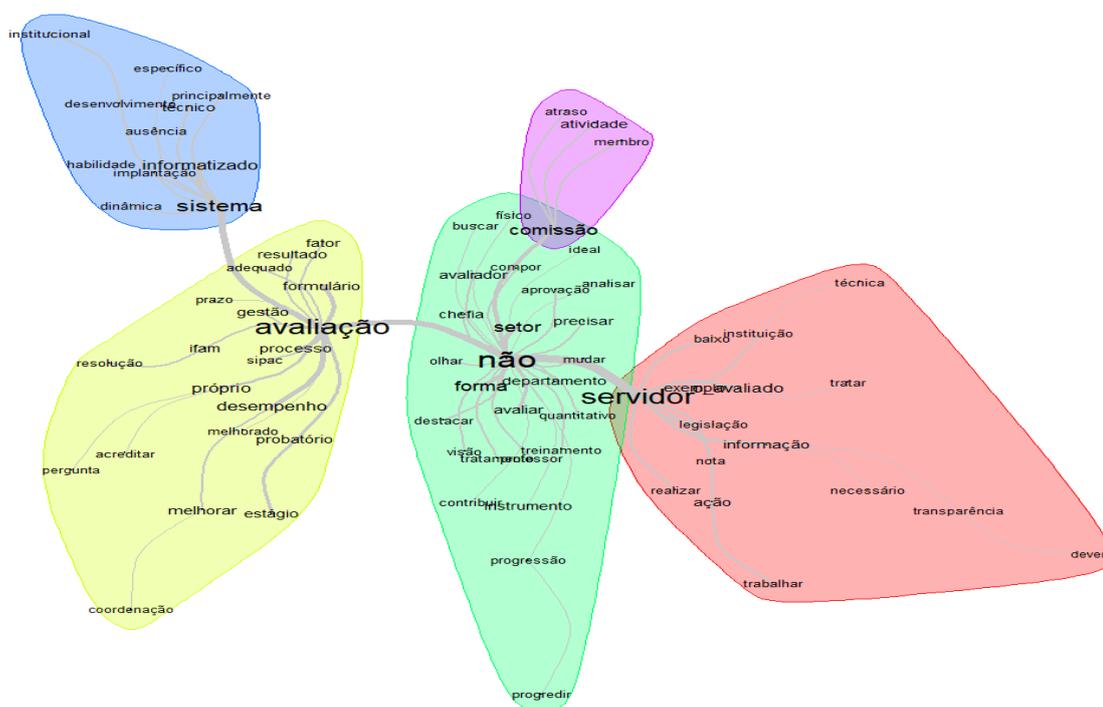


Figura 8–Árvore de conectividade - Parte III das entrevistas – Análise de Similitude
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no Iramuteq (2023).

No quadro 9, foi elaborado um resumo com as principais correlações da palavra **não**, para melhor entendimento quanto aos principais problemas destacados pelos gestores de pessoas sobre o processo de avaliação de desempenho no IFAM – Campus Manaus Centro:

Quadro 9 – Resumo da percepção de gestores de pessoas ao processo de avaliação

Correlação à palavra NÃO
Avaliação não é atividade diária
Alguns avaliadores não têm contato com o avaliado
A comissão não tem comunicação entre si
Não tem avaliador disponível para determinado cargo no setor
Não há cumprimento de prazo de homologação de resultado
Não tem sistema informatizado
A avaliação não tem visão 360°
Resultados não utilizados para crescimento profissional e organizacional
A comissão não tem visão conjunta e discussão sobre o avaliado
Comissão Interna de supervisão não avaliava assiduidade
Avaliadores e avaliados não conhecem na íntegra o programa de avaliação de desempenho
Não tem servidor suficiente no setor de gestão de pessoas para gerenciamento, gestor sem ter perfil
Setor de gestão de pessoas não faz tratamento dos dados sobre o resultado da avaliação
Instrumento da avaliação não identifica qual fator é mais crítico do resultado do avaliado
Não existe regulamentação interna de parametrização de vários itens do formulário de avaliação

Fonte: Elaboração da pesquisadora a partir dos dados da pesquisa no Iramuteq (2023).

Após a análise genérica da árvore de similitude, considera-se por meio dessas conexões e recortes das falas dos entrevistados um leque de conexão semântico de palavras que mais foram usadas: avaliação, sistema, comissão, não é servidor. Dentre o universo de atividades, processos e atribuições da gestão de pessoas, notou-se a necessidade em superar grandes desafios elencadas no quadro 9, visando a consolidação do processo de avaliação de desempenho na organização, transformando-a em uma atividade diária, comunicativa entre os avaliados e avaliadores.

Quanto à percepção dos gestores ao instrumento de avaliação do IFAM-CMC, destacam-se como sugestões de melhorias a revisão da regulamentação interna vigente, melhoria na comunicação entre a gestão, avaliadores e avaliados. Usou-se ainda a técnica da nuvem de palavras que gera imagem gráfica, agrupando as palavras conforme sua frequência no texto, podendo variar seu tamanho conforme as repetições, estabelecendo no centro da imagem, as palavras com mais frequência.

Na figura 9 a seguir, a nuvem de palavra possibilita fácil visualização das palavras de maior frequência dentro das respostas sobre o que deve ser melhorado ou mudado no programa

Quanto às sugestões de melhorias nos usos dos resultados da avaliação, os servidores mencionaram proposições relacionadas à identificação de habilidades e competências, além das fragilidades para que haja um planejamento do plano de capacitação. Vale destacar que o Decreto n. 5.707 de 2006 que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tem como finalidade a adequação das competências desejadas de servidores às metas e aos objetivos da organização, inserido no plano plurianual e que deve ser planejado e formalizadas quais as ações de capacitação e aferição desse desempenho, visando a eficiência da gestão de pessoas.

Para Marras (2011), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que afere resultados e é utilizada como instrumento que dá suporte às tomadas de decisões da gestão (SENDESKI, 2017). Mediante os dados levantados e analisados, fica evidente a necessidade de reavaliação do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM - CMC, seja por criação, reformulação ou revisão de normativos internos que promovam um processo mais modernizado e transparente, por exemplo a implantação de sistema informatizado, dentro da realidade e necessidade da cultura organizacional.

Desde o ano de 2015, não houve revisão e reformulação da regulamentação interna do processo de avaliação de desempenho na organização, além de inexistir na unidade administrativa a Subcomissão Interna de Supervisão, que tem por finalidade acompanhar, fiscalizar, avaliar a implantação e implementação, em todas as etapas do Plano de Carreira dos Cargos dos técnico-administrativos em educação (PCCTAE), além de estar em constante interação com as políticas e diretrizes da gestão de pessoas.

Nessa conjuntura, considera-se possível que devido a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão no *campus*, a sobrecarga ao setor de gestão de pessoas quanto as atividades de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, o processo de avaliação precisa ser revisado, fazendo-se necessário alinhar a gestão estratégica à gestão de pessoas para alcance dos objetivos institucionais.

De acordo com Pedersini e Ensslin (2020), os serviços na administração pública precisam ser mais eficientes, pois a avaliação serve não apenas para avaliar o desempenho do servidor, mas que sejam analisados e estudados os resultados, baseando-se em indicadores.

O presente estudo não apenas buscou descrever o processo, mas também identificar as dificuldades, bem como apontar as oportunidades de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores TAE no campus Manaus Centro. Uma vez constatadas, essas dificuldades poderão ser trabalhadas pela gestão mediante o acompanhamento de núcleo de

gestão e avaliação, por intermédio de estratégias que visem a melhoria dos resultados na instituição.

A partir dos resultados desta pesquisa, destacam-se questões que merecem ser trabalhadas e que de maneira efetiva podem ser consideradas como oportunidades de melhoria ao processo de avaliação. No quadro 11, foram classificadas em quatro categorias e apresentadas as oportunidades de melhoria ao processo, as dificuldades apresentadas no processo de avaliação, conforme levantamento de dados.

Quadro 11 - Categorias, dificuldades e oportunidades de melhoria

CATEGORIA	DIFICULDADE	OPORTUNIDADE/MELHORIA
Regulamentação Interna	Ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional.	Criação de minuta de regulamentação interna da Avaliação de Desempenho para fins de progressão por mérito profissional dos servidores técnico-administrativos.
Instrumentos	Necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível. Formulário físico	Ajuste dos instrumentos da avaliação de desempenho existentes.
Estrutural	Não há tratamento dos dados resultantes da avaliação de desempenho. Não são percebidas mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação. Relação da Avaliação de desempenho somente ao ganho econômico dos servidores. Inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão	Composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus. Elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.
Comunicação	Na maioria das avaliações, inexistência de práticas de <i>feedback</i> . Não utilização de sistema informatizado. Não é avaliação contínua	Aplicação do instrumento <i>feedback</i> contínuo. Implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

A primeira categoria refere-se à Regulamentação Interna, pois nos dados coletados constatou-se a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão

por mérito profissional. O IFAM possui a Resolução nº 18 - CONSUP/IFAM/2015 que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional em estágio probatório, existindo ainda o formulário para Progressão por Mérito Profissional, parametrizado pelo parágrafo 2º, Artigo 10 da Lei nº 11.091/2005. Destaca-se que nessa dificuldade, propõe-se como melhoria, a regulamentação dessa avaliação, devendo conter procedimentos com o objetivo de orientar todos os envolvidos no processo da avaliação.

Quanto à categoria Instrumentos, constatou-se a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível. Desde 2015, o processo de avaliação não sofreu grandes modificações operacionais. Porém, observou-se a insatisfação por parte dos sujeitos da pesquisa quanto ao instrumento de avaliação, visto que precisa ser readequado dentro das atribuições de cada cargo e nível.

De acordo com Bergue (2010), numa conjuntura competitiva e globalizada, as organizações precisam garantir a eficiência dos resultados por meio de instrumentos de avaliação e que esses precisam ser reavaliados e ajustados, levando em consideração a política estratégica da instituição. Diante dessa problemática, sugere-se análise e ajuste dos instrumentos da avaliação de desempenho existentes, possibilitando assim, discussão e aprimoramento dos instrumentos existentes.

O *campus* Manaus Centro possui uma Diretoria de Gestão de Pessoas, composta por cinco servidores que atuam nas mais diversas atividades do setor para atendimento de 308 servidores ativos. O setor de avaliação de desempenho de servidores técnicos administrativos possui apenas um gestor para tratativas processuais de avaliação de desempenho por mérito profissional e outro para gerenciar processos voltados para a avaliação de estágio probatório esta é uma importante constatação de que há necessidade de rever os processos de gestão de desempenho.

Mediante os dados da pesquisa constatou-se que não há tratamento dos resultados da avaliação de desempenho, não são percebidas mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação, os resultados da avaliação servem somente para fins de ganho econômico e a inexistência da subcomissão de supervisão da avaliação dos servidores TAE. Essas dificuldades foram inseridas na terceira categoria, denominada Estrutural. Nessa perspectiva, as oportunidades de melhoria estão a Composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do *campus* e a elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.

Inferiu-se à quarta e última categoria (Comunicação) as problemáticas quanto à inexistência de práticas de feedback, não utilização de sistema informatizado e a avaliação como prática não contínua. Logo, como oportunidades de melhoria sugere-se a aplicação do instrumento *feedback* contínuo e Implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH. Essas oportunidades poderão levar ao aprimoramento do processo de comunicação entre avaliados, avaliadores e gestores, servindo para melhor esclarecimento dos objetivos a serem alcançados, alinhando às expectativas aos resultados da avaliação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo final desta pesquisa foi analisar o processo de avaliação de desempenho do IFAM-CMC, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, propondo ações de melhorias no processo de avaliação de desempenho. Para alcançá-lo, busca-se a pergunta norteadora - Quais as oportunidades de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM - Campus Manaus Centro, na visão dos avaliados, avaliadores e gestores de pessoas.

Isto posto, alcançou-se os objetivos intermediários que conduziram às respostas da problemática, sendo eles: Descrever os procedimentos da avaliação de desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos do IFAM-Campus Manaus Centro; Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas em relação ao processo de avaliação de desempenho; Identificar e analisar os aspectos que precisam ser revistos no processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos e Elaborar um Plano de Ação para melhorias do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/Campus Manaus Centro.

A partir da pesquisa bibliográfica por meio literatura sobre o tema em bases de dados *online* de pesquisa, além da pesquisa documental feita com base nos registros oficiais do Instituto Federal do Amazonas, disponibilizados em sites e pelos setores do órgão que tratam sobre avaliação de desempenho, foram elaborados questionários *online* semiabertos a servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores) e entrevistas presenciais e *online* semiestruturadas gestores de pessoas. Esse procedimento usado resultou em 94 (noventa e quatro) coletas de questionários e 05 (cinco) entrevistas, onde os sujeitos investigados relataram percepções sobre o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Manaus Centro.

Em seguida, realizou-se a análise da Percepção dos avaliados e avaliadores sobre o processo, a descrição e reflexões sobre problemas e melhorias no processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC. Buscou-se por meio do software IRAMUTEQ analisar os resultados fazendo a triangulação de fonte de dados com base na análise de conteúdo, onde foram associadas às respostas dos participantes, gestores de pessoas, avaliados e avaliadores.

Mediante a análise de similitude, os resultados mostraram as relações entre as palavras do *corpus* textual “Servidor” e “Avaliação e a partir das falas dos entrevistados, constatou-se dificuldades apresentadas ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-

administrativos do IFAM – Campus Manaus Centro. Dentre elas, destacou-se a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, pois existe apenas os formulários de avaliação da Chefia imediata e de autoavaliação. Ainda nesse aspecto, evidenciou-se a necessidade de ajustes dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível, a inexistência de tratamento de dados resultantes da avaliação de desempenho e que a relação da avaliação se dá por razão maior ao ganho financeiro dos servidores.

Além dessas problemáticas, identificou-se que não existe a Subcomissão Interna de Supervisão e nem a prática contínua de *feedback*. Outro destaque foi a dificuldade de tramitação dos formulários físicos de avaliação, ou seja, não utilização de um sistema informatizado voltado ao acompanhamento do processo como um todo. Nesse ponto, destaca-se que a organização possui o sistema eletrônico integrado de recursos humanos- SIGRH, porém ainda não foi implantado o módulo de avaliação de desempenho.

Diante dos resultados apresentados, considera-se que na avaliação de desempenho, não somente a classificação do avaliado, mas também o desempenho e construção de propostas de desenvolvimento, o fortalecimento da equipe gestora da avaliação composta por metas a serem alcançadas devem fazer parte de todo o processo avaliatório. Mesmo que a organização já venha executando seu programa de avaliação de desempenho, notou-se que pode ser aprimorado, principalmente nas questões referente as categorias classificadas neste estudo: regulamentação interna, instrumento, estrutura e comunicação.

A presente pesquisa evidenciou a necessidade de reavaliação do programa, instalação do sistema informatizado e análise de sua eficácia com o modelo de avaliação da gestão, além de indicar oportunidades de melhorias por meio do Plano de Ação que é o produto tecnológico proposto, podendo ser aperfeiçoado com novas características, mediante à expansão de estudos empíricos e teóricos.

No próximo capítulo será apresentado Plano de Ação, com proposituras de ações que mediante os problemas detectados, vislumbrou-se oportunidades de melhoria do processo de avaliação de desempenho do IFAM- CMC, baseadas nos dados levantados.

6 PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o Plano de Ação, cujo objetivo é propor ações e medidas estratégicas para a organização, especialmente ao setor de gestão de pessoas, a fim de que haja a promoção de aprimoramento dos instrumentos de avaliação de desempenho, bem como promover a prática do setor de gestão de pessoas, buscando o desenvolvimento das competências, prática do *feedback*, adequação e implantação do sistema informatizado de avaliação, resultando em melhorias do fluxo processual das avaliações no âmbito do campus Manaus Centro.

Este plano de ação será encaminhado ao Diretor Geral do *campus* Manaus Centro e à diretoria de gestão de pessoas, que poderão analisar as propostas, decidindo ou não sobre a sua aplicabilidade, ou se necessário, ajustá-las.

6.1 Ferramenta 5W2H

Visando a objetividade na execução das ações de melhorias ao processo avaliativo, adotou-se a estratégia e a ferramenta 5W2H, que segundo Grosbelli (2014), é um método de elaboração de planejamento de ações de maneira objetiva e eficaz. Sua sigla 5W2H significa em inglês as sete diretrizes que estruturam o plano de ação (PAULA, 2015), além de ser uma ferramenta de efetivação do plano de intervenção, com elementos que norteiam e ajudam a colocar em prática a ação, conforme figura 10.

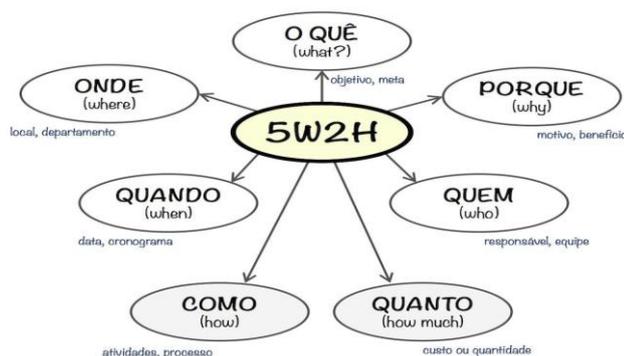


Figura 10-Ferramenta 5W2H

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2hF>

O plano de ação foi construído a partir dos resultados nas correlações da palavra “não”, apresentados anteriormente extraídos do software IRAMUTEQ (quadro 9), utilizou-se a ferramenta 5W2H, para elaboração do plano de ação.

Quadro 12 - Ferramenta 5W2H

Categorias						
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How Much?
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como será	Quanto?
Qual assunto?	Qual objetivo?	Quem são as pessoas?	Qual local onde será desenvolvido?	Qual cronograma?	desenvolvida a ação?	Quanto custará a ação?
O que fazer?	Qual a justificativa?	Quem irá executar a ação?	ida a ação?	Quando a ação irá acontecer?	Qual método?	
Qual ação a ser adotada?	Por que adotar a ação?	Quem é o responsável?			Quais etapas?	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023), adaptado de Paula (2015).

Destaca-se que as propostas apresentadas partem das respostas dos entrevistados, por meio de questionários e entrevistas a respeito do processo de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos, onde elaborou-se de afirmações correlatas à palavra “*não*” sobre o atual programa de avaliação de desempenho do IFAM – Campus Manaus Centro e da análise dos dados quanto as dificuldades apresentadas.

6.2 Categorias de Oportunidades de Melhoria

Mediante o presente estudo, além de ser elencados os problemas relacionados ao processo de avaliação de desempenho dos servidores TAE do IFAM – CMC, oportuniza propostas de ações para melhoria do processo avaliatório. Para elaboração do Plano de Ação, usou-se as quatro categorias classificadas pela pesquisadora, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Categorias de Oportunidades de Melhoria

CATEGORIA	OPORTUNIDADES
Regulamentação Interna	Criação de minuta de regulamentação interna da Avaliação de Desempenho para fins de progressão por mérito profissional dos servidores técnico-administrativos.
Instrumentos	Ajuste dos instrumentos da avaliação de desempenho existentes.
Estrutura	Composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus. Elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.
Comunicação	Aplicação <i>feedback</i> contínuo. Implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

6.3 Ações e considerações ao Plano

Com base nos resultados desta pesquisa, identificou-se as dificuldades que afetam o processo de avaliação de desempenho da categoria, tais como, a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, ausência de instrumentos eletrônicos, inexistência de tratamento dos resultados e a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão e a ausência de feedback contínuo. Por outro lado, buscou-se, a partir dos problemas constatados, propor ações de melhorias, classificadas nas seguintes categorias: Regulamentação Interna, Instrumentos, Estrutura e Comunicação.

A primeira categoria refere-se à Regulamentação Interna, pois nos dados coletados constatou-se a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional. Destaca-se que a proposta de melhoria, trata da regulamentação dessa avaliação, devendo conter procedimentos com o objetivo de orientar todos os envolvidos no processo da avaliação. O quadro 14 apresenta a ferramenta da Ação 1 – Categoria Regulamentação Interna.

Quadro 14 - Ação 1 - Categoria Regulamentação Interna

O quê? Ação	Criar minuta de regulamentação interna do processo de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito profissional dos servidores técnico-administrativos.
Por quê?	Não há regulamentação interna para avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional.
Quem?	Diretoria Geral, Departamento de Gestão de Pessoas do campus, Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/PROGESP, Comissão Interna de Supervisão-CIS, representante da categoria TAE e a pesquisadora.
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Outubro a dezembro de 2023
Como?	<ul style="list-style-type: none">- Realizar reunião para discussão sobre a criação de grupo de trabalho para elaboração de minuta com diretor geral, diretora de gestão de pessoas e pró-reitor de gestão de pessoas- Indicar relação nominal de servidores para compor o grupo de trabalho- Encaminhar memorando de solicitação para emissão de portaria de composição de comissão para elaboração de minuta de regulamentação interna do processo de avaliação de desempenho par fins de progressão por mérito profissional.- Elaboração de cronograma das atividades da comissão- Definição de competências e papéis dos envolvidos no processo de avaliação- Proposta de inserção do instrumento feedback como parte do processo da avaliação- Vincular a avaliação aos processos de treinamentos e de desenvolvimento pessoal- Criação de fluxos de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito profissional.- Apresentação de minuta do regulamento interno à direção geral do campus.
Quanto?	Carga horária dedicadas às atividades propostas dentro do expediente do trabalho dos servidores membros das discussões e apoio administrativo, além de materiais de expediente e de consumo, já devidamente planejados para consumo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quanto à categoria e Instrumentos, constatou-se a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível. Desde 2015, o processo de avaliação não sofreu grandes modificações operacionais. Porém, observou-se a insatisfação por parte dos sujeitos da pesquisa quanto ao instrumento de avaliação, visto que precisa ser readequado dentro das atribuições de cada cargo e nível. A proposta para oportunidade de melhoria é ajustar os formulários de avaliação existentes, contextualizando-os as respectivas atribuições, cargo e nível da categoria dos servidores técnico-administrativos.

O quadro 15 apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação da Ação 2 – Categoria Instrumentos.

Quadro 15 - Ação 2 - Categoria Instrumentos

O quê? Ação	Ajustar os instrumentos da avaliação de desempenho existentes contextualizando dentro das atribuições de cada cargo e nível.
Por quê?	Necessidade de readequação dos instrumentos de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível, visto que os quesitos de avaliação estão fora do contexto das atividades executadas pelo avaliado.
Quem?	Diretoria Geral, Departamento de Gestão de Pessoas, Departamento de Tecnologia da Informação do campus, Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/PROGESP, Comissão Interna de Supervisão-CIS, representante da categoria TAE e a pesquisadora.
Onde?	IFAM - Campus Manaus Centro e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Quando?	Outubro a fevereiro de 2024.
Como?	- Formação de grupo de trabalho para estudo da atual legislação - Discussão interna e propositura de adequações ou alteração do instrumento de avaliação. - Apresentação de minuta da proposta do novo modelo, que deverá ser encaminhada para apreciação da PROGESP.
Quanto?	Carga horária dedicadas às atividades propostas dentro do expediente do trabalho dos servidores membros das discussões e apoio administrativo, além de materiais de expediente e de consumo, já devidamente planejados para consumo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na terceira categoria, denominada Estrutura, constatou-se que não há tratamento dos resultados da avaliação de desempenho e que os resultados da avaliação servem somente para fins financeiros, além da inexistência da subcomissão de supervisão da avaliação dos servidores TAE.

Nesse contexto, sugere-se a composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus para gerenciamento e tratativas

dos resultados, bem como a elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.

O quadro 16 apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação das ações da Categoria Instrumentos

Quadro 16 - Ação 3- Categoria Estrutura

O quê? Ações	Compor e instituir núcleo estratégico de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus.
Por quê?	O campus Manaus Centro possui um Departamento de Gestão de Pessoas, composta por seis servidores que atuam nas mais diversas atividades do setor para atendimento de 420 servidores ativos. O setor de avaliação de desempenho de servidores técnicos administrativos possui apenas um gestor para tratativas processuais de avaliação de desempenho por mérito profissional e outro para gerenciar processos voltados para a avaliação de estágio probatório. Evidenciou-se com os dados da pesquisa que, atualmente, não há tratamento dos dados resultantes da avaliação, além de orientação e capacitação aos avaliados e avaliadores.
Quem?	Diretoria Geral, Diretoria de Administração e Planejamento, Departamento de Gestão de Pessoas, Departamento de Tecnologia da Informação do IFAM/CMC e a pesquisadora.
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Setembro/outubro de 2023
Como?	- Realizar de reunião com os setores estratégicos de pessoal do campus, visando demonstrar a necessidade de instituição do núcleo de gesto e avaliação de avaliação de desempenho - Indicar o de nomes para composição. - Encaminhar minuta de portaria para composição de núcleo estratégico de gestão e avaliação de desempenho e posterior discussão para construção das atribuições, procedimentos e fluxos das atividades que deverão ser realizadas pelo núcleo.
Quanto?	As atividades serão executadas dentro do expediente da carga horária de trabalho. Considerando a existência do plano anual, as despesas de expediente e de consumo poderão ser atendidas pelo planejamento já existente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na categoria Comunicação, destacou-se as problemáticas quanto à inexistência de práticas de *feedback*, não utilização de sistema informatizado e a avaliação como prática não contínua. Diante das oportunidades de melhoria, sugere-se a aplicação do *feedback* contínuo e implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.

Essas oportunidades podem levar ao aprimoramento do processo de comunicação entre avaliados, avaliadores e gestores, servindo para melhor esclarecimento dos objetivos a serem alcançados, alinhando às expectativas aos resultados da avaliação.

O quadro 17 apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação das ações de oportunidades de melhoria voltadas para a Categoria Comunicação.

Quadro 17 - Ação 4 – Categoria Comunicação

O quê? Ação	Implantar de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.
Por quê?	A partir dos dados levantados e analisados, há atrasos nas homologações das avaliações e afirmações que as mesmas não são contínuas. Logo, a ausência de um sistema informatizado para auxiliar no processo de avaliação possibilitará a otimização, transparência e eficiência, além de reduzir gastos e tempo.
Quem?	Diretoria Geral, Diretoria de Administração e Planejamento, Departamento de Gestão de Pessoas, Departamento de Tecnologia da Informação do IFAM/CMC e a pesquisadora.
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Fevereiro a julho de 2024
Como?	- Realizar reunião com a Diretoria Geral de Tecnologia da Informação da reitoria, Diretor Geral do Campus e Diretoria de Gestão de Pessoas para discussão sobre a implantação do Módulo de Avaliação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) no campus. - Encaminhar solicitação formal à DGTI/Reitoria para treinamento do módulo avaliação de desempenho aos gestores de pessoas responsáveis pelas avaliações desempenho.
Quanto?	O módulo informatizado de avaliação á foi adquirido pelo IFAM, porém ainda não implantado. As despesas com ajustes ao sistema serão encaminhadas ao setor orçamentário.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No contexto da categoria Comunicação, os dados mostraram também a inexistência de práticas de *feedback*. Sugere-se a aplicação do *feedback* contínuo como oportunidade de melhoria, para fins de aprimoramento do processo de comunicação entre avaliados, avaliadores e gestores para que os objetivos sejam alcançados, alinhando às expectativas aos resultados da avaliação.

O quadro 18 apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação das ações de oportunidades de melhoria voltadas para a Categoria Comunicação.

Quadro 18 - Ação 5 – Categoria Comunicação

O quê? Ação	Implantar o feedback contínuo
Por quê?	Na percepção dos entrevistados, a avaliação não está sendo contínua ou está insuficiente, há ausência de práticas de <i>feedback</i> . Entretanto, segundo Paradela e Costa (2019), esse instrumento deve ser executado diariamente, principalmente entre avaliado e avaliador para a inclusão e atualização do plano de desenvolvimento de pessoas.
Quem?	Diretoria Geral, Diretoria de Administração e Planejamento, Departamento de Gestão de Pessoas, Departamento de Tecnologia da Informação do IFAM/CMC e a pesquisadora.
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Novembro/2023 a março de 2024
Como?	<ul style="list-style-type: none">- Apresentar e discutir a avaliação com o avaliado- Inserir o tema no plano de capacitação de pessoal- Oportunizar o avaliado das suas fragilidades identificadas na avaliação- Dar conhecimento imediato da avaliação- Apontar práticas que propiciem melhor desempenho do avaliado
Quanto?	<ul style="list-style-type: none">- As demandas de orçamento serão encaminhadas ao ordenador financeiro da unidade para inserção ao plano de metas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O presente Plano de Ação teve como objetivo propor ações e medidas estratégicas para a organização, especialmente ao setor de gestão de pessoas, a fim de que haja a promoção de aprimoramento dos instrumentos de avaliação de desempenho, bem como promover a prática do setor de gestão de pessoas, buscando o desenvolvimento das competências, prática do *feedback*, composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus, adequação e implantação do sistema informatizado de avaliação, resultando em melhorias do fluxo processual das avaliações no âmbito do campus. Esses resultados contribuem para futuros estudos teóricos e empíricos de interesse dos recursos humanos quanto à avaliação de desempenho. Por fim, com os resultados evidenciou-se a necessidade de revisão do atual modelo de avaliação de desempenho praticado pelo IFAM – Campus Manaus Centro e a oportunidade de melhoria ao processo avaliatório.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J.F.; DRUMOND E CASTRO, M. C. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS: PERCEPÇÃO DOS AVALIADOS, AVALIADORES E GESTORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Revista Valore**, [S.l.], v. 7, p. 88-106, (2022): Caderno Temático - Gestão & Estratégia organizacional - PPGE/UFRRJ. Disponível em: <https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380> . Acesso em: 12 dez. 2022. <https://doi.org/10.22408/reva702022138088-106>

ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S.a. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 314.

AMARAL, B. G. D.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 29 out. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>. Acesso em: 04 abr. 2022.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. K.; ANDRADE, R. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista Gestão em Foco**, Edição 13, 2021 ., Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2021/09/AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-p%C3%A1g-185-%C3%A0-206.pdf> . Acesso em: 06 dez. 2022

ÁVILA.; STECCA, J. P.. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec, Brasil, 2015. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/> . Acesso em: 08 fev. 2022.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 16–28, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. – 11. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS, Educs,2010.

_____, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

_____, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2a ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. - Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2021.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 41(1), 8-15, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002> . Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm . Acesso em: 13 set. 2021.

_____. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF, 16 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Leis/L8069.htm> . Acesso em: 06 dez. 2017.

_____. **Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm . Acesso em: 06 dez. 2021.

_____. **Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo –PGPE [...] a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. 22 de setembro de 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111784.htm . Acesso em: 14 ago. 2021

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 05 dez. 2022.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, vol. 17, nº 3 (67), 1997, pp. 343-357. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31571997-0944> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/5GLG9Nj8PTg5nzpXDh9Nmmy/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 7 dez. 2022.

BRISCOE, D., D.R., SCHULER, R.S., & Claus, L. (2008). **International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises**, (3rd ed.). Routledge. Disponível em: [file:///C:/Users/2498074/Downloads/9780203866962_previewpdf%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/2498074/Downloads/9780203866962_previewpdf%20(2).pdf) <https://doi.org/10.4324/9780203866962> . Acesso em 10 abr. 2023.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759> . Acesso em: 14 abr. 2023.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829- 74, 2008. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?lang=pt> . <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CAMARGO, Brigido Vizeu e JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas psicol. [online]. 2013, vol.21, n.2, pp. 513-518. ISSN 1413-389X. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

CASCIO, W. Global performance management systems. In: STAHL, G.; BJORKMAN, I. (Ed.), **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Northhampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2006. p. 176-196 Disponível em: DOI: 10.4337/9781849809184.00016 Acessado em 15. Abr. 2023

COSTIN, C.. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v51i3.331. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CRUZ, C. B; ARAÚJO, S.A. OLIVEIRA, I. J. **Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações**. 159, julho 2014. Disponível em: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/73/artigo2.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DEEPA, E.; PALANISWAMY, R.; KUPPUSAMY, S. Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. **The Journal Contemporary Management Research**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 72-82, 2014. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-performance-appraisal-system/docview/1718121048/se-2>. Acesso em: 12 mai. 2022.

DORO, A. P. G.; COUTINHO, W. S.; OLIVEIRA, T. D. de; CASTRO, M. C. D. e; PAULA, A. R. P. e; SANTOS, T. S. dos. Gestão do desempenho em Instituições Federais de Ensino: Contexto atual, Boas práticas e desafios. **Revista Valore**, v. 5, p. 267-292, 2020. Disponível

em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/661> . Acesso em: 14 jul. 2021.
doi: <https://doi.org/10.22408/reva502020661267-292>.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educ. Rev.**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602004000200012&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 20 jul. 2022.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A Nova Administração Pública em Ação**. Tradução de Sara Rejane de Freitas Oliveira. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

FERREIRA, V. C. P. **Etapas para a implantação de sistemas de gestão do desempenho**, 2013.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, MTL. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2016.

_____, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. (2. Reimpr.). São Paulo: Atlas, 2021.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37630/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica--o-desafio-dos-municipios/i/pt-br> . Acesso em: 13 abr. 2023.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GROSBELLI, A. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. GROSBELLI, A. Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html> . Acesso em: 23 mar. 2023.

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374> . Acesso em: 15 jun. 2021.

HAYDT, R. **Curso de Didática Geral**, 8. ed. São Paulo: Ática, 2006.

HARTOG, D.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: a model and research agenda. **Applied Psychology: An International Review**, [S.l.], v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>. Acesso em: 06 jul. 2022.

HOURNEAUX, Jr, F., Carneiro-da-Cunha, JA e Corrêa, HL (2017), "Sistemas de medição e gestão de desempenho: Diferentes usos em empresas brasileiras de manufatura", **Revista de Auditoria Gerencial**, vol. 32 No. 2, pp. 148-166. Disponível em <https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1277> Acesso em 15 abr.2023.

JAWAHAR, I. Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. **Journal of Labor Research**, [S.l.], v. 27, n. 2, p. 213-236, 2006. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1>

KUHN, I. N., IVO, N.; BERWIG, A.; PINTO, R.C. F. O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso. In: **XV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU – Desafios da Gestão Universitária no Século XXI – Mar del Plata**. Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136046> Acesso em: 06 ago. 2022.

LANSBURY, R. Performance Management: a process approach. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 26, n. 2, p. 46-55, 1988.

LONDON, M.; SMITHER, J. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 81-100, 2002. Disponível em : <https://pt.scribd.com/document/489228923/London-M-Smith-J-W-2002-Feedback-orientation-feedback-culture-and-the-longitudinal-performance-management-process> . Acesso em: 05 mai. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**/Jean Pierre Marras, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, P. U. **Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas**. 2018. 132f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/38347>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

NASSIF, V. M. J. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, D. M. M., *et al.*, **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: 5W2H-Plano de ação para empreendedores. São Paulo: Globo. Movimento Empreenda, 2014.

ODELIUS, C. C. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**. In: PANTOJA, Maria Júlia (Org.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf> . Acesso em 28 ago. 2021.

_____, C. C.; SANTOS, P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Economia & Gestão*. Belo Horizonte, v. 7, n. 15, p.10-30, jun. 2007. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>> Acesso em 12 jan. 2022.

OKWIR, S., NUDURUPATI, S.S., GINIEIS, M., & ANGELIS, J. Performance measurement and management systems: A perspective from complexity theory. **International Journal of Management Reviews**, 20(3), 731–754. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325358871_Performance_Measurement_and_Management_Systems_A_Perspective_from_Complexity_Theory. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12184> . Acesso em: 15 fev. 2023.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: Teixeira, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, T. S. (orgs.). **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 6. ed. rev. e ampl. Campinas: Papirus, 2000.

PARADELA, V. C.; COSTA, D. V. F. Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. **Pessoas e organizações**. Curitiba: CRV, 2019.

PAULISTA, J. E. S. **A motivação dos servidores públicos federais, no âmbito dos ministérios, frente às premissas de valorização firmadas no plano diretor da reforma do aparelho do estado, de 1995, e às consequentes ações de gestão de recursos humanos**. 2004. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163> . Acessado em 14.abr.2023.

PEDERSINI, R. D; ENSSLIN, S. R. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis/SC, v.13, Edição Especial 1, p. 208-235, maio/2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58010/os-estudos-empiricos->

internacionais-no-setor-publico-tem-feito-uso-dos-sistemas-de-avaliacao-de-desempenho-em-sua-plenitude-. Acesso em 14 jun. 2022.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005. 100 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383> . Acesso em: 15 mai. 2021.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova embalagem. 7. ed; São PAULO: LTR, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODAS, G. A.; SANABRIA, P. P. Gestão, alinhamento de metas e avaliação de desempenho Legitimidade: evidências do setor público colombiano. **Questões de Administração Pública**, nº 5, (Edição Especial I, edição eletrônica), pp. 81–104 (em inglês); DOI: 10.17323 / 1999-5431-2020-0-5-81-104.

RODRIGUES, A.; CESÁRIO, F.; CASTANHEIRA, F.; CORREIO, M. C. Gestão de Desempenho: Validação de um Instrumento de Medida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 57-74, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45718/gestao-de-desempenho--validacao-de-um-instrumento-de-medida/i/pt-br> . Acessado em 15. Abr. 2023.

SANTOS, L. Silveira; FEUERSCHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Análise: **Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, dez. 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/97960886/O_processo_de_avalia%C3%A7%C3%A3o_de_desempenho_sob_o_olhar_do_avaliado_estudo_da_percep%C3%A7%C3%A3o_de_servidores_da_Universidade_Federal_de_Santa_Catarina. Acesso: 12 jun. 2022.

SARMENTO, M.; ROSINHA, A.; SILVA, J.N. **Avaliação do Desempenho**. Lisboa: Escolar Editora, 2015.

SAUNDERS, M.; TOWNSEND, K. *Choosing participants*. In: CASSELL, C; CUNLIFFE, A.; GRANDY, G. **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**: History and Traditions. Londres: SAGE Publications Ltd, 2019.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M.J.; SIMÕES, M.R.S; BERGUE, S. T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf> . Acesso em: 14 abr. 2023.

SENDESKI, G. J.. **Avaliação de desempenho dos servidores da UFFS campus Chapecó**: uma análise das práticas, possibilidades e limitações. 2017. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1096/1/SENDESKI.pdf> . Acesso em: 25 nov. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico] / Antônio Joaquim Severino. -- 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2013.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. p. 241-250, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v60i3.25. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25> . Acesso em: 15 abr. 2023.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

STASSUN, C. C., WIPPEL, F. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do alto Vale do Itajaí-SC. **Planejamento e Políticas Públicas**, [S. l.], n. 41, 2022. Disponível em: www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/236 . . Acesso em: 2 mai. 2023.

TORRES, M. D. F. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILHENA, R. & MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista Do Serviço Público**, 73(a), 8-25. 10.21874/rsp.v73.ia.6864. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864> . Acesso em 10 ago. 2022.

APÊNDICES

A - Carta-convite ao gestor para entrevista

Senhor Gestor,

Você está sendo convidado a participar desta entrevista que é parte de uma pesquisa de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, orientada pela Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro, desenvolvida por esta mestrandia e busca coletar dados sobre a Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC - implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas módulo Avaliação de Desempenho.

A entrevista tem por objetivo conhecer e identificar a percepção dos gestores do setor de Recursos Humanos e desenvolvimento de pessoas referente ao processo de avaliação de desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos do IFAM-Campus Manaus Centro, buscando a identificação e tratativas dos pontos fracos para proposição de melhorias ao programa de avaliação de desempenho.

A sua participação é voluntária e de suma importância para o desenvolvimento desta pesquisa. A partir da análise deste instrumento, pretende-se propor um plano de ação para implementação em melhorias do módulo Avaliação de Desempenho-SIGRH e melhoria do processo como um todo. Para garantir a imparcialidade nas análises, bem como a preservação da fonte, todas as respostas serão mantidas em sigilo.

Favor nos informar qual a forma desejada para a realização da entrevista, seja presencial ou on-line e o horário disponível.

Agradeço, desde já, a compreensão, o empenho, a disponibilidade e o interesse em contribuir com esse estudo. Em tempo, que me coloco à disposição, em caso de dúvidas, para através do e-mail josianefaraco@gmail.com, saná-las.

Cordialmente,

Josiane Faraco de Andrade
Mestranda – PPGE/UFRRJ

B - Protocolo para a realização de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores de pessoas

Orientações e Informações

Nome do entrevistado: _____

Nome do pesquisador: _____

Forma de realização da entrevista () on line () presencial

Data da entrevista: / / Local da entrevista: _____

Procedimento inicial:

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em participar da entrevista.
- ✓ Apresentar sinteticamente os objetivos da pesquisa.
- ✓ Esclarecer informações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da entrevista.
- ✓ Pedir a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da entrevista.
- ✓ Entregar/encaminhar uma via assinada pelo pesquisador ao entrevistado.
- ✓ Procedimentos de gravação com devida autorização.

Resumo : roteiro da entrevista, descrição e perguntas

Parte	Descrição	Nº Pergunta
Primeira	Identificação do perfil do entrevistado	1,a 3
Segunda	Descrevendo o processo de avaliação de desempenho	4 a 9
Terceira	Reflexões sobre os problemas/obstáculos e melhorias do processo de avaliação de desempenho	10 a 16

Considerações finais:

- ✓ Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- ✓ Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Agradecimento:

- ✓ Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- ✓ Informar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, caso tenha interesse, deverá entrar em contato com a pesquisadora.

C - Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores de pessoas

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO ENTREVISTADO
<ol style="list-style-type: none">1. Qual sua formação profissional?2. Qual a função que você exerce atualmente?3. Há quanto tempo já atua nesse cargo ou função?
PARTE II - DESCRREVENDO O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
<ol style="list-style-type: none">4. De modo geral, descreva como é o fluxo ou trâmite do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.5. Quais os critérios utilizados pelo setor para escolha dos membros das comissões de avaliação6. O quanto você considera que os critérios da avaliação de desempenho do IFAM-CMC sejam claros. Exemplifique os fatores que não apresentam essa transparência?7. De modo geral, como você avalia o processo de avaliação de desempenho no IFAM?8. Relate experiências relevantes ocorridas na coordenação que processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.9. Quanto aos resultados do desempenho do avaliado, o setor responsável envia o algum <i>feedback</i> de avaliação ao avaliado?
PARTE III – REFLEXOES SOBRE OS PROBLEMAS/OBSTÁCULOS E MELHORIAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.
<ol style="list-style-type: none">10. Qual ou quais os fatores que podem acarretar ou acarretam no atraso das homologações das avaliações?11. Na sua visão, os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho do IFAM-CMC são adequados a uma boa avaliação? Por quê?12. Quanto aos instrumentos de avaliação, qual (is) a(s) sua(s) proposta(s) de mudanças para melhoria do processo?13. Na sua visão, as ações do setor têm contribuído para melhoria do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no IFAM? De que forma?14. Quais as sugestões de melhoria ao atual processo de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativo do IFAM?15. Você considera necessária que preparação ou capacitação dos servidores tidos como avaliadores no processo de avaliação de desempenho? Por quê?16. Qual o tratamento do setor de gestão de pessoas quanto aos resultados das avaliações de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Com esses dados é possível contribuir para o desenvolvimento da gestão de pessoas na instituição? <p>Agradeço sua participação!</p>

D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Josiane Faraco de Andrade e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC - implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - módulo Avaliação de Desempenho. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof^a. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica para o aprimoramento dos procedimentos do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC. Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho visa analisar o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro, propondo ações de melhorias no processo de avaliação de desempenho.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como procedimento metodológico questionários online e entrevista semiestruturada. A entrevista será realizada pela discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. A entrevista será gravada somente na modalidade de áudio e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para fins acadêmicos e científicos da área.

Como benefícios de sua participação nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados às dificuldades que afetam o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM – Campus Manaus Centro.

Visando minimizar estes riscos, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1” e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável posteriormente a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a garantia da plena liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será entregue uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa não proporcionará qualquer despesa ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe indenizações decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

Declaro que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.

Profª. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro (Orientadora)

Josiane Faraco de Andrade (Pesquisadora)

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC - implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - módulo Avaliação de Desempenho de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Seropédica/RJ, ____ de _____ de 2022

Declaro que concordo em participar deste estudo. Recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dado a oportunidade de ler esclarecer minhas dúvidas.

De acordo,

(Entrevistado)

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail josianefaraco@gmail.com ou pelo endereço profissional, na Diretoria de Ensino do IFAM-Campus Manaus Centro, Avenida 7 de setembro, 1975-Centro, Manaus - AM, 69020-120, Telefone: (92) 3621-6700 e celular WhatsApp (97) 99176-8571.

E - Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos

Olá colega servidor!

Obrigada pela atenção. Só levará alguns minutinhos para responder estas questões.

A sua participação consiste em responder ao instrumento de coleta de dados da pesquisa de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, orientada pela Prof^ª. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro, desenvolvida pela mestrandia Josiane Faraco de Andrade e busca coletar dados sobre a Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC.

O objetivo é identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos e avaliadores referente ao processo de avaliação de desempenho do IFAM - Campus Manaus Centro.

O questionário ficará disponível até àsh do dia .../...../20.....

Este é um convite para você preencher o formulário:

Dados gerais sobre o entrevistado

1. Idade

- 18 a 29 anos
- 30 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

2. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não identificar

3. Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Pós-graduação lato sensu
- Mestrado
- Doutorado

4. Classe do cargo que ocupa no IFAM/CMC

- A
- B
- C
- D
- E

5. Há quanto tempo trabalha no IFAM/CMC

- Até 6 anos
- De 7 a 15 anos
- Acima de 15 anos

As questões seguintes visam conhecer a sua percepção a respeito do Processo de Avaliação de Desempenho do IFAM/CMC, regulamentado pelas Resoluções N^o. 18 -

CONSUP/IFAM, de 23 de março de 2015 e Nº. 56 - CONSUP/IFAM, de 08 de setembro de 2015.

6. Na sua opinião, a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no IFAM/CMC serve para:

- Avaliar o desempenho do servidor Técnico-administrativo, almejando a melhoria do desempenho deste.
- Garantir a estabilidade que é a aprovação no estágio probatório e possibilitar a progressão na carreira, com fins de aumento do salário.
- Proporcionar o autoconhecimento voltado para seu desempenho pessoal e profissional, visando aumentar a sua produção e motivação.
- Consolidar a ferramenta que a gestão usa, evidenciando a necessidade de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

7. Na sua opinião, qual o conceito de avaliação de desempenho que mais se identifica com o modelo que é aplicado no IFAM/CMC

- Processo de conjunto de atividades que o instituto utiliza para avaliar seus colaboradores, a fim de desenvolver suas competências, destacar e recompensar o desempenho do avaliado.
- Processo de mensuração que visa oferecer feedback dos resultados ao servidor, buscando desenvolver a motivação e o desempenho.
- Processo de mensuração que permite aos gestores observar se o resultado da avaliação está de acordo com o planejamento organizacional.
- A minha opinião é que nenhuma das opções acima se aplica ao programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC.

8. Além do modelo de avaliação de desempenho que o IFAM/CMC utiliza, você conhece outros

- Sim
- Não
- Em parte

9. Se você respondeu 'sim' ou 'em parte' na questão anterior, descreva até 3 modelos que você conhece. Caso tenha respondido 'não', escreva nada a declarar

10. Você conhece na íntegra todo o modelo de avaliação de desempenho que o IFAM/CMC utiliza

- Sim
- Não
- Em parte

11. Na sua opinião, qual(is) item(ns) refletem aspectos positivos do programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC

- Avalia e identifica o desempenho individual dos técnico-administrativos e da equipe, levando em consideração as condições do trabalho.
- Promove o desenvolvimento da instituição, servindo de dados para subsidiar a construção de políticas de gestão de pessoas, a fim de garantir melhoria da qualidade dos serviços executados no campus.
- Possibilita a estabilidade que é a aprovação no estágio probatório, além de aferir mérito para a progressão.
- Contribui para construção de programas de capacitação e dimensionamento das necessidades de pessoal.

- Subsidia a elaboração de políticas de saúde do servidor e oferece condições favoráveis à melhoria dos resultados.
12. Qual(is) item(ns) , na sua opinião, demonstram fragilidades do programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC?
- Avaliação não produz o efeito pretendido, os fatores da avaliação não conduzem e não agregam a um valor esperado.
 - Descomprometimento do avaliador em relação ao desenvolvimento profissional do servidor avaliado e/ou ausência de treinamento do avaliador.
 - Processo de avaliação injusto, tendo todos bem avaliados, mesmo existindo diferença nos comportamentos do avaliado.
 - Avaliação circunscrita a um dia, ou na véspera ou em atraso, ao invés de uma avaliação continuada e sistemática.
 - Avaliação de desempenho como momento de recompensa ou punição em relação as ações do passado.
13. Com que frequência você oferece aos avaliados (pares e/ou subordinados) um feedback relativo ao resultado esperado e obtido da avaliação que você realizou
- Muita frequência
 - Frequentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
 - Não realizo avaliação de desempenho de pares e/ou subordinados
14. Você recebeu feedback do resultado do seu desempenho com que frequência nos últimos 24 meses
- Muita frequência
 - Frequentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
 - Ainda não fui avaliado
15. O atual programa de avaliação de desempenho utilizado pelo IFAM/CMC deveria contribuir com as metas institucionais
- Discordo
 - Indiferente
 - Concordo
16. Quanto aos fatores e critérios do formulário da avaliação de desempenho aplicado pelo IFAM/CMC, você considera um processo eficaz, justo e transparente capaz de produzir melhorias no rendimento do avaliado
- Discordo
 - Indiferente
 - Concordo
17. Na sua opinião, o servidor avaliado deve receber treinamento sobre o programa de avaliação de desempenho do IFAM/CMC
- Discordo
 - Indiferente
 - Concordo
18. A comissão de avaliação precisar receber treinamento para avaliar e perceber a importância da avaliação para melhoria e desenvolvimento organizacional

- Discordo
- Indiferente
- Concordo

19. Você recebe de forma clara os objetivos da avaliação de desempenho e esclarecimentos sobre o método adotado e os objetivos pretendidos

- Discordo
- Indiferente
- Concordo

20. Na sua opinião, cite três aspectos que devem ser melhorados ou modificados na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC

F - Relatório Técnico Conclusivo



Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Josiane Faraco de Andrade

Docente orientadora: Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação: Avaliação de Desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC: a percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores de Pessoas

Data da defesa: 05/05/2023

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Empresa pública do setor de educação

Descrição da finalidade:

Este relatório tem como objetivo apresentar a produção técnica resultante do projeto de pesquisa desenvolvido com a finalidade de analisar o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro, propondo ações de melhorias no processo de avaliação de desempenho.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A pesquisa possibilitou propor ações de melhorias ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da instituição investigada. As quais se destacam proposições de ações de criação de regulamentação interna de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito profissional, ajustes nos instrumentos de avaliação, instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho, implantação do sistema informatizado de avaliação no SIGRH e implantação de *feedback* contínuo no IFAM – Campus Manaus Centro.

- () Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (x) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- () Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- () Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

Docente Autor:

Nome: Maria Cristina Drumond e Castro CPF: 488.116.456-20

Permanente; Colaborador

Discente Autor:

Nome: Josiane Faraco de Andrade CPF: 592.856.802-91

Mest. Acad. Mest. Prof. Doutorado

Conexão com a Pesquisa:

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Avaliação de Desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC: a percepção dos Avaliados, Avaliadores e Gestores de Pessoas.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

Conexão com a Produção Científica

Artigo:

a) Título: Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública.

Periódico: Revista Valore

Outros dados: ano: 2022; vol.: 7; páginas: 88-106; DOI: <https://doi.org/10.22408/rev702022138088-106>

[CAPA](#) [SOBRE](#) [ACESSO](#) [CADASTRO](#) [PES](#)

Revista Valore

Capa > v. 7 (2022) > de Andrade

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS: PERCEPÇÃO DOS AVALIADOS, AVALIADORES E GESTORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Josiane Faraco de Andrade, Maria Cristina Drumond e Castro

Resumo

A Avaliação de Desempenho (AD) é um instrumento poderoso de gestão nas instituições. Além de ser vista por ações sistemáticas para o contínuo acompanhamento do desempenho das atividades a serem realizadas no trabalho, busca consequentemente, uma melhoria no próprio comportamento das pessoas. Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos de uma instituição de ensino, sobre o processo de avaliação de desempenho. O estudo é de natureza aplicada descritiva, com abordagem qualitativa, que se utilizou da pesquisa bibliográfica e documental, levantamento de campo e estudo de caso. Para verificação da aplicabilidade tanto dos instrumentos, como da metodologia e técnicas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e questionários semiabertos aos servidores. A análise dos dados consistiu na análise de conteúdo, com o auxílio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ). Sendo utilizada a triangulação das técnicas de estatística textual, análise de similitude e nuvem de palavras. As percepções no campo investigativo foram a importância da avaliação de desempenho como instrumento das metas institucionais, a ausência do feedback e de procedimentos claros, a falta de sistema informatizado e a reavaliação do modelo atual.

Texto completo:

PDF

Referências

ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: Fiausp, 2014. p. 314.

ÁVILA, L. Veiga; STECCA, J. P. Gestão de pessoas. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec, Brasil, 2015.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 4, n. 1, p. 16-28, 2005.

Publicação em Anais de Eventos

a) Título Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública.

Outros dados: título dos anais do evento: Anais do XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação; ano: 2021; ISSN: 2318-6984; páginas: 1-4; DOI: <https://www.even3.com.br/anais/casi2020/330108-GESTAO-POR-COMPETENCIAS-NO-DESENVOLVIMENTO-DOS-SERVIDORES-DA-PRO-REITORIA-DE-PLANEJAMENTO-E-ADMINISTRACAO-DO-INST>

Título do Trabalho GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS-IFAM	Título do Evento XIII CASI (Evento On-line)
Autores <ul style="list-style-type: none">• josiane faraco de andrade rocha• Maria Cristina Drumond e Castro	Título dos Anais do Evento Anais do XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (Evento On-line)
Modalidade Trabalho em Construção	Nome da Editora Even3
Área temática Comportamento Humano nas Organizações (CHO)	Meio de Divulgação Meio Digital
Data de Publicação 15/06/2021	Como citar ROCHA, josiane faraco de andrade; CASTRO, Maria Cristina Drumond e. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS-IFAM.. In: . Disponível em: < https://www.even3.com.br/anais/casi2020/330108-GESTAO-POR-COMPETENCIAS-NO-DESENVOLVIMENTO-DOS-SERVIDORES-DA-PRO-REITORIA-DE-PLANEJAMENTO-E-ADMINISTRACAO-DO-INST
País da Publicação Brasil	
Idioma da Publicação Português	
Página do Trabalho www.even3.com.br/Anais/casi2020/330108-GESTAO-POR-COMPETENCIAS-NO-DESENVOLVIMENTO-DOS-SERVIDORES-DA-PRO-REITORIA-DE-PLANEJAMENTO-E-ADMINISTRACAO-DO-INST	

Apresentação de Trabalhos

a) Título: Gestão por competências no desenvolvimento dos servidores da Pró-reitoria de Planejamento e Administração do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas -

Outros dados: evento: *XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*; ano: *2021*; modalidade: *evento virtual*



**XIII Congresso de Administração,
Sociedade e Inovação**

Rio de Janeiro - RJ

CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado *Gestão por competências no desenvolvimento dos servidores da Pró-reitoria de planejamento e administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas-IFAM de autoria de JOSIANE FARACO DE ANDRADE ROCHA e Maria Cristina Drumond e Castro*, foi apresentado na sessão *Comportamento Humano nas Organizações (CHO)* do XIII CASI (Evento On-line), realizado em 20/05/2021 a 21/05/2021.

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2021

Prof. Murilo Alvarenga Oliveira
DIRETOR GERAL

Prof. Márcia Moutinho Abdalla
DIRETOR CIENTÍFICO

Prof. Pítias Teodoro
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Evento On-Line

20-21 de maio de

2021

Ações de Extensão

a) Título: *XIII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*

Outros dados: ano: 2021; carga horária: 32h; modalidade: evento *on-line*



**XIII Congresso de Administração,
Sociedade e Inovação**

Rio de Janeiro - RJ

CERTIFICADO

Certificamos que **JOSIANE FARACO DE ANDRADE ROCHA** participou do XIII CASI (Evento On-line), realizado de 20/05/2021 a 21/05/2021, com carga horária total de 32 horas.

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2021

Prof. Murilo Alvarenga Oliveira
DIRETOR GERAL

Prof. Márcia Moutinho Abdalla
DIRETOR CIENTÍFICO

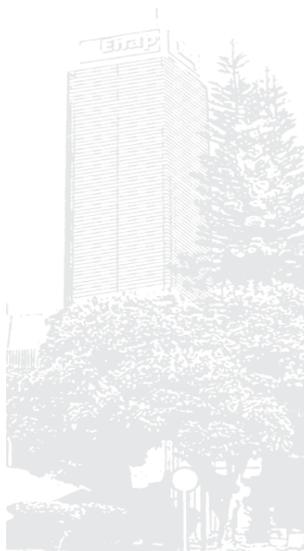
Prof. Pítias Teodoro
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Evento On-Line

20-21 de maio de

2021

b) Título: *Planejamento das Ações de Desenvolvimento com Base em Competências*
Outros dados: ano: 2021; carga horária: 21h; modalidade: Curso *on-line*



Escola Nacional de Administração Pública

Certificado

A Escola Nacional de Administração Pública – Enap e a Escola de Governo do Rio Grande do Norte – EGRN certificam que

Josiane Faraco de Andrade Rocha

concluiu o curso **Planejamento das Ações de Desenvolvimento com Base em Competências**, realizado no período de 27/09/2021 a 01/10/2021 com carga horária de 21 horas.

Diogo Costa
Presidente da Enap

Conteúdo:

O processo de aprendizagem como prática de gestão;
Identificação da aprendizagem na organização. Avaliação de necessidade de capacitação;
Planejamento, execução, monitoramento e avaliação;
Finalidades, diretrizes, conceitos e instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal PNPD;
Métodos e técnicas aplicadas ao mapeamento de competências;
Identificação das necessidades de desenvolvimento no âmbito da organização;
A elaboração do plano de capacitação a partir das necessidades reais da organização;
O sistema de capacitação;
Criação de trilhas de aprendizagem;
Objetivos instrucionais;
Avaliação de ações de capacitação;
Referências sobre o tema.

Registro:

Número: 57475

Livro: 57475 (FIC)

Folha: 1

Brasília, DF, 6 de outubro de 2021

c) Título: *Descomplicando a Avaliação de Desempenho*
Outros dados: ano: 2021; carga horária: 2h; modalidade: curso *on-line*



d) Título: *Gestão de Equipes em Trabalho Remoto*
Outros dados: ano: 2021; carga horária: 20h; modalidade: Curso *on-line*



HISTÓRICO DO PARTICIPANTE

Nome:
JOSIANE FARACO DE ANDRADE ROCHA
Disponibilidade:
17/09/2021 a 07/10/2021

Curso:
Gestão de Equipes em Trabalho Remoto
Carga Horária:
20 horas

Nota Final:
100

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

O mundo do trabalho e seu impacto no serviço público.
Nasce um teletrabalhador, nasce um telegestor.
Comunicação e engajamento de equipes.
Desenvolvimento da equipe.



Certificado registrado na Escola Virtual.Gov - EV.G sob o código **wsTd5517654v#FOX**.
Este certificado foi gerado em 30/09/2021 às 19:09 horas.
O presente certificado pode ter a sua validade comprovada acessando o QRCode à esquerda, ou, caso desejar, informando o código acima na opção Validação de Documentos no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br>.
A data de emissão pode ser anterior à data final do curso nos casos em que o participante alcançou os requisitos mínimos para aprovação antecipadamente.



c) Título: *Gestão por Competências*

Outros dados: ano: 2021; carga horária: 40h; modalidade: Curso *on-line*



HISTÓRICO DO PARTICIPANTE

Nome:
JOSIANE FARACO DE ANDRADE ROCHA
Disponibilidade:
17/09/2021 a 17/10/2021

Curso:
Gestão por Competências
Carga Horária:
40 horas

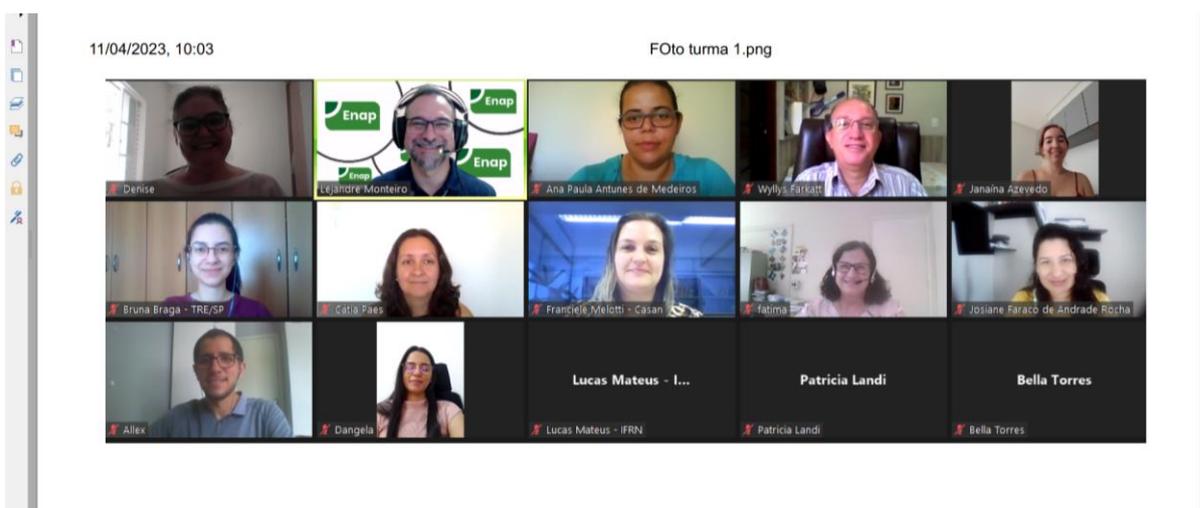
Nota Final:
93.35

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Módulo 1 - Modelos de administração de pessoal e o panorama da Gestão por Competências
Módulo 2 - Conceitos, definições e tipologias de competências
Módulo 3 - Gestão por Competências na RFB



Certificado registrado na Escola Virtual.Gov - EV.G sob o código **VwcN5514852Fb1w**.
Este certificado foi gerado em 17/09/2021 às 16:09 horas.
O presente certificado pode ter a sua validade comprovada acessando o QRCode à esquerda, ou, caso desejar, informando o código acima na opção Validação de Documentos no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br>.
A data de emissão pode ser anterior à data final do curso nos casos em que o participante alcançou os requisitos mínimos para aprovação antecipadamente.



Aplicabilidade da Produção Tecnológica

Descrição da Abrangência realizada:

A pesquisa desenvolvida na Dissertação oportunizou analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores) e gestores de pessoas da organização investigada. Esse objetivo atendeu à investigação da problemática identificada pela pergunta “Quais as oportunidades de melhoria ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM - Campus Manaus Centro, na visão dos avaliados, avaliadores e Gestores de Pessoas?”. O estudo apontou como resultado, por meio da triangulação dos dados, a construção e apresentação de um Plano de Ação para análise futura dos gestores, resultante do levantamento e análise das percepções das dificuldades enfrentadas no processo de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos, tanto de estágio probatório, quanto de progressão por mérito profissional. Com a ausência de feedback e de procedimentos claros, além da falta de sistema informatizado, as inexistências da Comissão Interna de Supervisão e de regulamentação interna de avaliação, constatou-se a necessidade de reavaliação do modelo

atual, bem como de seus procedimentos e instrumento para melhorias, aprimoramento do processo de avaliação.

Descrição da Abrangência potencial:

As sugestões contidas no Plano de Ação visam melhorias ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Amazonas – Campus Manaus Centro podem, quando contextualizadas às especificidades aos demais 16 campi, podem oportunizar reflexões e ações de melhorias ao processo de avaliação, que é sistêmico.

Descrição da Replicabilidade:

Para Paradela e Costa (2019) e Doro et al (2020), a organização tem que adotar instrumentos de avaliações que fazem parte da cultura organizacional, visando o favorecimento da gestão de desempenho e fortalecimento da política estratégica de gestão de pessoas. A avaliação de desempenho é um instrumento que pode ser adequado à cultura organizacional, sendo necessária a revisão e ajustes para o desenvolvimento do servidor. A replicabilidade das ações contidas no Plano de Ação exequível e recomendada para sistematização do processo de avaliação no âmbito do IFAM, respeitando as peculiaridades regionais e culturais dos campi, além da legislação sobre o assunto. A metodologia aplicada a esta pesquisa possibilita a replicabilidade, pois a triangulação dos dados oportuniza análises para decisões e deliberações nas organizações.

A produção necessita estar no repositório?

Sim

Documentos Anexados (em PDF)

- (x) Declaração emitida pela organização cliente
- (x) Relatório

ANEXOS

A - Ficha de Avaliação em Estágio Probatório

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TAE EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR				
NOME:				
CARGO:		CLASSE/NÍVEL/PADRÃO:		
REGIME DE TRABALHO:		20 Horas	X	40 Horas
DATA DE EXERCÍCIO:	SIAPE:			
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:				
2. FUNDAMENTO LEGAL				
Fundamenta-se no artigo 20 da Lei 8112/90, que estabelece o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federal, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, publicada no DOU em 05/06/98, c/c o Parecer nº AGU/MC-01/2004, publicado no Diário Oficial de 16 de julho de 2004; o Ofício-Circular nº 16/SRH/MP, de 27 de julho de 2004 e os artigos 23, 24 e 25 da Lei n.º 12.772/12.				
3. FINALIDADE				
Analisar, durante o período de estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor no desempenho do cargo para o qual foi nomeado, considerando as atribuições do cargo e os objetivos e metas do setor de lotação, com base em fatores de desempenho.				
4. FATORES DE DESEMPENHO				
1. Assiduidade 2. Disciplina 3. Capacidade de iniciativa 4. Produtividade 5. Responsabilidade				
5. PONTUAÇÃO				
4	SEMPRE	O desempenho do servidor supera as exigências do cargo, demonstrando excelente qualidade no trabalho.		
3	MUITAS VEZES	O desempenho do servidor atende as expectativas do cargo.		
2	ALGUMAS VEZES	O desempenho do servidor aproxima-se do nível desejado do cargo.		
1	RARAMENTE	O desempenho do servidor está muito abaixo às exigências do cargo.		
6. ORIENTAÇÕES				
<ul style="list-style-type: none">• É imprescindível que os avaliadores atuem no mesmo ambiente organizacional do servidor avaliado e tenham conhecimento do fundamento legal;• Ler o formulário atentamente antes de preenchê-lo;• Analisar cada fator, comparando-o com o desempenho do avaliado;• Cumprir os prazos estabelecidos;• Não deixar nenhum quesito em branco;• Restringir-se às observações que digam respeito somente ao período de avaliação;• Preencher o formulário de maneira legível;				

- A Ficha para Avaliação de Desempenho Funcional de servidor no Estágio Probatório contém 25 (vinte e cinco) questões objetivas para Técnico-administrativo;
- Para cada questão deve ser assinalada apenas uma resposta em que o servidor melhor se enquadrar.

7. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – TAE				
7.1. ASSIDUIDADE (Frequência/Regularidade, Pontualidade, Permanência e Dedicção)	CONCEITOS			
	1,0	2,0	3,0	4,0
1. Comparece regularmente ao trabalho.				
2. É pontual e permanece no local de trabalho durante o expediente.				
3. Cumpre o horário de trabalho.				
4. Informa tempestivamente os imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário de expediente.				
5. Participa de reuniões por convocação e de recepção de novos servidores.				
Total de pontos				
7.2. DISCIPLINA (comportamento discreto, ponderado e de acordo com os padrões estabelecidos pelo órgão)	CONCEITOS			
	1,0	2,0	3,0	4,0
1. Aplica-se no tratamento das pessoas, no atendimento ao público e nos cuidados com os documentos.				
2. Dedicar-se à execução das tarefas, evitando interrupção e interferências alheias.				
3. Mantém aparência pessoal condizente à cultura do órgão, ao cargo ou função e traja-se adequadamente.				
4. Mantém a observância hierárquica e urbanidade no trato com os superiores, colegas, subordinados e alunos.				
5. Ajusta-se às situações do ambiente organizacional, recebendo e acatando críticas e aceitando mudanças.				
Total de pontos				
7.3. CAPACIDADE DE INICIATIVA (independência e autonomia na atuação dentro dos limites de sua competência)	CONCEITOS			
	1,0	2,0	3,0	4,0
1. É criativo, faz sugestões e críticas construtivas para retroalimentação com qualidade.				
2. Investe no autodesenvolvimento, procurando atualizar-se, conhecendo as legislações que regem o serviço público federal e, conseqüentemente, as atribuições do seu cargo.				
3. Busca orientação para solucionar problemas e dúvidas do dia-a-dia, resolvendo situações embaraçosas.				
4. Põe-se à disposição da Administração espontaneamente para atender outros serviços e auxiliar				

colegas.				
5. Contribui para o desenvolvimento organizacional com sua experiência profissional.				
Total de pontos				
7.4. PRODUTIVIDADE (Rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material/equipamento, prazos, etc., e qualidade do serviço na execução de suas atividades)	CONCEITOS			
	1,0	2,0	3,0	4,0
1. Apresenta o volume e a qualidade do trabalho produzido.				
2. Demonstra capacidade, desempenhando as atribuições do cargo com qualidade.				
3. Cooperar e participa efetivamente dos trabalhos de equipe, revelando consciência de grupo.				
4. Evita desperdício de material.				
5. Apresenta sugestões para o aprimoramento do trabalho.				
Total de pontos				
7.5. RESPONSABILIDADE (Conduta moral e ética profissional)	CONCEITOS			
	1,0	2,0	3,0	4,0
1. Age com discrição, demonstra agilidade mental, firmeza e coerência de atitudes.				
2. inspira confiança, evidencia-se um indivíduo honesto, sincero, utilizando critério consciente e justo para julgamento.				
3. É fiel aos seus compromissos, cumpre a legislação vigente e assume as obrigações do trabalho.				
4. Aprecia fatos com sensatez, clareza e ponderação. É resoluto/ decidido. Decide com o propósito de acertar.				
5. Realiza com responsabilidade todas as atividades de sua competência e com as que reconhece contribuir para o desenvolvimento da instituição, zela pelo patrimônio da Instituição.				
Total de pontos				
8. RESULTADO DA AVALIAÇÃO				
TAE				
PONTOS	CONCEITOS			
Até 50	Insuficiente (I)			
De 51 a 69	Regular (R)			
De 70 a 85	Bom (B)			
De 86 a 100	Ótimo (O)			
OBS.: O servidor que obtiver os conceitos “B” ou “O”, em três (3) ou mais avaliações, preenche os requisitos necessários ao exercício do cargo. Quando o servidor obtiver conceitos “I” e/ou “R”, em duas avaliações, a comissão de avaliação deverá propor as seguintes ações:				

- a) Encaminhar para capacitação;
- b) Analisar sua adaptação ao local de trabalho;
- c) Identificar os possíveis problemas pessoais;
- d) Remanejamento; e
- e) Exoneração (caso seja executada as quatro primeiras ações acima, e ainda assim o servidor obtiver os conceitos “I” e “R”, na avaliação seguinte).

9. MANIFESTAÇÃO DO AVALIADOR

10. MANIFESTAÇÃO DO AVALIADO

11. AVALIADOR

NOME:	ASSINATURA:	DATA:
-------	-------------	-------

12. CIÊNCIA DO AVALIADO

NOME:	ASSINATURA:	DATA:
-------	-------------	-------

B – Ficha de Avaliação – AUTOAVALIAÇÃO - Progressão por Mérito Profissional

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AUTO-AVALIAÇÃO

(Subsídio para Progressão por Mérito Profissional, § 2º, Art. 10 da Lei nº 11.091/05)

NOME:	MATRÍCULA:
CARGO:	LOTAÇÃO:
NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO/CAPACITAÇÃO/PADRÃO DE VENCIMENTO:	
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:	

AVALIAÇÃO DO SERVIDOR:

Marque com "X" a opção que corresponde ao servidor acima	I	R	B	O	E
Demonstra urbanidade e cortesia no atendimento em geral?					
Demonstra satisfação em esclarecer o que lhe é perguntado?					
Demonstra conhecimento nos encaminhamentos dos clientes internos e externos e dos assuntos?					
Demonstra interesse na resolução dos problemas da instituição?					
Demonstra conduta ética?					
É assíduo, cumprindo o horário estabelecido?					
Relaciona-se bem no ambiente de trabalho e com o público externo, mostrando-se disposto a colaborar?					
Toma iniciativa com relação às tarefas a serem executadas, sendo capaz de decidir em situações não habituais?					
Demonstra ter capacidade para perceber e alterar rotinas, enriquecendo o trabalho através de novas propostas?					
É responsável no cumprimento das tarefas, sendo resolutivo e decidido, com o propósito de acertar?					
Total de Pontos					
Total Geral					

SUGESTÃO(ÕES) DO SERVIDOR PARA OTIMIZAR O SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL

____/____/____

Data

Assinatura do Avaliado

____/____/____

Data

Carimbo e assinatura do Chefe Imediato

* E = 10; O = 9,0; B = 8,0; R = 6,0; I = 5,0.

ESPAÇO RESERVADO À DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Conceitos obtidos:

- () Insuficiente x =
 () Regular x =
 () Bom x =
 () Ótimo x =
 () Excelente x =

Data da Análise ____/____/____

Responsável pela Análise

C – Ficha de Avaliação da Chefia – Tae – Progressão

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
AVALIAÇÃO DA CHEFIA**

(Subsídio para Progressão por Mérito Profissional, § 2º, Art. 10 da Lei nº 11.091/05)

NOME:	MATRÍCULA:
CARGO:	LOTAÇÃO:
NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO/CAPACITAÇÃO/PADRÃO DE VENCIMENTO:	
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:	

AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA DO SERVIDOR:

Marque com “X” a opção que corresponde ao servidor acima	I	R	B	O	E
Demonstra urbanidade e cortesia no atendimento em geral?					
Demonstra satisfação em esclarecer o que lhe é perguntado?					
Demonstra conhecimento nos encaminhamentos dos clientes internos e externos e dos assuntos?					
Demonstra interesse na resolução dos problemas da instituição?					
Demonstra conduta ética?					
É assíduo, cumprindo o horário estabelecido?					
Relaciona-se bem no ambiente de trabalho e com o público externo, mostrando-se disposto a colaborar?					
Toma iniciativa com relação às tarefas a serem executadas, sendo capaz de decidir em situações não habituais?					
Demonstra ter capacidade para perceber e alterar rotinas, enriquecendo o trabalho através de novas propostas?					
É responsável no cumprimento das tarefas, sendo resoluto e decidido, com o propósito de acertar?					
Total de Pontos					
Total Geral					

SUGESTÃO(ÕES) DA CHEFIA PARA OTIMIZAR O DESEMPENHO PROFISSIONAL DO SERVIDOR:

_____/_____/_____
Data

Assinatura do avaliado

_____/_____/_____
Data

Carimbo e assinatura do avaliador

* E = 10; O = 9,0; B = 8,0; R = 6,0; I = 5,0.

ESPAÇO RESERVADO À DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Conceitos obtidos:

() Insuficiente x =

() Regular x =

() Bom x =

() Ótimo x =

() Excelente x =

Data da Análise ____/____/____

Responsável pela Análise

D – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS ↳ IFAM	
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA	
Título da Pesquisa: Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do IFAM/CMC - Implantação do módulo Avaliação de desempenho no SIGRH	
Pesquisador: JOSIANE FARACO DE ANDRADE	
Área Temática:	
Versão: 1	
CAAE: 66207422.8.0000.8119	
Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO	
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio	
DADOS DO PARECER	
Número do Parecer: 5.829.926	
Apresentação do Projeto:	
<p>"A proposta desta pesquisa é analisar o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas-IFAM - Campus Manaus Centro, visando a implementação de Módulo de Avaliação de Desempenho no SIGRH. Este estudo é de natureza aplicada descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental, levantamento de campo e estudo de caso. No IFAM-Campus Manaus Centro, o servidor técnico-administrativo aprovado em concurso público e nomeado para o provimento de cargo efetivo é submetido à avaliação de desempenho por uma comissão designada por ato oficial do dirigente máximo da unidade, composta por três servidores, tendo que observar os fatores de assiduidade (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação), disciplina (comportamento discreto, ponderado e de acordo com os padrões estabelecidos pelo órgão), iniciativa (independência e autonomia na atuação dentro dos limites de sua competência), produtividade (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material/equipamento, prazos e qualidade do serviço na execução de suas atividades) e responsabilidade"</p>	
Objetivo da Pesquisa:	
Objetivo Primário:	
Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus ↳ AM	
Bairro: CENTRO	CEP: 69.025-010
UF: AM	Município: MANAUS
Telefone: (92)3306-0060	E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS
¿ IFAM



Continuação do Parecer: 5.829.926

Analisar o processo de avaliação de desempenho, a partir da perspectiva dos técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas, do IFAM - Campus Manaus Centro, visando a implementação de novo Programa de Avaliação de Desempenho - Módulo SIGRH.

Objetivo Secundário:

- a) Descrever os procedimentos da avaliação de desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos do IFAM-Campus Manaus Centro;
- b) Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de pessoas em relação ao processo de avaliação de desempenho;
- c) Identificar e analisar os aspectos que precisam ser revistos no processo de avaliação dos técnico-administrativos;
- d) Analisar o módulo Avaliação de Desempenho do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos-SIGRH a ser implantado;
- e) Propor um Plano de Ação para implementação do Módulo de Avaliação de Desempenho/SIGRH no IFAM/CMC.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

No que se refere aos riscos, toda pesquisa que envolve participantes, no caso de aplicação de questionários e entrevistas, pode ser decorrente do constrangimento, em virtude de responder questões sensíveis vivenciadas; além do risco relacionado ao sigilo das informações coletadas; riscos relacionados à divulgação de imagem e do tempo do sujeito ao responder ao questionário /entrevista. Diante dos riscos apresentados, medidas,

providências e cautelas serão adotadas para evitá-los ou amenizá-los. Além da garantia do acesso ao teor dos conteúdos a serem abordados, antes de responder as perguntas, ainda terão acesso aos resultados. Para a minimização dos desconfortos, será garantido um local reservado para as entrevistas dos gestores de pessoas, dando-lhes liberdade para serem entrevistados presencialmente ou virtualmente. Visando não responder questões constrangedoras, ainda será dada a atenção quanto aos sinais verbais e não verbais de desconforto no momento da entrevista. A abordagem será cautelosa, respeitando os valores, culturas e crenças. Quanto à confiabilidade, privacidade, será assegurado a proteção de imagem para não utilização das informações em prejuízo das pessoas ou instituição. Ainda será garantido a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, sendo assegurado ao participante o recebimento da assistência integral e

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus ¿ AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.pggi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS
¿ IFAM



Continuação do Parecer: 5.829.926

imediate, de forma gratuita, em tempo que for necessário. Por ventura perdure esses riscos, fica garantido o direito ao participante em interromper, parar e não concluir a entrevista ou questionário, garantindo ao participante o seu bem-estar físico e emocional. Visando minimizar os riscos de constrangimentos, de sigilo de informações, de confidencialidade e anonimização de dados, de divulgação de imagem, de danos decorrentes da pesquisa e da falta de esclarecimentos, o participante terá as seguintes garantias: GARANTIA DE PLENA LIBERDADE DE RECUSA OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO.

Quantos aos benefícios aos participantes, esta pesquisa pode contribuir direta e indiretamente para reflexão tanto da equipe de gestão de pessoas e demais gestores da instituição, como para os avaliados e avaliadores sobre o processo de avaliação de desempenho atual, reavaliando seus métodos para compreensão dos resultados e prováveis ações para melhoria do processo como um todo, ainda podendo contribuir para identificação

das habilidades que precisam ser desenvolvidas, melhoria ou mudança do instrumento da avaliação de desempenho. Em suma, como benefícios dos participantes nesta pesquisa, será possível diagnosticar os problemas relacionados às dificuldades que afetam o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM – Campus Manaus Centro.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Os objetivos da pesquisa estão claros, bem redigidos e adequados ao tipo de pesquisa proposta, sendo perfeitamente possíveis de se alcançar em virtude da metodologia sugerida.

A pesquisa poderá apresentar importantes contribuições para o campo de investigação em que se insere.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Acerca dos documentos necessários à avaliação ética da pesquisa, segundo Resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º. 510/16, identificamos que todos foram anexados adequadamente.

Recomendações:

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus ¿ AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS
¿ IFAM



Continuação do Parecer: 5.829.926

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O colegiado, diante da análise dos autos com base nas resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º. 510/16, decide pelo parecer de aprovação do projeto de pesquisa

Considerações Finais a critério do CEP:

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2061698.pdf	05/12/2022 14:32:40		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	JosianeFaraco_TCLE.pdf	05/12/2022 14:14:56	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Outros	JosianeFaraco_CartaConvite_gestores_RH.pdf	05/12/2022 14:14:25	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Outros	JosianeFaraco_Roteiro_Questionario_online_tae.pdf	05/12/2022 14:12:36	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Outros	JosianeFaraco_Roteiro_Entrevista_Gestores_RH.pdf	05/12/2022 14:10:37	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	JosianeFaraco_2022_ProjetoDetalhado.pdf	05/12/2022 14:06:01	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Cronograma	JosianeFaraco_Cronograma_Orcamento.pdf	05/12/2022 14:05:15	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	JosianeFaraco_Termo_de_Autorizacao_anuencia_REITORIA.pdf	05/12/2022 14:03:55	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	JosianeFaraco_Autorizacao_Anuencia_Infraestrutura_CMC.pdf	05/12/2022 14:03:06	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito
Folha de Rosto	JosianeFaraco_folhaDeRosto_assinado.pdf	05/12/2022 13:55:24	JOSIANE FARACO DE ANDRADE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus ¿ AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.pggi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS
↳ IFAM



Continuação do Parecer: 5.829.926

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MANAUS, 20 de Dezembro de 2022

Assinado por:
LUIZ HENRIQUE CLARO JUNIOR
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus ↳ AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3306-0060

E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

E – Declaração de Relevância do Produto Tecnológico para a Instituição cliente



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS
CAMPUS MANAUS CENTRO
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

DECLARAÇÃO DE RELEVÂNCIA

Declaro para os devidos fins que o produto tecnológico PLANO DE AÇÃO INSTITUCIONAL com proposições de ações e medidas estratégicas para a gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação – Campus Manaus Centro, apresentado pela servidora do IFAM e discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Josiane Faraco de Andrade, foi analisado, discutido e ajustado, além de ter sido considerado de **GRANDE RELEVÂNCIA** para a promoção e aprimoramento dos instrumentos de avaliação de desempenho existentes, bem como a prática do *feedback*, adequação e implantação do sistema informatizado de avaliação, visando melhorias do fluxo processual das avaliações de desempenho no âmbito do IFAM-Campus Manaus Centro.

Sugerimos ainda que o referido plano de ação seja encaminhado para a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para discussão das estratégias junto aos demais campi deste IFAM.

Por ser a expressão da verdade firmamos a presente declaração.

Departamento de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas/Campus Manaus Centro, em Manaus, 05 de maio de 2023.



Dr. Edson Valente Chaves
Diretor Geral
IFAM – Campus Manaus Centro
Portaria nº 1.235 GR/IFAM 14.07.2023



Débora Sant'Ana Moreira
Chefe de Departamento - SIAPE 2239013
Departamento de Gestão de Pessoas
IFAM- Campus Manaus Centro
Portaria nº 1.235 GR/IFAM 14.07.2023