

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

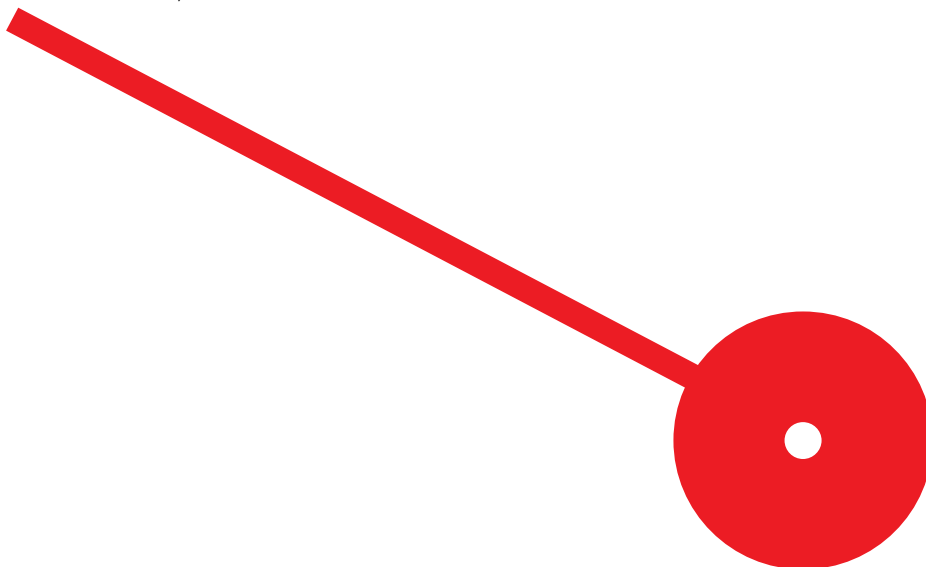
MESTRADO
Assessoria de Administração

Percepção dos Servidores
Técnicos Administrativos
acerca da Avaliação de
Desempenho realizado no
Instituto Federal de
Mato Grosso do Sul -
IFMS

Renata Franco Ferreira

11/2019

Renata Franco Ferreira. Percepção dos Servidores
Técnicos Administrativos acerca da Avaliação de
Desempenho realizada no Instituto Federal de Mato
Grosso do Sul - IFMS
11/2019



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Assessoria de Administração

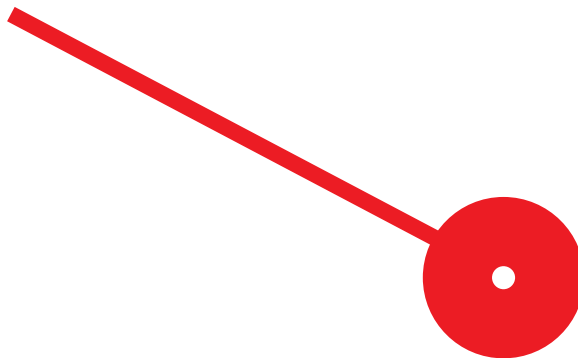
Percepção dos Servidores
Técnicos Administrativos
acerca da Avaliação de
Desempenho realizado no
Instituto Federal de
Mato Grosso do Sul -
IFMS

Renata Franco Ferreira

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade
e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria de Administração sob
orientação do professor Doutor José Carlos Pereira
de Moraes.

Versão Final-contém as críticas e sugestões do juri



Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus por estar sempre presente em minha vida e ter me mantido determinada e focada para superar as dificuldades em concluir essa etapa tão importante.

Agradeço imensamente ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, pela oportunidade de capacitação e incentivo para o crescimento profissional.

Ao Iscap pela acolhida e conhecimentos adquiridos através de excelentes profissionais.

Ao meu orientador José Carlos Pereira de Moraes, pelo suporte e orientações durante esse período.

A minha família por todo amor, apoio e paciência nesses dois anos. Cada gesto de carinho recebido foi o combustível para continuar e alcançar o objetivo que hoje, está sendo conquistado.

Ao meu filho amado, Julian Ferreira de Jesus, que é o maior bem que eu tenho em minha vida, pelo incentivo, confiança por acreditar em meu potencial e pela compreensão em minhas ausências.

As minhas amigas de Mestrado, Alessandra Marques, Laura Fernandes e Lilian Rios, pelos muitos momentos especiais que passamos juntas no Porto/PT e por todos os trabalhos que juntas fizemos.

A todos, o meu muito obrigada.

Resumo:

A avaliação de desempenho é um assunto bastante atual considerando o novo papel da Gestão de Pessoas, entendido como um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários da empresa. Assume-se o seu caráter fundamentalmente orientador, redirecionando os desvios, apontando para as dificuldades e promovendo incentivos em relação aos pontos fortes da organização. O presente trabalho visa analisar o processo de Avaliação de Desempenho realizado no IFMS e identificar se o mesmo cumpre realmente o papel de avaliar o desempenho dos servidores, considerando os formulários utilizados, comunicação, *feedback* e motivação. O referencial teórico delimitou o assunto dando base para a investigação. A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa e descritiva. O questionário foi respondido por 225 servidores. Os dados foram tabulados e analisados pela estatística descritiva e para os cálculos foram utilizados a frequência (moda) e média das respostas. Os resultados revelaram a insatisfação dos servidores com o atual sistema de Avaliação de Desempenho.

Palavras chave: avaliação de desempenho; motivação; comunicação e feedback.

Abstract:

Performance Evaluation is a very topical issue considering the new role of People Management. It assumes its fundamentally guiding character, redirecting deviations, pointing to difficulties and promoting incentives in relation to the strengths of the organization. This paper aims to analyze the IFMS Performance Evaluation process and identify if it really fulfills the role of evaluating the performance of the servers, considering the forms used, communication, feedback and motivation. The theoretical framework delimited the subject giving basis for the investigation. The methodology used was the quantitative and descriptive research. The questionnaire was answered by 225 servers. Data were tabulated and analyzed by descriptive statistics and for calculations the frequency (mode) and average of the answers were used. The results revealed the dissatisfaction of the servers with the current Performance Evaluation system.

Keywords: performance avaluation; motivation; communication and feedback.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Fundamentação Teórica	5
1 Avaliação de Desempenho	6
1.1 Distorções frequentes nas Avaliações	9
1.1.2 Motivação, Satisfação e Desempenho	10
1.1.3 Comunicação no ambiente de trabalho	14
1.1.4 Clima organizacional	16
1.2 Instituição Alvo da Investigação	17
1.2.1 Lei 11.091 de 19 de janeiro de 2005.....	18
1.2.2 Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006	19
1.3 Progressões.....	21
1.4 Método de Avaliação de Desempenho.....	24
1.4.1 <i>Feedback</i>	24
1.5 Análise da teoria apresentada.....	25
Capítulo II – Metodologia.....	26
2- Problema de Investigação	28
2.1- Objetivos geral e específicos.....	29
2.2- Apresentação das hipóteses	29
2.3- Dados primários e secundários.....	30
2.4- Variáveis de estudo	31
2.5- População e amostra.....	31
2.6- Procedimento de recolha de dados	32
2.7- Comitê de Ética	33
Capítulo III – Apresentação, análise e discussão dos dados.....	34
3 Avaliações de Desempenho no IFMS	35
3,1- Apresentação dos formulários de Avaliação de Desempenho do IFMS.....	38

3.1.2	Formulário de autoavaliação do servidor Técnico Administrativo.....	39
3.1.3-	Formulário de autoavaliação do servidor chefia	40
3.1.3-	Formulário da chefia imediata pelo subordinado	41
3.1.4-	Formulário do Servidor Técnico Administrativo pela chefia imediata.	42
3.1.5-	Relatório final da AD.....	43
3.2.	Análise dos formulários	44
3.3.	Discussão dos dados coletados na pesquisa – Perfil Sociodemográficos	45
3.3.1-	Discussão geral dos dados sociodemográficos da amostra.....	47
3.4.	Apresentação dos dados coletados	48
3.4.1-	Resultado da comunicação e <i>feedback</i> entre chefia imediata e subordinado	48
3.4.2-	Resultado da competência dos gestores e interferência na Avaliação de Desempenho	54
3.4.3-	Resultado da satisfação geral da Avaliação de Desempenho	63
3.5.	Análise dos dados coletados.....	80
Capítulo IV – Conclusão e perspectivas para futuras investigações		82
4-	Conclusão	83
4.1-	Perspectivas para futuras investigações	86
Referências bibliográficas.....		87
Apêndices.....		90
Apêndice I –	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE.....	91
Apêndice II –	Perfil Sóciodemográficos.....	93
Apêndice III –	Questionário sobre a percepção dos servidores Técnicos Administrativos sobre a Avaliação de Desempenho	94
Anexos.....		96
Anexo I –	Parecer Consubstânciado – Comitê de Ética	97
Anexo II –	Autorização do IFMS para aplicação da pesquisa.....	101

Índice de Figuras

Figura 1	Hierarquia das necessidades segundo Maslow	p. 11
Figura 2	Os dois principais propósitos da comunicação como atividade gerencial	p. 15
Figura 3	Relatório Final da Avaliação de Desempenho	p. 44

Índice de Quadros

Quadro 1	As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?	p. 7
Quadro 2	Distorções frequentes nas avaliações	p. 9
Quadro 3	A satisfação e a não Satisfação (Frustração) das necessidades humanas básicas	p. 12
Quadro 4	Esquema para visualizar o clima organizacional	p. 16
Quadro 5	Informações e orientações dos Formulários	P. 38
Quadro 6	Autoavaliação do servidor Técnico Administrativo	p. 39
Quadro 7	Autoavaliação do Servidor Chefia	p. 40
Quadro 8	Avaliação da chefia imediata pelo Servidor Técnico Administrativo	p. 41
Quadro 9	Avaliação do Servidor Técnico Administrativo pela Chefia Imediata	p. 42
Quadro 10	Apresentação da questão 11	p. 49
Quadro 11	Apresentação da questão 12	p. 51
Quadro 12	Apresentação da questão 13	p. 53
Quadro 13	Apresentação da questão 1	p. 55
Quadro 14	Apresentação da questão 2	p. 56
Quadro 15	Apresentação da questão 3	p. 58
Quadro 16	Apresentação da questão 9	p. 60
Quadro 17	Apresentação da questão 10	p. 62
Quadro 18	Apresentação da questão 4	p. 64
Quadro 19	Apresentação da questão 5	p. 65
Quadro 20	Apresentação da questão 6	p. 67
Quadro 21	Apresentação da questão 7	p. 68
Quadro 22	Apresentação da questão 8	p. 69
Quadro 23	Apresentação da questão 14	p. 71
Quadro 24	Apresentação da questão 15	p. 72
Quadro 25	Apresentação da questão 16	p. 74
Quadro 26	Apresentação da questão 17	p. 75
Quadro 27	Apresentação da questão 18	p. 76
Quadro 28	Apresentação da questão 19	p. 78
Quadro 29	Apresentação da questão 20	p. 79

Índice de Tabelas

Tabela 1	Progressão por Capacitação	p. 22
Tabela 2	Progressão por Mérito Profissional - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017	p. 23
Tabela 3	Gênero	p. 45
Tabela 4	Faixa etária	p. 46
Tabela 5	Cargo de Ingresso no IFMS	p. 46
Tabela 6	Tempo de exercício no IFMS	p. 46
Tabela 7	Possui função gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)	p. 46
Tabela 8	<i>Feedback</i> realizado entre chefia imediata e subordinado	p. 50
Tabela 9	Acompanhamento do desempenho dos avaliados	p. 52
Tabela 10	Comunicação entre avaliador e avaliado	p. 54
Tabela 11	Valorização dos gestores com a AD	p. 56
Tabela 12	Ações gerenciais prioritária	p. 57
Tabela 13	Gestores preparados para conduzir a AD	p. 59
Tabela 14	Descompromisso, baixa produtividade e garantia de estabilidade	p. 61
Tabela 15	Falta de rigor na AD por parte dos avaliadores	p. 63
Tabela 16	Os critérios utilizados permitem avaliar o desempenho dos servidores	p. 65
Tabela 17	Existência de um sistema de AD permite melhoria no trabalho	p. 66
Tabela 18	o Sistema de AD valoriza as atividades e os resultados	p. 67
Tabela 19	AD contribui para melhoria dos resultados da Instituição	p. 69
Tabela 20	Precisão do desempenho com os resultados da AD	p. 70
Tabela 21	O mérito profissional é o principal produto da AD	p. 72
Tabela 22	Incentivo financeiro	p. 73
Tabela 23	AD serve apenas para definir o valor da gratificação	p. 74
Tabela 24	A remuneração é positiva para a motivação do desempenho	p. 76
Tabela 25	Coerência entre esforço e gratificação	p. 77
Tabela 26	Satisfação com a AD	p. 78
Tabela 27	Reformulação da AD	p. 80

Lista de abreviaturas

AD- Avaliação de Desempenho

AFD – Assentamento Funcional Digital

CD – Cargo de Direção

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CGU - Controladoria Geral da União

CODEV – Coordenação de Desenvolvimento e Qualidade de Vida

COGEP – Coordenação de Gestão de Pessoas

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESAF – Escola de Administração Fazendária

FG – Função Gratificada

FIC – Formação Inicial Continuada

IFMS – Instituto Federal de Mato Grosso do Sul

ILB – Instituto Legislativo Brasileiro

MEC- Ministério da Educação

NÍVEL C – Nível Fundamental completo

NÍVEL D – Nível Médio

NÍVEL E – Nível Superior

PCCTAE – Plano de Cargos e Carreira Técnico Administrativo em Educação

PDI- Plano de Desenvolvimento Institucional

RTRIA – Reitoria

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é o instrumento gerencial que permite avaliar o desempenho dos colaboradores e da organização. Para isso são necessários levar em consideração vários fatores influenciadores que possam determinar o desempenho da pessoa.

Com a nova nomenclatura “Gestão de Pessoas”, houve mudanças no comportamento e no modo de tratar seus funcionários, e podemos dizer agora que as pessoas são tratadas como parceiros e não mais como recursos produtivos nas organizações, fazendo com que os resultados sejam mais positivos. Os colaboradores passam a se comprometer mais, participar de algumas decisões e demonstram suas competências e habilidades. O desempenho muitas vezes está ligado como um elo à motivação, comunicação e clima organizacional. À motivação, pelo fato de cada indivíduo possuir uma necessidade diferente e cada vez que essa necessidade é alcançada a pessoa busca novos motivos e assim por diante, procurando sempre um degrau maior em sua vida. À comunicação, pelo fato de tudo que se faz na vida pessoal e mais ainda na vida profissional precisa de comunicação, pois é ela que faz com que o trabalho seja realizado de forma correta e a informação seja transmitida. Junto da comunicação vem o *feedback* entre as partes, que é a ferramenta para o retorno da comunicação, trazendo a troca de informação entre a mensagem enviada e a mensagem recebida, indicando se foi bem entendida e se a atividade foi bem executada. O clima organizacional, mesmo não sendo objeto de estudo desta pesquisa, é fundamental para o desempenho do colaborador. O ambiente profissional demonstra o sentimento das pessoas e como é o relacionamento entre si, o clima organizacional deve sempre ser o mais agradável possível para que esse comportamento positivo seja um motivo influenciador de bons resultados, caso contrário essa influência pode ser negativa e causar desmotivação nas pessoas que estão a sua volta. Comportamento esse indesejável para qualquer organização.

Para o referencial teórico, a escolha de alguns autores se fizeram importantes para delimitar o assunto, dentre eles: Administração de empresas: uma abordagem contingencial de Chiavenato (1994); Introdução a teoria geral da administração de Chiavenato (2003); Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações de Chiavenato (2014a); Administração princípios e tendências de Lacombe e Heilborn (2015); e Introdução a administração de Maximiano (2000).

O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) é uma instituição relativamente nova, considerando que tem apenas 10 anos de existência no estado e seu

quadro de servidores nos 10 *Campi* e Reitoria ainda estão em processo de formação, possuindo Servidores com menos de 3 anos (ainda em Estágio Probatório) e com mais de 10 anos, levando em conta Servidores que vieram redistribuídos ou cedidos da Rede Federal, se preocupam em alcançar as metas e os objetivos da instituição, e também com o desempenho de seus Servidores. Todo o planejamento da Instituição está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o documento construído para apresentar o mapa estratégico estabelecendo os objetivos e metas do IFMS para um período de cinco anos. Dentro do PDI está estabelecido a Avaliação de Desempenho que segue a legislação e regulamentos.

Com isso, houve a relevância do estudo por se tratar de uma instituição nova e que ainda está em processo de desenvolvimento. Sendo assim, é interessante saber se o atual sistema de Avaliação de Desempenho realizado no IFMS avalia realmente o Servidor perante a perspectiva do Servidor Técnico Administrativo. Seguimos três hipóteses, a saber, 1^a - Os critérios utilizados nos formulários de AD não permitem avaliar com precisão o desempenho dos servidores, 2^a - a recompensa financeira recebida com a AD é o único objetivo a ser alcançado pelos servidores do IFMS, e 3^a - os gestores não estão preparados para avaliar seus subordinados, foi possível descobrir a opinião dos servidores de diferentes faixa etária e tempo de efetivo exercício em relação a todo processo de Avaliação de Desempenho.

Para a recolha dos dados, a pesquisa quantitativa foi disponibilizada por um formulário online, encaminhado por e-mail a todos os servidores técnicos administrativos do IFMS, obtendo uma amostra de 225 questionários respondidos. Para tratamento dos dados estatísticos foi utilizada uma planilha no Excel e em seguida a descrição dos resultados.

A dissertação está estruturada em quatro partes, antes dos capítulos principais têm a Introdução, que descreve de forma resumida todo o conteúdo que será apresentado na dissertação. No capítulo I, encontra-se o referencial teórico que balizou toda a investigação com autores renomados que tratam de motivação, comunicação e *feedback*, desempenho humano, o novo papel da Gestão de Pessoas, a legislação que rege a AD do servidor Público Federal e as avaliações realizadas no IFMS. No capítulo II, metodologia de investigação, o problema da investigação, objetivo geral e específicos, variáveis do estudo, população da amostra e procedimento de recolha de dados. O capítulo III, tem a apresentação, análise e discussão dos dados e por último o

capítulo IV, conclusão e perspectiva para futuras investigações e finalizando a estrutura da dissertação tem as referências bibliográficas utilizadas para esta investigação.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este Capítulo traz a abordagem teórica, com autores renomados na área de comportamento humano, desempenho e comunicação que, embasou a pesquisa desta dissertação. As referências teóricas possibilitam o entendimento e interpretação das respostas levantadas no questionário aplicado em relação a Avaliação de Desempenho do IFMS.

1 Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2002) as práticas da avaliação de desempenho existem desde que o homem deu emprego a outro homem e o seu trabalho passou então a ser avaliado e durante muito tempo as preocupações eram exclusivamente com a eficiência das máquinas, visando o aumento da produtividade da empresa. O homem era visto como objeto moldável e acreditava-se que a motivação assentava, exclusivamente, em motivos salariais. Somente depois da Escola de Relações Humanas a preocupação dos administradores passou a ser o homem, e uma nova linguagem passou a dominar esse contexto, levando-se em conta a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo entre outros. Sendo assim,

A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina, o método do trabalho, a organização formal e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - do aspecto técnicos e formais para psicológicos e sociológicos (Chiavenato, 2014b, p. 99).

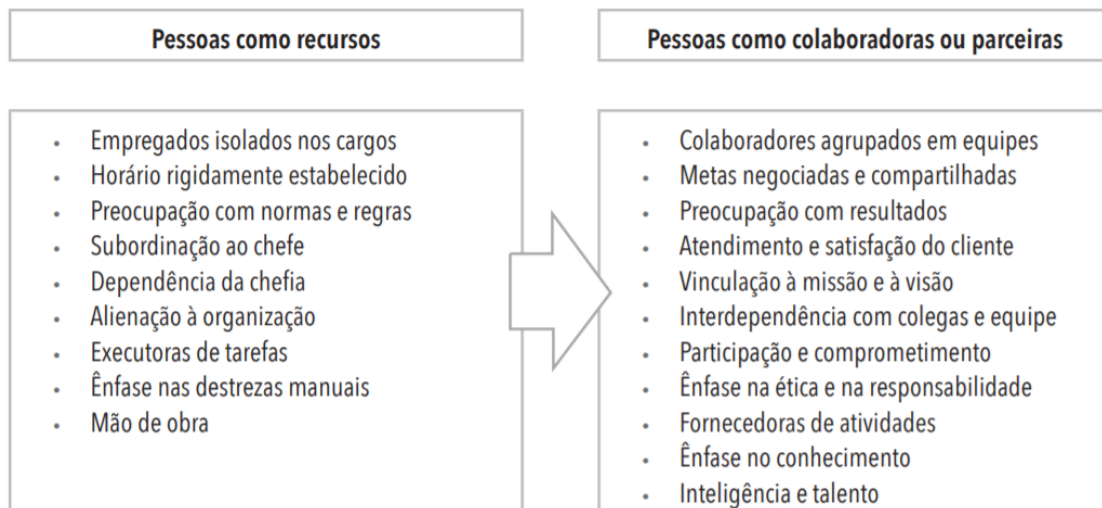
Nesta abordagem humanista G. Caravantes, C. Caravantes e Kloeckner (2005) explicam que trabalhadores mais satisfeitos também seriam mais eficientes e suas necessidades não seriam apenas econômicas, criando assim novas perspectivas para a administração, ligando os sentimentos às atividades dos trabalhadores.

A teoria das Relações Humanas, baseada na experiência de *Hawtorne*, chegou à conclusão de que a interação social do grupo propicia maior disposição de produção e que o comportamento individualizado passa a ser em grupo onde cada um controla o comportamento do outro evitando a punição ou sanção do grupo, além de estudar a interação social dentro da organização, onde cada pessoa possui uma personalidade

própria, e ainda que seu comportamento e atitude pode influenciar outras pessoas, tanto de forma positiva como também negativa. Além disso, a experiência de *Hawtorne* mostrou que o ser humano não é motivados por estímulos salariais, mas sim por recompensas sociais e simbólicas (Chiavenato 2003).

Após passarem por muitas modificações ao longo do tempo, as novas abordagens da teoria geral da administração valorizam a capacidade de adaptação do homem às rápidas mudanças que ocorrem dentro da administração. Vários fatores contribuem para isso, tais como mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas e demográficas. Nesse contexto Chiavenato (2014a) expõe que a área que mais sofreu mudanças foi a área de recursos humanos, sendo o termo substituído por Gestão de Pessoas, onde os colaboradores são vistos como parceiros da organização e como seres humanos, e não apenas como recursos produtivos. No quadro 1 Chiavenato faz a comparação da pessoa como apenas um recurso da organização e como colaborador e parceiro da organização.

Quadro 1- As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?



Fonte: Chiavenato (2014a, p.3)

Pode-se observar com o quadro apresentado, que a Gestão de Pessoas proporciona um aumento no desempenho em equipe e traz um relacionamento maior

com a organização, levando a pessoa buscar novos conhecimentos e habilidades para desempenhar sua função de forma mais eficiente.

Na Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2014a), em geral a principal preocupação está direcionada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais, sendo eles os resultados, desempenho, competências e fatores críticos de sucesso, levando as organizações desenvolverem vários sistemas de avaliação para acompanhar os fatores referentes ao desempenho individual dos colaboradores e a satisfação dos clientes. No âmbito da Administração Pública, a Avaliação de Desempenho é o instrumento utilizado pela gestão de pessoas para medir o desempenho profissional da Instituição e seus servidores, contribuindo para o sucesso de seus resultados. Este programa propicia o desenvolvimento da carreira e estimula o potencial do servidor público. O objetivo da avaliação é a melhoria da produtividade, qualidade e satisfação dos clientes em relação ao atendimento da instituição e do servidor público. Chiavenato (2002, p. 323), conceitua a Avaliação de Desempenho como “um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários da empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes”.

Chiavenato (2014a, p. 209) diz que “os objetivos da avaliação de desempenho eram verificar o mérito pessoal de cada funcionário em função do desempenho no passado e premiá-lo com um aumento salarial e verificar possíveis carências ou necessidades de treinamento”. A percepção em relação ao treinamento do funcionário ou identificar que suas competências podem não estar sendo bem aproveitadas, interferem no desempenho do trabalho e podem ser detetados durante a avaliação de desempenho. O mesmo autor (2014a, p. 210) complementa dizendo que “é uma avaliação que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual a contribuição para o negócio da organização”.

Sendo assim a Avaliação de Desempenho é uma forma sistemática de avaliar o desempenho de cada servidor em relação à função que desempenha dentro da instituição. Este processo analisa a excelência e as qualidades dos servidores e contribui para o desenvolvimento da instituição.

Lacombe e Heilborn (2015, p. 280), afirmam que “um bom sistema deve ser confiável e válido” sendo os resultados obtidos uma forma de comparação entre as

avaliações. Dizem também que, dentro da avaliação, é permitido melhorar o desempenho pessoal e auxiliar nas decisões dos superiores em relação ao aproveitamento e encarecimento do servidor com base nas informações obtidas nas avaliações.

É importante que estejam bem definidos os objetivos da avaliação, de acordo com as metas e objetivos que a Instituição quer alcançar. Para completar este raciocínio, Chiavenato (2014a) levanta a questão de que com as mudanças, transformação e instabilidade dos novos tempos, houve a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas e todos os stakeholders que dela fazem parte, demonstrando que as pessoas participam do sucesso da organização.

1.1 Distorções frequentes nas Avaliações

A Avaliação de Desempenho de funcionários ou servidores de uma empresa consiste num processo de avaliar e analisar o desempenho individual de cada um dentro da organização, e torna-se necessário evitar alguns vícios que possam ocorrer durante o processo. Lacombe e Heilborn (2008, p 285) elencam 10 distorções frequentes nas avaliações, como se vê abaixo.

Quadro 2- Distorções frequentes nas avaliações

Subjetivismo	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos do próprio avaliador; ou avaliar em função de valores e objetivos pessoais, que coincidem como os valores e interesses da organização;
Unilateralidade	Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não são para a empresa ou para a posição que o avaliado ocupa;
Tendência central	Não assumir valores extremos, por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos que são avaliados como excelentes. Se alguém for avaliado muito mal, poderá surgir a pergunta: por que nenhuma providência foi tomada? Se for julgado muito bem, a pergunta será: está em condições de ocupar a posição do avaliador?;
Efeito halo	Julgar todas as características como um conjunto homogêneo, sem considerar as diferenças de cada item da avaliação, isto é, todos os itens da avaliação recebem o mesmo conceito, correspondente a impressão geral do avaliado;
Falta de memória (ou recenticidade)	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos, omitindo fatos ocorridos há mais tempo, mas dentro do período de avaliação;

Supervalorização da avaliação	Acreditar que um instrumento de avaliação corrija os defeitos da pessoa. A correção só ocorre com ações executivas;
Desvalorização da avaliação	Acreditar que a avaliação não contribui em nada para aproveitar melhor os recursos humanos. um bom sistema de informações sobre pessoas pode ser muito útil se for bem usado;
Falta de técnica	Desconhecimento das técnicas de avaliação, julgando apenas por meio do bom senso e considerando importantes informações irrelevantes. Boa parte dos avaliadores não é formada em administração e nem recebeu treinamento para saber como deve ser avaliar;
Força do hábito	Insensibilidade para apontar variações no avaliado com relação a ele mesmo em períodos anteriores. As pessoas que são rotuladas como boas ou más tendem a se comportar de forma a justificar o rótulo que receberam. Deve-se evitar rotular qualquer pessoa;
Posições contrárias	Interpretações errôneas da afinidade da avaliação. A avaliação pode ter como objetivo melhorar o desempenho na atual função, ou fornecer informações para decisões da administração em relação ao avaliado.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2008, p.285)

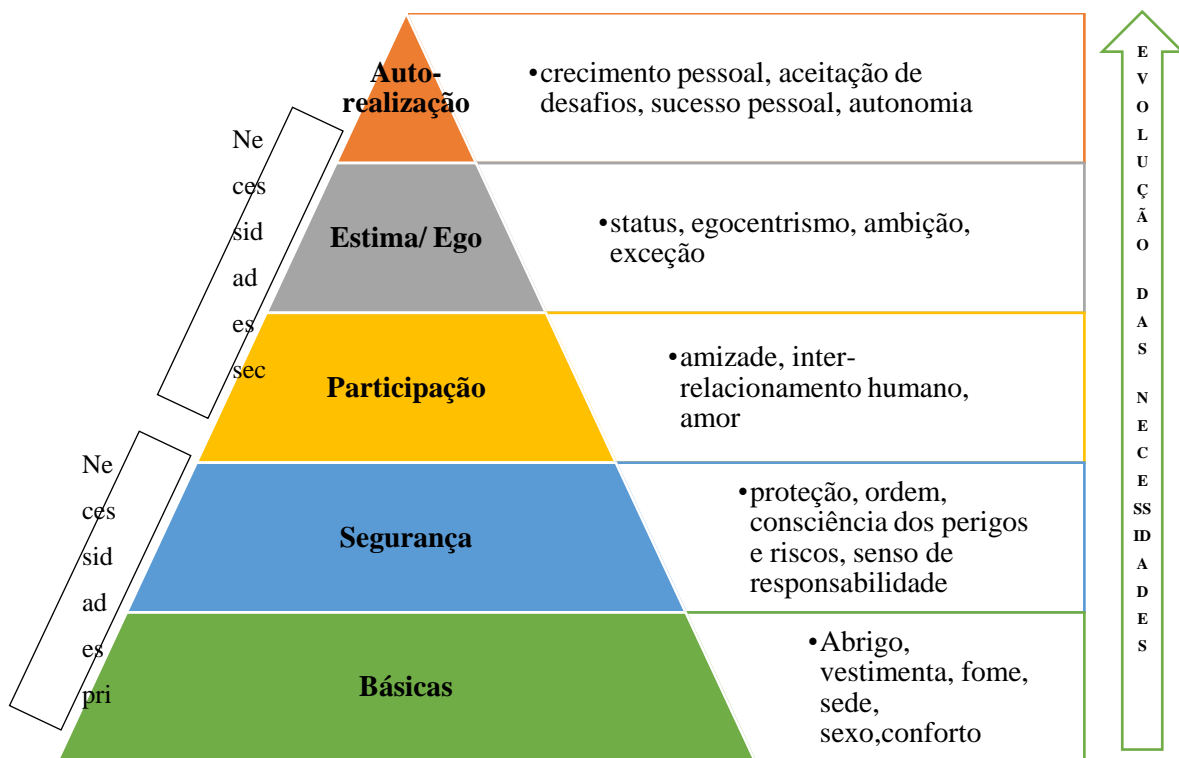
1.1.2 Motivação, Satisfação e Desempenho

Maximiano (2000, pp. 347-348) afirma que a “motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa” Uma pessoa motivada para o trabalho indica que seu desempenho será realizado positivamente e esse esforço leva ao desempenho profissional, impulsionado pelos motivos certos. Para Maximiano, existem dois grupos de motivos que podem influenciar o desempenho, os motivos internos e os motivos externos.

- **Motivos internos** – “são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e outras não” (Maximiano 2000, p.348), são os fatores pessoais que influenciam a motivação e o desempenho. Maximiano também fala que a motivação é representada por diferentes necessidades que fazem com que a pessoa aja de acordo com seu estado de carência. Falar em motivação é falar da pirâmide de Maslow, a hierarquia das necessidades mostra que o comportamento humano é motivado pelo estado de carência, fazendo com

que a pessoa procure sempre se satisfazer. Maslow dividiu as necessidades em cinco categorias e as coloca em ordem de importância, fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto realização. A teoria de Maslow diz que se um objetivo foi alcançado conseqüentemente uma carência foi satisfeita e a necessidade foi saciada. É possível que determinados fatores em um dos níveis não sejam tão relevantes para a motivação e estejam buscando realizar suas necessidades em diferentes níveis, como por exemplo subir na carreira. Para manter a motivação, é importante compreender o que se está buscando e quais são as metas a serem alcançadas.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 351)

Continuando o pensamento de Maximiano (2000, p.357) temos os motivos externos.

- **Motivos externos** – “são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidade, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada” (Maximiano 2000, p. 357). Com base na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, onde é

abordado a situação de motivação e satisfação das pessoas com o ambiente de trabalho temos os fatores intrínsecos (motivação) que leva a satisfação, pode ser encontrado no trabalho em si, na possibilidade de crescimento, no reconhecimento profissional e na auto-realização e os fatores extrínsecos (higiênicos) que leva a insatisfação, diz respeito ao que estão fora do controle das pessoas e que são decididos pela empresa sendo, políticas de administração de pessoal, salário, condições físicas de segurança do trabalho, entre outros. Chiavenato (1994) descreve os elementos intrínsecos do comportamento humano.

Quadro 3- A satisfação e a não Satisfação (Frustração) das necessidades humanas básicas

Não Satisfação	Hierarquia das Necessidades de Maslow	Satisfação
Frustrações podem ser derivadas de: Insucesso na profissão; Desprazer no trabalho	Auto Realização (Auto Atualização)	Satisfações podem ser: Sucesso na profissão; Prazer no trabalho
Baixo status; Baixo salário; Sensação de iniquidade	Estima (ego)	Interação facilitada pelo arranjo físico; Prestígio na profissão
Baixa interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinado	Sociais (Amor)	Elevada interação e relacionamento com colegas, chefias e subordinados
Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal estruturado; políticas da empresa imprevisível	Segurança	Tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados; Políticas estáveis previsíveis da empresa
Confinamento do Local de trabalho; Remuneração inadequada	Necessidades Fisiológicas	Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas

Fonte: Chiavenato (1994, p 509)

Outro importante motivo externo é o fator social, chamado de necessidade socialmente adquirida, que trata dos valores, usos e costumes, religião, educação, propaganda, etc.

Maximiano (2000, p. 365) enfoca que “o nível de desempenho de alguém que trabalha em grupo, é determinado não apenas por sua competência ou motivação, mas também pelo nível de desempenho que o grupo define como apropriado”. Os grupos comportam-se de formas diferentes, criando seus próprios padrões e valores e definindo o que é certo ou errado.

A motivação das pessoas nas organizações é complexa e depende de vários fatores internos (emoções, capacidade de aprendizagem, etc.) e fatores externos (fatores sociais, política empresarial, sistema de recompensas e punições, etc.). Pode se dizer que há uma força interior em cada indivíduo que o faz determinar seu desempenho em cada movimento vivido por ele.

Maximiano (2000, p. 369) diz que os sistemas motivacionais “compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos”. Nesse contexto, Maximiano diz que, os pequenos elogios, desafios propostos, a participação dos funcionários em decisões da empresa ou nos lucros, incluindo prêmios e plano de carreira, aumentam o desempenho dos trabalhadores. Cada empresa possui um sistema motivacional diferenciado com intuito de motivar seus funcionários, mas não se deve esquecer que apesar dos incentivos, sejam eles de ambiente de trabalho, remuneração ou premiação, a motivação ou satisfação vem da própria pessoa e estes devem estar sintonizados com os motivos internos de cada trabalhador.

Chiavenato (2003, p. 119), fala que “quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação representa uma liberação de tensão ou descarga tensional”. Essa tensão ou descarga é o que conduz a um comportamento ou ação para que a satisfação seja alcançada. Dentro da motivação pode ocorrer também a frustração, quando alguma barreira ou obstáculo impede a satisfação da necessidade e com isso ocasiona um desequilíbrio e tensão, causando uma necessidade de transferência, que segundo Chiavenato (2003, p. 119) explica que “compensação (ou transferência) ocorre quando um indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através de

uma outra necessidade complementar ou substitutiva”. Segundo Chiavenato (2003, p. 120), a frustração, decorrente da não satisfação (colmatação) da necessidade pode conduzir a reações comportamentais tais como:

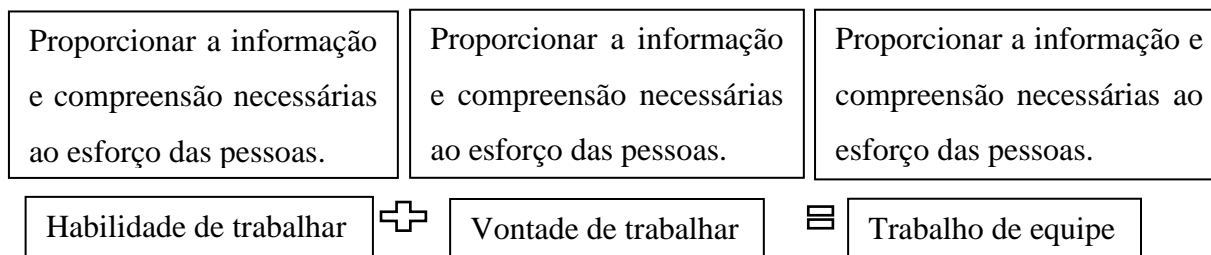
- Desorganização do Comportamento - a conduta pode ser transformada em repentina e ilógica e sem explicação aparente.
- Agressividade - a liberação da tensão acumulada pode ocorrer por meio da agressividade física, verbal, etc.
- Reações emocionais - a tensão retida pela não satisfação da necessidade pode provocar ansiedade, aflição, nervosismo, insônia, distúrbio, etc.
- Alienação e apatia - o desagrado pela não satisfação da necessidade pode provocar desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como mecanismo de inconsciente defesa do ego.

1.1.3 Comunicação no ambiente de trabalho

A comunicação é a ferramenta responsável por transmitir a mensagem de forma clara, auxiliando no aprimoramento da rotina de trabalho, sendo essencial para o ambiente de trabalho. É através da comunicação que podemos desenvolver uma boa avaliação de desempenho.

A comunicação faz parte dos aspectos básicos de uma atividade gerencial, pois nela é possível identificar o que deve ser feito, como e quando, tornando o desempenho das tarefas mais eficiente e eficaz. Chiavenato (1994) elenca dois principais propósitos que juntos auxiliam no melhor desempenho das tarefas e aumentam o espírito de equipe.

Figura 2: Os dois principais propósitos da comunicação como atividade gerencial



Fonte: Chiavenato (1994, p. 561)

Dentro do ambiente de trabalho existe a necessidade de comunicação e relacionamento entre as pessoas e Chiavenato (2003, p. 129), fala desta importância,

os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo (Chiavenato 2003, p.129).

Acompanhar o trabalho do subordinado é o mesmo que acompanhar o desempenho e habilidade do mesmo, e nesse aspeto Chiavenato (2003, p. 129) elenca três pontos fundamentais:

- a) a pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões de seu trabalho.
- b) a organização opera mais eficientemente quando a pessoa e seu chefe têm um entendimento comum das responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles.
- c) cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização e a utilização ao máximo as suas habilidades e capacidades.

Maximiano (2000, p. 282) conceitua a comunicação como sendo “o processo de transferir e receber informações”. As informações recebidas neste processo auxiliam as organizações nas tomadas de decisões e ajudam no funcionamento das atividades.

1.1.4 Clima organizacional

Chiavenato (1994, p. 523) define clima organizacional dizendo que “refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. O mesmo autor, (1994, p. 526), complementa dizendo que o clima organizacional é “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”. Sendo assim, o clima organizacional depende de vários elementos que se interagem e determinam se a empresa será bem ou mal-sucedida. Chiavenato (1994, p. 525) apresenta essas variáveis no quadro 4.

Quadro 4- Esquema para visualizar o clima organizacional

Variáveis de Entrada	Saídas intermediárias	Saídas finais
Fatores Determinantes do clima organizacional	Variáveis dependentes intermediárias	Variáveis dependentes finais
<ul style="list-style-type: none"> • Condições econômicas • Estilo de liderança • Políticas da empresa • Estrutura organizacional • Características dos participantes • Ramo de atividade • Estágio da vida da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de motivação • Estimulação de motivos específicos • satisfação no cargo • Métodos de trabalho • Nível de absenteísmo • Produtividade no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa bem sucedida • Empresa malsucedida
O nível de sucesso ou insucesso influencia o clima organizacional		

Fonte: Chiavenato (1994, p.525)

O clima organizacional pode ser percebido, porém, é subjetivo, é aquela atmosfera psicológica que sentimos quando entramos em um determinado ambiente e nos faz se sentir bem ou não. Dentro dele, somos influenciados e também influenciados, de acordo com nosso comportamento no dia-a-dia, fazendo com que a cultura organizacional seja virtuosa ou viciosa, causando diferentes comportamentos que interferem no desempenho da empresa. A ligação entre os funcionários e a empresa determina o nível de clima organizacional. O que os funcionários sentem e recebem da organização, e o que a organização percebe da motivação dos colaboradores, fazem com que se possa medir a satisfação de ambos em relação ao clima organizacional da empresa, sendo sempre importante manter um bom clima organizacional.

1.2 Instituição Alvo da Investigação

O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição pública federal que oferta Educação Profissional e Tecnológica no Estado e foi criado pela lei 11.892 de dezembro de 2008, no qual o Ministério da Educação (MEC) reestruturou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O IFMS está em processo de implantação desde 2007, tendo sido instituídas a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul com sede em Campo Grande e a Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina. Atualmente, com 10 (dez) Campi nos municípios de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas, o IFMS oferece cursos de Nível Médio, Graduação, Pós-Graduação, Educação a Distância além de qualificação profissional por meio dos cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC).

Previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI 2019-2023 estão a Missão, Visão e Valores da Instituição.

Missão: Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional.

Visão: Ser reconhecido como uma instituição de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no Estado de Mato Grosso do Sul.

Valores: Inovação, ética, compromisso com o desenvolvimento local e regional, transparência e Compromisso social.

Para Kohama (2003), a principal obrigação do servidor público é o compromisso em atender unicamente os interesses da coletividade, sem distinção e prejuízos a outra pessoa, exercendo suas atividades sempre com presteza, educação, eficiência, transparência e seriedade.

Também previsto no PDI 2019-2023, a avaliação de desempenho segue as diretrizes e critérios definidos pela legislação, visando a promoção da melhoria da qualificação dos servidores públicos e sua progressão funcional na carreira.

No serviço público federal, a avaliação de desempenho é uma obrigação exigida por lei e a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais e mais especificamente para os Técnicos Administrativos do IFMS estão previstos nos seguintes dispositivos legais: Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006.

1.2.1 Lei 11.091 de 19 de janeiro de 2005

Esta Lei trata da estruturação do Plano de Cargos e Carreiras dos servidores Técnicos Administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino ligadas ao Ministério da Educação do Governo Federal. Nesta Lei o capítulo V determina o Ingresso no Cargo e das Formas de Desenvolvimento do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos. O Artigo 9º indica que o servidor a partir do ingresso na instituição por Concurso público de provas ou Provas e Títulos, encontram-se no primeiro nível de capacitação do respectivo nível de Classificação do Plano de Carreira. O Art 10º trata das formas de progressão na carreira do servidor durante sua atividade dentro da instituição sendo elas, Progressão por capacitação que é a mudança de um nível de capacitação para outro e a Progressão por Mérito Profissional que é a mudança do padrão de vencimento e está ligada a avaliação de desempenho, sendo as duas progressões realizadas a cada 18 meses. O programa de Avaliação de Desempenho está

previsto no Art 24, parágrafo 1º inciso III, já o parágrafo 3ª inciso III diz que a Instituição possui 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas. Complementando a Lei no parágrafo 4º encontra-se a contagem do interstício necessário à Progressão por Mérito Profissional, que será o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios vigentes até a data da publicação desta Lei e aplicáveis ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos e a data em que tiver sido feita a implantação do programa de avaliação de desempenho, previsto neste artigo, em cada Instituição Federal de Ensino.

Com a lei 11.091/2005, as Instituições Federais de Ensino passam a ser obrigados a realizar a Avaliação de Desempenho e cada Instituição desenvolve seu próprio modelo de avaliação. Desta forma o Governo Federal mescla a gestão por competência com a carreira do servidor, incentivando a capacitação e qualificação dos servidores para atenderem uma demanda prevista no plano estratégico institucional.

1.2.2 Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006

O Decreto da Presidência da República nº 5.825/2006 menciona o Programa de Avaliação de Desempenho, subsidiando a política de desenvolvimento institucional e do servidor. Destacando o os incisos VI e VII do Art 3º do Decreto nº 5.825/2016, conceituam-se como:

VI - Desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII – Avaliação de Desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de

subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor; (Decreto 5.825/2006)

O Art 5º do mesmo decreto nos incisos II e III traz o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Programa de Avaliação de Desempenho como parte do Plano de Desenvolvimento Institucional.

O Programa de Capacitação visa melhorar o desempenho das equipes de trabalho, colaborando com o desenvolvimento profissional e pessoal por meio de novas oportunidades e novas aprendizagens. O Plano de Capacitação foi norteado pelo Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, onde instituiu as Políticas e Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. O Art 1º traz as finalidades do plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal, onde os incisos I e II tratam da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e desenvolvimento permanente do servidor público. Nas Diretrizes do Art 3º nos incisos I e V encontram-se os seguintes tópicos:

incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional (Decreto 5.825/2006).

O Programa de Avaliação de Desempenho de acordo com o decreto nº 5.825/2006 Art 8º nos incisos III, IV e V do primeiro parágrafo abrangem os seguintes tópicos:

identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor; subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento e aferir o mérito para progressão (Decreto 5.825/2006).

Já no Art 9º estipula que a aplicação da avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano. No Art. 10º designa a participação de todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários.

1.3 Progressões

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul buscando o aprimoramento e maior excelência no atendimento elaborou o Plano de Capacitação Institucional, objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal. O Plano de Capacitação como dito anteriormente está amparado pelos Decretos 5.707/2006, 5.825/2006 e pela portaria do Ministério Público 208/2016 onde no Art n° 2 parágrafo I afirma que, Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores.

Nele é possível encontrar o percurso de aprendizagem, que norteará as capacitações a serem executadas visando o atendimento das necessidades institucionais, porém não é obrigatória a realização de todas as capacitações constantes na trilha de aprendizagem (relação de temas para capacitação divididas por setor) em um prazo determinado, as demandas são apresentadas pelos setores gradativamente ou de acordo com o interesse do servidor. Essa é uma maneira eficaz de capacitar as pessoas. Chiavenato (2002) endossa dizendo que apoiar oportunidades de crescimento e condições positivas de participação a todos os membros da organização, levando em conta os objetivos organizacionais e, de outro lado, os objetivos individuais fazem parte da nova administração.

Pensando na capacitação dos servidores públicos e comunidade em geral algumas instituições oferecem cursos *online* sendo algumas delas, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) Escola de Administração Fazendária (ESAF), Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria

Geral da União (CGU). Os cursos são gratuitos, acessíveis a todos e em áreas variadas, proporcionando um maior alcance no seu público. O servidor capacitado consegue desempenhar melhor sua função, e, segundo Chiavenato 2004, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado na organização.

A remuneração é diferenciada de acordo com as progressões aliadas com a avaliação de desempenho. As recompensas financeiras dependem do esforço individual de cada servidor. Os servidores ocupam o mesmo cargo e podem receber salários diferentes conforme seu desempenho e interesse em progredir na carreira.

Para que o servidor técnico administrativo tenha direito a Progressão por Capacitação é necessário um interstício (período de intervalo) de 18 (dezoito) meses e carga horária de acordo com o nível de classificação e nível de capacitação, como consta no anexo III da Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2001. O nível de classificação para ingresso no IFMS está dividido em 3 categorias sendo: C- nível fundamental, D- nível médio e E- nível superior.

Tabela 1- Progressão por Capacitação

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Lei 11.091/2001

Com o mesmo interstício de 18 (dezoito) meses o servidor técnico administrativo também tem direito a Progressão por Mérito Profissional e para isso é necessário que ele seja apto na Avaliação de Desempenho com nota mínima de 7,0 (sete) pontos. Nesta etapa ocorre um aumento no vencimento básico, a mudança segue o padrão vertical, como indica a tabela de Planos de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos (PCCTAE) extraída da Lei 11.091/2005, em vigor desde 1º de janeiro de 2017.

Tabela 2 - Progressão por Mérito Profissional - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017

15/04/2019		Lei nº 11.091																						
	P10	R\$	1.872,06	10	9	8	7	5	4	3	2													
Piso CI	P11	R\$	1.945,07	11	10	9	8	6	5	4	3	1												
	P12	R\$	2.020,92	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1											
	P13	R\$	2.099,74	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1										
	P14	R\$	2.181,63	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1									
	P15	R\$	2.266,71	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2									
	P16	R\$	2.355,12	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3									
Piso DI	P17	R\$	2.446,96		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1								
	P18	R\$	2.542,40			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1							
	P19	R\$	2.641,55				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1						
	P20	R\$	2.744,57					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1					
	P21	R\$	2.851,61					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2					
	P22	R\$	2.962,82					16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3						
	P23	R\$	3.078,37					16	15	13	12	11	10	7	6	5	4							
	P24	R\$	3.198,43						16	14	13	12	11	8	7	6	5							
	P25	R\$	3.323,17							15	14	13	12	9	8	7	6							
	P26	R\$	3.452,77								16	15	14	13	10	9	8	7						
	P27	R\$	3.587,43									16	15	14	11	10	9	8						
	P28	R\$	3.727,34										16	15	12	11	10	9						
	P29	R\$	3.872,70											16	13	12	11	10						
	P30	R\$	4.023,74												14	13	12	11						
Piso EI	P31	R\$	4.180,66												15	14	13	12	1					
	P32	R\$	4.343,71												16	15	14	13	2	1				
	P33	R\$	4.513,12													16	15	14	3	2	1			
	P34	R\$	4.689,13														16	15	4	3	2	1		
	P35	R\$	4.872,00															16	5	4	3	2		
	P36	R\$	5.062,01																6	5	4	3		
	P37	R\$	5.259,43																	7	6	5	4	
	P38	R\$	5.464,55																	8	7	6	5	
	P39	R\$	5.677,66																		9	8	7	6
	P40	R\$	5.899,09																		10	9	8	7
	P41	R\$	6.129,16																		11	10	9	8
	P42	R\$	6.368,20																		12	11	10	9
	P43	R\$	6.616,56																		13	12	11	10
	P44	R\$	6.874,60																		14	13	12	11
	P45	R\$	7.142,71																		15	14	13	12
	P46	R\$	7.421,28																		16	15	14	13
	P47	R\$	7.710,71																			16	15	14
	P48	R\$	8.011,42																				16	15
	P49	R\$	8.323,87																					16

Fonte: Lei 11.091/2001

1.4 Método de Avaliação de Desempenho

Não existe um modelo único para avaliar o desempenho de seus colaboradores, as organizações têm utilizado de vários métodos de avaliação, seguindo as necessidades e finalidades de cada uma delas, e no mundo moderno de hoje, Chiavenato (2014a, p. 210) diz “que não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair bem no mundo globalizado de hoje”. A avaliação é uma técnica importante na administração de hoje e engloba um processo dinâmico envolvendo o avaliado e gestão em busca de identificar problemas da organização. Bohlander e Snell (2009, p. 298) concretiza que a avaliação de desempenho é “um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho”.

1.4.1 *Feedback*

Em qualquer tipo de avaliação é indispensável a realização do feedback, pois é nele que o avaliado conhecerá os pontos fortes e pontos a serem melhorados no seu desempenho. Sem o *feedback* o avaliado não poderá melhorar seu desempenho se for preciso e de que servirá a avaliação se não tiver a troca de informações. Os autores Lacombe e Heilborn (2008, p. 286) defendem que,

um bom *feedback* deve ter várias características. Primeiro, o chefe deve começar com o aspecto positivo, pois isso deve predispor o avaliado a aceitar melhor os aspectos negativos. Depois, ele deve se limitar aos resultados do trabalho, de preferência em função de metas preestabelecidas, sem atingir a pessoa do avaliado, e sem comparar com resultados de outras pessoas, na medida do possível. É preciso deixar claro que a pessoa não está sendo julgada na sua essência, mas nos seus atos, decisões e resultados.

O *feedback* é o momento onde haverá a troca de pontos de vista entre avaliado e avaliador e não serve apenas para indicar os erros, é uma ótima oportunidade também

para elogiar e reconhecer o esforço e trabalho do avaliado e com isso motivá-lo ainda mais para melhorar ou continuar o bom desempenho.

1.5 Análise da teoria apresentada

Levando em consideração toda a teoria apresentada pelos autores, legislação e documentação do IFMS, percebe-se que o desempenho organizacional e pessoal está ligado a vários fatores e não só monetários, sendo plausíveis os fatores intrínsecos e extrínsecos na motivação humana, que combinados se transformam no desempenho, passando pela comunicação entre as chefias e subordinados (*feedbacks*) em termos de qualidade no ambiente de trabalho.

Avaliação de desempenho não possui um modelo único a ser seguido, tornando-o assim, complexo e passível a alguns problemas ou distorções que podem surgir durante o processo, não deixando também de levar em conta o esforço permanente de adequação entre os objetivos individuais e objetivos organizacionais.

O IFMS segue a legislação que o estrutura e institui processos e programas de melhoria contínua, que abrange a capacitação e o aperfeiçoamento dos servidores, chefias e subordinados. Com isso é possível incentivar os servidores a procura por novos conhecimentos e habilidades e assim melhorar o desempenho pessoal e organizacional, buscando o alinhamento com a missão, visão e valores da instituição. A cada cinco anos o PDI, documento que identifica a filosofia de trabalho e a missão a que se propõe em desempenhar na comunidade, indica o caminho que a instituição deseja alcançar em todas as atividades que desenvolve ou pretende desenvolver.

Este capítulo abordará os métodos e técnicas adotadas para a realização desta dissertação. De acordo com Correia e Mesquita (2014, p. 6) trata-se da “realização de atividade de investigação, utilizando instrumentos metodológicos específicos e procedimentos para a recolha e análise de dados, a experimentação/trabalho de campo (*fieldwork*), bem como a reflexão crítica na área em que se situam”.

Para um estudo científico é necessário um conjunto de regras básicas que auxiliam no desenvolvimento do trabalho. Assim, “a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (Andrade, 2017 p. 117), as ferramentas que se utilizam para chegar a este conhecimento, proporcionando o caminho para alcançar o fim ou resultado da investigação.

Considerando que uma pesquisa não é necessariamente quantitativa ou qualitativa, e que o que define o tipo de pesquisa a ser usado e a metodologia adequada são os paradigmas adotados pelo pesquisador, Marconi e Lakatos (2017, p. 06) enfocam que “a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, objetivos de estudo, etc.”.

Efetivamente, a pesquisa desenvolvida procura identificar através dos servidores públicos, técnico administrativos da Instituição de ensino IFMS, a satisfação em relação à Avaliação de Desempenho e a adequação deste sistema de avaliação, ponderando-se a adequação e fidelidade dos processos. Basicamente, procura-se indicar melhorias neste sistema, interligando o processo de avaliação com questões fulcrais na realidade das organizações, como motivação, a comunicação, e o ambiente de trabalho.

A pesquisa e análise documental acompanhou a pesquisa desde o primeiro momento, na fase exploratória, realizando-se uma delimitação de leituras necessárias de modo a sedimentar uma problemática teórica (conceptual), relacionando sempre as leituras e os autores consultados com questão de partida, (Quivy & Campenhoudt, 2008). Efetivamente, o desenvolvimento desta pesquisa procurou a responder à seguinte pergunta: O atual processo de avaliação de desempenho do IFMS cumpre o verdadeiro papel de avaliar o desempenho profissional dos servidores técnicos administrativos?

Esta fase exploratória - uma fase de «rutura» - (Quivy & Campenhoudt, 2008), permitiu a estruturação da problemática teórica, que termina com a identificação de um

«problema de investigação», indicado mais adiante. Só depois se corporizou um modelo teórico de análise, com a construção de hipóteses a testar, também apresentadas adiante.

O nosso estudo insere-se no âmbito de uma pesquisa descritiva onde “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. (...) Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionário e da observação sistemática” (Andrade, 2017 p. 112).

Em termos de metodologia, ou abordagem de investigação, situamos-nos na metodologia quantitativa. Os objetivos da investigação, bem como o nº de indivíduos a abranger pelo inquérito desenvolvido, apontaram para o uso de um instrumento de pesquisa tipicamente característico das abordagens quantitativas, o questionário de respostas fechadas. Como se pretendeu captar dados socioprofissionais, mas também opiniões e atitudes, “representações”, privilegiamos o recurso ao tipo de resposta “escala de atitudes” (Lousã, Santos & Cabral, 2018, p.72).

Sem querer explorar exhaustivamente as vantagens da abordagem quantitativa, diremos que se adequa aos nossos objetivos de investigação, pois permite (entre outras vantagens) a medição estatística e numérica e permite a recolha de opiniões de um número elevado de sujeitos, e também “possui regras associadas à validade e fiabilidade” (Lousã, Santos & Cabral, 2018, p. 52).

2- Problema de Investigação

O IFMS é considerado uma instituição nova que busca aprimorar seus processos e desenvolvimento e o processo de avaliação de desempenho realizado atualmente, merece ser estudado mais profundamente buscando aferir a utilidade e validade não só dos formulários, mas de todo o processo de avaliação, sendo que se coloca em causa a capacidade para avaliar das chefias, e a razão concreta da existência de um processo de avaliação, que mais do que se centrar no «serviço público» que o IFMS deve prestar, serve apenas o propósito de uma progressão dos servidores em termos de vencimento, o que é um propósito individual, e não coletivo ou de crescimento e desenvolvimento comunitário na região de abrangência do Instituto.

O desenvolvimento desta pesquisa, e como dissemos mais atrás, procurou a responder à seguinte pergunta de partida: O atual processo de avaliação de desempenho

do IFMS cumpre o verdadeiro papel de avaliar o desempenho profissional dos servidores técnicos administrativos?

Delimitam o problema de investigação, a fase final de uma problemática teórica (Quivy & Campenhoudt, 2008), poderemos «situá-lo» da seguinte forma:

O sistema de avaliação de desempenho usado no IFMS é adequado?

A adequação a que nos referimos prende-se com objetivos de revisão periódica do processo administrativo de avaliação de desempenho, questionando-se não só o processo em si (os formulários usados, indicadores usados, departamentos e pessoas envolvidos, por exemplo), mas também as percepções dos avaliados acerca da sua satisfação com o processo, interligando-se a «legitimidade» do processo com questões muito relacionadas entre si, como a comunicação entre chefias e subordinados, motivação e satisfação, enfim com o clima organizacional.

2.1- Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta pesquisa será analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos realizado pelo Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – IFMS pela perspectiva dos servidores técnicos administrativos.

Para os objetivos específico, foram determinados os seguintes pontos:

- Descrever os formulários de avaliação de desempenho utilizado pelo IFMS;
- Avaliar a comunicação entre chefias e subordinados (feedback);
- Recolher a opinião dos servidores acerca das competências dos gestores para avaliar o desempenho dos seus subordinados;
- Identificar o nível de satisfação geral dos servidores técnico administrativos com a avaliação de desempenho;
- Apresentar com base nos resultados, propostas de melhoria no sistema de avaliação e nos instrumentos usados.

2.2- Apresentação das hipóteses

As hipóteses de acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 15) “é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. (...). A função da hipótese, na pesquisa científica, é propor explicações para certos fatos e, ao mesmo tempo, orientar a busca de outras informações.”

Apresentamos três hipóteses que serão analisadas:

[H1] Os critérios utilizados nos formulários de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos do IFMS permitem avaliar com precisão o desempenho dos servidores.

1.1 Os critérios utilizados nos formulários de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos do IFMS permitem avaliação de desempenho útil no processo de adequação permanente entre a definição de objetivos organizacionais e individuais por parte da instituição e o efetivo desempenho individual dos servidores por relação a conteúdos funcionais estabelecidos ou a estabelecer para cada cargo ou posto de trabalho.

1. 2. Os formulários de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos do IFMS são adequados, dado que os critérios presentes permitem uma avaliação precisa e concreta do desempenho dos servidores, carecendo de revisão.

[H2] a recompensa financeira recebida com a avaliação de desempenho é o único objetivo a ser alcançado pelos servidores do IFMS.

2.1. A avaliação de desempenho dos servidores do IFMS é encarada pelos participantes no processo, chefias e subordinados, como um procedimento burocrático com um objetivo geral e concreto que é o da recompensa financeira.

[H3] os gestores estão preparados para avaliar seus subordinados.

3.1. As chefias recebem (in) formação no sentido de realizarem uma avaliação de desempenho útil e válida - sem distorções - do desempenho dos seus subordinados.

2.3- Dados primários e secundários

Para realizar esta dissertação, foram coletadas informações de dados primários e secundários. Para os dados primários, foram utilizados questionários, estruturados e com perguntas fechadas, onde “o informante responde sem a necessidade da presença do pesquisador” (Andrade, 2017 p. 134), e para os dados secundários foram realizadas pesquisas bibliográficas, utilizando vários autores que abordam as várias áreas do desempenho humano. A pesquisa bibliográfica abrange, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 63):

toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico (...). Sua finalidade é colocar em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (...).

2.4- Variáveis de estudo

“As variáveis são fatores ou circunstância que influem direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado.” (Andrade, 2017 p. 129)

As variáveis de estudo desta dissertação está pautada em:

- dependentes - a avaliação de desempenho cumpre a função de avaliar, possíveis interferências, incentivo financeiro;
- independentes - comunicação, motivação e satisfação.

2.5- População e amostra

A população visada no estudo integra os servidores técnicos administrativos do IFMS, lotados nos 10 *Campi* e Reitoria, totalizando 567 servidores com diferentes faixas etárias e tempo de efetivo exercício na Instituição, além dos variados cargos profissionais já ocupados, sendo eles:

Nível C - assistente de alunos, auxiliar administrativo e auxiliar de biblioteca;

Nível D - Assistente Administrativo, Diagramador, Técnico em Agropecuária, Técnico Audiovisual, Técnico em Contabilidade, Técnico em Edificações, Técnico de Laboratório Área (alimentos e laticínios, biologia, eletrotécnica, informática, química e física), Técnico de Tecnologia da Informação, Técnico em Enfermagem, Técnico em Mecânica, Técnico em secretariado e Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais ;

Nível E - Administrador, Arquiteto e Urbanista, Arquivista, Assistente Social, Analista de Tecnologia da Informação, Auditor, Bibliotecário-documentalista, Contador, Economista, Enfermeiro Área, Engenheiro Área, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Engenheiro Agrônomo, Jornalista, Médico Veterinário, Nutricionista, Pedagogo Área, Psicólogo Área, Programador Visual, Relações Públicas, Revisor de Textos, Secretário Executivo, Técnico em Assuntos Educacionais e Tecnólogo-formação.

Para esta análise de 567 servidores, temos a amostragem de 229 distribuídos entre os 10 Campi e Reitoria, assegurando, em termos de significância estatística, um nível de confiança de 95%. De qualquer modo teremos que situar a amostra atingida de 225 como correspondendo a uma amostragem não-probabilística, não permitindo a inferência estatística dos resultados para a população visada no estudo. Efetivamente, o link para resposta ao questionário foi enviado a 567 servidores, mas a decisão de resposta ao mesmo ficou ao critério dos respondentes, não se garantindo, assim, igual probabilidade de todos os membros da população integrarem a amostra.

O número de respostas obtido permite conclusões com algum conforto estatístico, mas os dados são apresentados com os devidos cuidados. A amostra corresponde a uma amostragem por conveniência, usando respostas de indivíduos “que estejam disponíveis para participar no estudo” (Lousã, Santos & Cabral, 2018, p. 56).

2.6- Procedimento de recolha de dados

Para a recolha dos dados primários da investigação optou-se pela pesquisa quantitativa através de questionário estruturado adaptado do Trabalho de Mestrado (Mesquita, 2016). Questionário que de acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 94) “é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Uma das vantagens desse tipo de pesquisa é a rapidez nas respostas e a possibilidade de atingir o maior número de pessoas. O questionário foi transformado em forma digital utilizando o recurso do formulários Google. O *link* de acesso ao questionário foi enviado para o *e-mail* institucional dos servidores, facilitando as resposta e a devolutiva sendo em tempo real após o servidor clicar no botão ao término do preenchimento. Todas as perguntas são de múltipla escolha e com preenchimento obrigatório, fazendo com que nenhuma pergunta fique sem resposta. Os participantes não são identificados respeitando assim, a privacidade do servidor.

O questionário foi estruturado em 3 (três) partes sendo:

1- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, onde o participante conheceu todos os objetivos da pesquisas e os riscos que poderiam acontecer ao aceitar participar da pesquisa; (APÊNDICE I)

2- Perfil sociodemográfico, que faz o levantamento dos seguintes pontos para melhor conhecer o público que participou da pesquisa, (sexo, faixa etária, cargo de ingresso no IFMS, tempo de exercício no IFMS, função gratificada ou cargo de direção, unidade de atuação no IFM); (APÊNDICE II)

3- Apresentação de 20 perguntas afirmativas diretamente ligadas ao objetivo da pesquisa e classificadas da seguinte forma: 3 perguntas sobre a seriedade na avaliação de desempenho do IFMS, 5 perguntas sobre a função da avaliação de desempenho, 2 perguntas sobre possíveis interferências na avaliação de desempenho, 3 perguntas sobre feedback e comunicação, 5 perguntas em relação ao incentivo financeiro e 2 perguntas sobre a satisfação com a avaliação de desempenho (APÊNDICE III). Para todas as perguntas foram utilizadas nas respostas a escala de Likert que varia de 1 a 5 sendo, 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- nem concordo nem discordo, 4- concordo, 5- concordo totalmente. Esta escala mostra mais especificamente o quanto o servidor concorda ou discorda das afirmações descritas no questionário.

2.7- Comitê de Ética

Para a realização desta pesquisa, foi encaminhado ao Comitê de Ética através da Plataforma Brasil e recebido pela CEP/UFMGD, o pedido de autorização para realizar pesquisa com seres humanos, atendendo assim a exigência da Resolução nº 466 (2012, de modo a garantir os direitos e deveres dos participantes do inquérito, o qual obteve aprovação sem restrição pelo parecer consubstanciado CEP nº 3480204 (ANEXO I). Além da autorização do Comitê de Ética UFGD, também foi autorizado pelo IFMS através da Decisão RTRIA 94/2019 - RT/IFMS (ANEXO II) a realização da pesquisa com os servidores TAE's dos 10 Campi e Reitoria. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado aos servidores na primeira sessão do formulário google, dando assim a possibilidade de participação voluntária, confidencial e garantindo o anonimato de cada participante conforme determinado na Resolução nº 466 (2012).

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo trata-se da apresentação e análise detalhada do sistema de Avaliação de Desempenho e dos formulários de avaliação de desempenho utilizadas atualmente pela Instituição. Nesta análise é possível identificar os pontos mais relevantes nos critérios de avaliação, permitindo assim entender o objetivo que a instituição gostaria de alcançar e se os critérios avaliados são suficientes para que isso ocorra. Em seguida tem-se a apresentação em forma de tabela, que segundo Markoni e Lacatos (2017, p.206) “é uma forma não discursiva de apresentar informações das quais o dado numérico se destaca como informação central” e análise descritiva dos resultados das questões pesquisadas. Para calcular o resultado foi utilizado o software Microsoft® Excel®.

3 Avaliações de Desempenho no IFMS

A Avaliação de Desempenho do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul é realizada por meio de um sistema eletrônico encontrado no site do IFMS, na página do servidor, onde o acesso é com o número do SIAPE (Sistema Integrado de Administração de recursos Humanos) e senha provisória enviada para o e-mail do servidor. A avaliação sempre se refere ao desempenho do ano anterior. Durante a avaliação ocorrem as etapas de autoavaliação do servidor/chefia, avaliação do servidor/chefia pela chefia imediata/superior e a avaliação da chefia imediata pelos seus subordinados. Os formulários possuem como pontuação máxima em cada fator de avaliação 50 pontos, seguindo a escala de 1- nunca, 2- poucas vezes, 3- algumas vezes, 4- na maioria das vezes e 5- sempre. Essa pontuação, para atender à escala de 100 pontos para progressão por mérito (mínimo 70 pontos), é convertida proporcionalmente a 100 pontos. Nos formulários de autoavaliação para técnicos administrativos os objetivos são propiciar a reflexão das ações e comportamentos emitidos pelo servidor e seu autodesenvolvimento e são avaliados os fatores de assiduidade e pontualidade, fator de produção institucional e atuação profissional. Nos formulários de autoavaliação servidor/chefia os objetivos são propiciar a reflexão da chefia sobre suas atitudes e comportamentos no cargo de liderança e seu impacto no comportamento da equipe de trabalho; Permitir à chefia reconhecer se suas atitudes e comportamento estão coerentes e propiciam o alcance das demandas de trabalho delegadas aos seus subordinados, e as confiadas por seu superior imediato; Propiciar o autodesenvolvimento da chefia na

medida em que identifica fatores que podem ser melhorados. O fator avaliado é o Fator de Gestão de Pessoas, Processos e Recursos.

O sistema é alimentado pela coordenação de gestão de pessoas (COGEP) nos *Campi* e pela Coordenação de desenvolvimento e qualidade de vida (CODEV) na Reitoria, onde é inserido os dados dos servidores e suas chefias imediatas, além de lançar o valor de Fator Formação que se refere à pontuação do certificado de capacitação realizado no interstício da avaliação de desempenho em execução. A pontuação máxima para esse item é 5 (cinco) pontos, correspondendo a um certificado de 20h, essa pontuação fará parte da nota final da AD do servidor.

Após realizar a autoavaliação e avaliar a chefia, o sistema disponibilizará a nota final, momento em que o servidor poderá concordar com as notas ou solicitar revisão, em até 10 dias. Expirado esse prazo, o sistema registra automaticamente a concordância. Em caso de mudança de chefia imediata, a nova chefia só está apta se estiver há pelo menos 6 (seis) meses como chefia do servidor, se o período for inferior, deverá avaliar concomitantemente com à chefia anterior e a nota da avaliação do servidor será obtida por meio da média ponderada dessas avaliações, considerando o tempo na condição de chefia de cada uma. Durante as reuniões de *feedback* o avaliador e avaliado deverão preencher juntamente no Relatório Final os pontos fortes e os pontos a serem melhorados e a sugestão de ação para o avaliado e em seguida, deverão dar ciência no relatório final. O *feedback* é o momento em que o servidor e sua chefia conversam sobre as notas recebidas e é nesse diálogo que se confirma o relatório final. Bohlander e Snell (2009) diz que o diálogo com o funcionário pode aprimorar seu desempenho e quanto mais ativamente um funcionário participar dessa discussão, maior a probabilidade de surgir ideias construtivas para o seu aprimoramento.

Ao final de todo o processo, a AD é anexada ao processo de Progressão por Mérito Profissional, onde o servidor recebe a recompensa financeira pelo seu desempenho. Para os servidores que não alcançam a nota mínima na AD, o sistema envia uma notificação que deverá ser assinada por ambos e arquivada no Assentamento Funcional Digital (AFD) do servidor, justificando que a progressão por Mérito e a recompensa financeira não poderá acontecer. Os recursos são analisados pela Comissão montada para acompanhar a Avaliação de Desempenho em todas as etapas, garantindo assim uma boa execução do processo. Após a análise da documentação do recurso, a comissão emite o parecer e informa da decisão aos interessados.

Após a realização de todas as etapas o coordenador de Gestão de Pessoas arquiva o relatório final assinado eletronicamente pelo servidor no AFD.

A avaliação de desempenho ciclo 2018 dos servidores do IFMS seguiu as seguintes etapas:

Etapas prévias

- Ajustes no Sistema (Gerenciar setores)

A Coordenação de Gestão de Pessoas lançará no sistema o interstício para a avaliação e o nome da chefia imediata de cada servidor.

- Divulgação do Programa de Avaliação de Desempenho; Sensibilização;
- Apresentação dos certificados de capacitação realizados em 2018.

Etapas de execução

- Primeira etapa

Servidores Chefia avalia seus subordinados e seu superior imediato.

- Segunda etapa

Servidores que não são chefias avaliam sua chefia e realizam autoavaliação.

- Terceira etapa

Autoavaliação das chefias.

- Quarta etapa

Reuniões de feedback individuais (chefia e subordinado).

- Quinta etapa

Reuniões de feedback das chefias com a equipe de trabalho.

- Sexta etapa

Reuniões de feedback individuais das chefias com superiores imediatos.

- Sétima etapa

Reuniões de *feedback* das chefias superiores com a equipe de trabalho.

A avaliação de desempenho no IFMS acontece anualmente e para participar o servidor técnico administrativo deverá estar em efetivo exercício na instituição no mínimo 8 (oito) meses e ter no máximo 40% da carga horária semanal como limite de faltas injustificadas por semestre totalizando 4 faltas no ano.

3.1- Apresentação dos formulários de Avaliação de Desempenho do IFMS

Os formulários de avaliação de desempenho do IFMS referem-se a autoavaliação do servidor técnico administrativo, autoavaliação do servidor chefia, avaliação da chefia imediata pelo subordinado e avaliação do servidor técnico administrativo pela chefia imediata.

Todos os formulários possuem identificações preliminares importantes, facilitando o controle e a busca pela avaliação de cada servidor. Conforme demonstra no quadro 4:

Quadro 5 - Informações e orientações dos Formulários

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR					
Servidor:	Matr. SIAPE n°.				
Campus:	Setor:				
Cargo:	Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____				
Chefia Imediata:	Setor:		Matr. SIAPE:		
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
3. INSTRUÇÕES					
4. ESCALA DE AVALIAÇÃO					
0%	25%	50%	75%	100%	
pontos	Nunca	Poucas	Algumas	Na Maioria das	Sempre
	1	vezes	vezes	vezes	5
		2	3	4	

Fonte: <http://servidor.ifms.edu.br/assuntos/gestao-de-pessoas/avaliacao-de-desempenho>

Identificação do Servidor

Neste tópico encontra-se as informações do servidor avaliado e a identificação da chefia imediata que está avaliando. Essas informações são essenciais para controle e acompanhamento dos ciclos de Avaliação de Desempenho. Com isso facilita também o

controle de todos os períodos avaliativos do servidor durante a vida funcional dentro da Instituição ou, em caso de redistribuição para outro órgão Federal.

Objetivos específicos

Neste campo se expõe o objetivo específico de cada formulário e estimula a reflexão em relação ao desempenho profissional.

Instrução

Regras e orientação de como preencher cada formulário.

Escala de Avaliação

Os valores utilizados para cada escala variam de 1 a 5 sendo, 1- nunca, 2- poucas vezes, 3- algumas vezes, 4- na maioria das vezes e 5- sempre.

3.1.2 Formulário de autoavaliação do servidor Técnico Administrativo

O formulário de autoavaliação é o momento em que o servidor deverá analisar e avaliar seu desempenho profissional de forma honesta. Neste formulário, são analisados três fatores, assiduidade e pontualidade, produção institucional e atuação profissional, conforme mostra o quadro 6.

Quadro 6 - Autoavaliação do servidor Técnico Administrativo

5. AUTOAVALIAÇÃO	
1. Fator Assiduidade e Pontualidade	
1.1. Cumpre a jornada de trabalho.	
1.2. Comunica com antecedência a chefia imediata as ausências necessárias durante a jornada de trabalho.	
1.3. Administra os prazos estabelecidos, justificando o não cumprimento e negociando os prazos quando necessário, de forma a cumprir as solicitações.	
1.4. Comparece às reuniões quando convocado, justificando as ausências.	
Total de pontos	

2. Fator de Produção Institucional	
2.1. Cumpre as demandas de trabalho de acordo com as atribuições do cargo e/ou setor.	
2.2. Participa de atividades/serviços e comissões de atividades administrativas e/ou pedagógicas.	
2.3. Informa, quando necessário, dados relacionados às suas atividades intra e intersetorialmente.	
Total de pontos	
3. Atuação Profissional	
3.1. Cumpre as normas do IFMS e as que regem o serviço público federal.	
3.2. Mantém a urbanidade no ambiente de trabalho.	
Total de pontos	

Fonte: <http://servidor.ifms.edu.br/assuntos/gestao-de-pessoas/avaliacao-de-desempenho>

3.1.3- Formulário de autoavaliação do servidor chefia

O Servidor Chefia também realiza sua autoavaliação e da mesma forma, deverá analisar e avaliar seu desempenho profissional de forma honesta, porém os tópicos que são avaliados estão ligados ao seu desempenho como chefia imediata.

Quadro 7 - Autoavaliação do Servidor Chefia

5. AUTOAVALIAÇÃO	
1. Fator de Gestão de Pessoas, Processos e Recursos	
1.1. Mantém a urbanidade no ambiente de trabalho.	
1.2. Realiza reuniões para acompanhar e avaliar o desenvolvimento da equipe de trabalho, o andamento das atividades, realizando <i>feedback</i> .	
1.3. Estabelece objetivos e metas de seu setor e atua de forma a alcançá-los, redefinindo-os quando necessário.	
1.4. Estabelece prazos para as ações do setor, considerando o tempo e os recursos disponíveis e diante das demandas, propõe estratégias	

aplicáveis à realidade.	
1.5. Solicita aos membros de sua equipe de trabalho ideias e propostas pertinentes a seu cargo e função.	
1.6. Participa e contribui nos eventos institucionais.	
1.7. Propicia oportunidades para a formação de seus servidores.	
1.8. Cumpre as normas do IFMS e as que regem o serviço público federal.	
1.9. Informa, quando necessário, dados relacionados às suas atividades intra e intersetorialmente.	
Total de pontos	

Fonte: <http://servidor.ifms.edu.br/assuntos/gestao-de-pessoas/avaliacao-de-desempenho>

3.1.4- Formulário da chefia imediata pelo subordinado

Neste formulário o Servidor subordinado avalia o desempenho da chefia imediata como gestor. Os tópicos analisados são os mesmos do formulário de autoavaliação do Servidor Chefia, conforme mostra o quadro 8.

Quadro 8 - Avaliação da chefia imediata pelo Servidor Técnico Administrativo

5. AVALIAÇÃO DO SERVIDOR	
1. Fator de Gestão de Pessoas, Processos e Recursos	
1.1. Mantém a urbanidade no ambiente de trabalho.	
1.2. Realiza reuniões para acompanhar e avaliar o desenvolvimento da equipe de trabalho, o andamento das atividades, realizando <i>feedback</i> .	
1.3. Estabelece objetivos e metas de seu setor e atua de forma a alcançá-los, redefinindo-os quando necessário.	
1.4. Estabelece prazos para as ações do setor, considerando o tempo e os recursos disponíveis e diante das demandas, propõe estratégias aplicáveis à realidade.	

1.5. Solicita aos membros de sua equipe de trabalho ideias e propostas pertinentes a seu cargo e função.	
1.6. Participa e contribui nos eventos institucionais.	
1.7. Propicia oportunidades para a formação de seus servidores.	
1.8. Cumpre as normas do IFMS e as que regem o serviço público federal.	
1.9. Informa, quando necessário, dados relacionados às suas atividades intra e intersetorialmente.	
Total de pontos	

Fonte: <http://servidor.ifms.edu.br/assuntos/gestao-de-pessoas/avaliacao-de-desempenho>

3.1.5- Formulário do Servidor Técnico Administrativo pela chefia imediata.

Este formulário segue o mesmo padrão do formulário de autoavaliação do servidor técnico administrativo. Os fatores avaliados são iguais para que se compare e analise o desempenho profissional do servidor. Segue o quadro 9.

Quadro 9 - Avaliação do Servidor Técnico Administrativo pela Chefia Imediata

5. AVALIAÇÃO DA CHEFIA	
1. Fator Assiduidade e Pontualidade	
1.1. Cumpre a jornada de trabalho.	
1.2. Comunica com antecedência a chefia imediata as ausências necessárias durante a jornada de trabalho.	
1.3. Administra os prazos estabelecidos, justificando o não cumprimento e negociando os prazos quando necessário, de forma a cumprir as solicitações.	
1.4. Comparece às reuniões quando convocado, justificando as ausências.	
Total de pontos	

2. Fator de Produção Institucional	
2.1. Cumpre as demandas de trabalho de acordo com as atribuições do cargo e/ou setor.	
2.2. Participa de atividades/serviços e comissões de atividades administrativas e/ou pedagógicas.	
2.3. Informa, quando necessário, dados relacionados às suas atividades intra e intersetorialmente.	
Total de pontos	
3. Atuação Profissional	
3.1. Cumpre as normas do IFMS e as que regem o serviço público federal.	
3.2. Mantém a urbanidade no ambiente de trabalho.	
Total de pontos	

Fonte: <http://servidor.ifms.edu.br/assuntos/gestao-de-pessoas/avaliacao-de-desempenho>

3.1.6- Relatório final da AD

O formulário final é o relatório, onde são informados as notas de cada etapa, somando-se assim a média final. Neste relatório é informado também o feedback da avaliação contando com os pontos fortes, pontos a serem melhorados, sugestões de leituras, sugestões de capacitação. As únicas informações que diferenciam o formulário de um servidor chefia para um servidor sem CD ou FG é o *feedback* da equipe de trabalho com as mesmas informações anteriores levantadas pelos seus subordinados.

Figura 3 – Relatório Final da Avaliação de Desempenho



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul



1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR		
Servidor:	Matrícula SIAPE:	Nº. Processo
Câmpus:	Setor:	
Cargo:	Período de Avaliação:	
Chefia Imediata:	Setor:	Matrícula SIAPE:
2. PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
Instrumento de avaliação	Nota	
FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR CHEFIA		
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR CHEFIA PELO SUPERIOR IMEDIATO		
Resultado Final		
PONTOS POR CAPACITAÇÃO		
3. FEEDBACK DA AVALIAÇÃO		
INSTRUÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> Essa etapa do formulário deverá ser respondida pelo servidor/chefia com base na reavaliação de seu desempenho e no feedback recebido pela chefia imediata/superior/servidores que compõe sua equipe de trabalho; Deverá ser assinado pelo servidor e chefia imediata e anexado ao processo de avaliação; Deverá indicar os pontos fortes e pontos a serem melhorados no desenvolvimento de suas atividades; 		
3.1 FEEDBACK CHEFIA		
Pontos Fortes:	Pontos a serem melhorados:	
Sugestões em geral: (comportamentais, leituras, outras)		
Sugestões para capacitação:		
3.2 FEEDBACK EQUIPE		
Pontos Fortes:	Pontos a serem melhorados:	
Sugestões em geral: (comportamentais, leituras, outras)		

Fonte: <http://desempenho.ifms.edu.br/relatoriosfinaisservidores/5073/relatorio>

3.2. Análise dos formulários

Percebe-se que os atuais formulários de Avaliação de Desempenho utilizados no IFMS são muito vagos e os critérios de avaliação não permitem que o desempenho profissional seja realmente avaliado. Os critérios que basicamente aparecem são de legalidade, comunicação e gestão por objetivos. Mesmo não existindo um modelo

correto de avaliação, esse deve ser mais detalhado e completo, levando em consideração também a motivação e o ambiente organizacional. O relatório final traz o resumo de todas as etapas das avaliações, nele constam todas as informações necessárias para o controle e acompanhamento do desempenho do servidor, sendo ele chefia imedita ou não.

A Avaliação de Desempenho do Servidor Público deve ser realizada para que as competências individuais possam ser aferidas e não esquecendo das metas e objetivos da Instituição.

3.3. Discussão dos dados coletados na pesquisa – Perfil Sociodemográficos

Este tópico apresentará o levantamento das informações recolhidas de 225 servidores em relação ao perfil sociodemográfico referente ao gênero, faixa etária, cargo de ingresso no IFMS, tempo de exercício no IFMS e se os servidores possuem função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD). Essas informações permitem identificar o perfil dos servidores que responderam o questionário.

Perfil Sociodemográficos

Conforme análise quanto ao gênero dos participantes, identificou-se que 63,1% são do gênero feminino e 36,9% do gênero masculino, a opção outros não houve resposta.

Tabela 3 - Gênero

Gênero		
	Nº	%
Feminino	142	63,1%
Masculino	83	36,9%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta tabela 4 nota-se que a maioria dos servidores possuem idade entre 31 a 41 anos (56,9%), seguindo a faixa etária de 26 a 30 anos (17,8%), de 41 a 50 anos (17,3%), servidores acima de 50 anos correspondem a (5,3%) e os mais jovens de 18 a 25 anos (2,7%). Neste caso, identificou-se que o maior número de servidores possui uma idade de maturidade e experiência de vida.

Tabela 4 - Faixa etária

Faixa etária		
Anos	Nº	%
18 a 25	6	2,7%
26 a 30	40	17,8%
31 a 41	128	56,9%
41 a 50	39	17,3%
Acima de 50	12	5,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 5, foram identificados a classe do cargo dos servidores, correspondendo ao Nível superior “E” (44%), Nível Médio “D” (38,7) e Nível Fundamental “C” (17,3%).

Tabela 5 - Cargo de Ingresso no IFMS

Cargo de Ingresso no IFMS		
Nível	Nº	%
C	39	17,3%
D	87	38,7%
E	99	44%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 6 os servidores informaram o tempo de exercício na instituição sendo que as percentagens ficaram bem equilibradas, demonstrando vários períodos de exercício na instituição. Levando em consideração a maior para menor percentagem temos: menos de 3 anos (29,3%), de 7 a 10 anos (25,3%), de 3 a 5 anos (23,1%), de 5 a 7 anos (20,9%) e acima de 10 anos (1,3%).

Tabela 6 - Tempo de exercício no IFMS

Tempo de exercício		
Anos	Nº	%
Menos de 3	66	29,3%
3 a 5	52	23,1%
5 a 7	47	20,9%
7 a 10	57	25,3%
Acima de 10	3	1,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta tabela 7 indicou a quantidade de servidores que responderam o questionário dizendo se possui Função Gratificada ou Cargo de Direção dentro da instituição, sendo “não” (72%) e “sim” (28%).

Tabela 7 - Possui função gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)

FG - CD		
	Nº	%
Sim	63	28%
Não	162	72%

Fonte: Dados da Pesquisa

3.3.1- Discussão geral dos dados sociodemográficos da amostra

Ao que se refere ao gênero a pesquisa mostrou que 63,1% (n. 142) corresponde ao sexo feminino e os três Cargos dos níveis “C”, “D”, e “E” possuem em sua maioria a idade entre 31 a 41 anos equivalente a 61,27% (n. 87). O cargo superior de nível “E” maior índice de respostas corresponde a 48,59% (n. 69) das servidoras com períodos de exercício entre 5 a 7 anos 28,99% (n. 20) e de 7 a 10 anos 28,99% (n. 20). Entre as servidoras de nível “E” sua maioria 74% (n. 51) não possuem Função Gratificada ou Cargo de Direção e somente 26% (n. 18) possuem FG ou CD. O cargo médio de nível “D” foi o segundo cargo mais respondido sendo 31,69% (n. 45) das servidoras, os períodos de exercícios para este nível ficaram entre 5 a 7 anos 33,33% (n. 15) e 3,34% (n. 33) não possuem FG ou CD e 26,67% (n. 12) possuem FG ou CD. As servidoras de cargo fundamental “C” ficaram com a menor percentagem sendo 19,72% (n. 28), o período de exercício na instituição ficou entre 5 a 7 anos e 7 a 10 anos cada um com respectivamente 28,57% (n. 8). Em relação a FG e CD os dados para o nível “C” mostrou que 75% (n. 21) não possui FG ou CD e 25% (n. 7) possui FG ou CD.

Relativamente ao gênero masculino os dados revelaram que sua percentagem é de 36,89% (n. 83) e da mesma forma que o gênero feminino o gênero masculino também possui em sua maioria servidores com idade entre 31 a 41 anos 49,40% (n. 41). O cargo de nível “D” obteve o maior número de respostas 50,60% (n. 42) sendo que, 40,48% (n. 17) têm menos de 3 anos na instituição e 69,41% (n. 29) não possuem FG ou CD, sendo assim apenas 30,59% ocupam função ou direção na instituição. Em seguida vem o cargo de nível “E” com 36,14% (n. 30), a grande maioria tem o tempo de

exercício menor do que 3 anos 46,67% (n. 14) e 80% (n. 24) não possuem FG ou CD e 20% (n. 6) possuem cargo de confiança. Ocupando o terceiro lugar em número de respostas temos o nível “C” com 13,25% (n. 11), onde 45,45% (n. 5) têm entre 3 a 5 anos de instituição. Em relação a função gratificada ou cargo de direção temos respectivamente 54,55% (n. 6) não possui FG ou CD e 45,45% (n. 5) possui cargo de confiança.

3.4. Apresentação dos dados coletados

Neste segundo tópico serão descritas as respostas e perfis dos servidores somente das afirmações que obtiveram maior percentagem de respostas no questionário. Os servidores puderam opinar em relação ao processo de avaliação de desempenho pelo qual passam todos os anos dentro da Instituição. Os pontos principais das afirmações foram: a aferi a comunicação e feedback, competências e interferências dos Gestores e o resultado da satisfação geral com a AD.

Para isso foi pontuado 5 níveis de concordância sendo que cada um possui uma numeração, 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

As tabelas apresentadas mostram o número de cada questão e sua respectiva afirmação, além dos resultados totais de cada resposta. Para aferir o resultado com mais precisão, em cada uma das questões serão analisadas as variáveis divididas por gênero feminino e masculino, ambos com o número total de participantes, a moda (frequência) e média das respostas.

3.4.1- Resultado da comunicação e *feedback* entre chefia imediata e subordinado

A próxima análise expõe os resultados da comunicação entre chefia e subordinado, utilizando-se do *feedback* que é uma ferramenta muito importante na AD, onde Lacombe e Heilborn (2008) defendem que neste momento o que está sendo avaliado são os atos, decisões e resultados do servidor, além da troca de informações. Nas informações descritas abaixo temos os seguintes resultados.

Questão 11 – a maioria dos entrevistados, 44,4% (n. 100) escolheram a alternativa 4-concordo. Dentre esses entrevistados o perfil da maioria, 55% (n. 55) são do sexo feminino com idade entre 31 a 41 anos 63% (n. 63), estão na Instituição a menos de 3 anos 36% (n. 36), ocupam o cargo de nível “D” 48% (n. 48) e não possuem FG ou CD

72% (n. 72). A escolha desta alternativa pela maioria, demonstra que os servidores estão de acordo que o feedback recebido/fornecido durante a AD permite reconhecer como executar melhor o desempenho do servidor. A

Quadro 10 - Apresentação da questão 11

Questão 11	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O <i>feedback</i> que tenho recebido/fornecido com a Avaliação de Desempenho permite saber como executar melhor o trabalho	15 (6,7)	42 (18,7)	48 (21,3)	100 (44,4)	20 (8,9)	4	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela abaixo é possível verificar a frequência de respostas em relação a questão 11. Nela, as variáveis estão divididas entre o gênero feminino e masculino e está visível que entre ambos os gêneros, faixa etária, tempo de exercício, níveis do cargo e servidores com ou sem FG ou CD, confirmam a opção 4 como a mais respondida, deixando claro que o *feedback* fornecido ou recebido na AD do IFMS proporciona o reconhecimento de como melhorar o desempenho, tanto do subordinado como da chefia imediata, pois durante a AD existe o *feedback* do superior com seu subordinado e o feedback do superior com a equipe de trabalho, onde se colocam todos os pontos positivos e pontos a melhorar. Sendo assim, tanto os gêneros feminino e masculino estão satisfeitos como *feedback*.

Tabela 8 – *Feedback* realizado entre chefia imediata e subordinado

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	3	3	0,70	5	4	3,8	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,29	16,90	16	4	3,68	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,12	61,97	41	4	3,63	49,40
	41 - 50 anos	23	3	2,95	16,19	15	4	3,46	18,07
	acima de 50 anos	6	2	3	4,22	6	2	3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,45	23,23	33	4	3,87	39,76
	3 - 5 anos	35	4	3,02	24,64	17	4	3,58	20,48
	5 - 7 anos	33	4	2,96	23,23	14	4	3,57	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,05	28,16	17	4	3,17	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	2 e 4	3	2,41
Nível do Cargo	C	29	3	3,21	20,42	11	4	3,45	13,25
	D	45	4	3,24	31,69	42	4	3,78	50,60
	E	68	4	3,01	47,88	30	4	3,4	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,27	26,05	26	4	3,42	68,67
	Não	105	4	3,07	73,94	57	4	3,68	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 12 – em uma análise geral, a maioria dos entrevistados, 42,2% (n. 95) discordam que existe um acompanhamento sistemático do desempenho entre chefia superior e subordinado. O perfil dos servidores que optaram por essa alternativa são: 72,63% (n. 69) do sexo feminino, idade média entre 31 a 41 anos 60% (n. 57), tempo de exercício de 7 a 10 anos 31,58% (n. 30), ocupam os cargos de nível “E” 49,47% (47) e não possuem FG ou CD 64,21% (n. 61).

Quadro 11 - Apresentação da questão 12

Questão 12	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Na Instituição existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	27 (12%)	95 (42,2%)	65 (28,9%)	37 (16,4%)	1 (0,4%)	2	2,51

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela a seguir podemos observar que mesmo a opção 2 sendo a mais respondida entre a maioria dos entrevistados, houve uma discordância entre os gêneros em relação a moda em cada variável. No gênero feminino todas as variáveis possuem a frequência de resposta na opção 2, onde discordam que existe um acompanhamento sistemático do desempenho do avaliado por parte do superior. Já no gênero masculino em oito das quinze variáveis optaram pela alternativa 3 e externaram que não possuem uma opinião concreta ou não souberam dizer, mantendo-se neutros. Em outras seis variáveis encontramos a opção 2 e 1 que igual ao gênero feminino discordam desta afirmação.

Tabela 9 – Acompanhamento do desempenho dos avaliados

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	4	3,2	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,87	16,90	16	2	2,56	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,16	61,97	41	3	2,8	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,33	16,19	15	3	2,86	18,07
	acima de 50 anos	6	2	2,71	4,22	6	2	2,33	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	2	2,69	23,23	33	3	3,12	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,2	24,64	17	3	2,7	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,18	23,23	14	3	3	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,3	28,16	17	2	2,35	20,48
	Mais de 10 anos	1	2	2	0,70	2	1	1	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,57	20,42	11	3	3	13,25
	D	45	2	2,28	31,69	42	3	2,78	50,60
	E	68	2	2,27	47,88	30	2	2,76	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,29	26,05	26	2	2,57	68,67
	Não	105	2	2,35	73,94	57	3	2,91	31,33

Fonte: Dados da Pesquisa

Questão 13 - nesta questão a maioria dos entrevistados correspondente a 35,1% (n. 79) concordam que o uso do atual sistema de AD favorece a comunicação entre chefia imediata e subordinado. Da mesma forma que as duas opções anteriores em relação ao gênero a maioria 55,70% (n. 44) são do sexo feminino, estão na faixa etária de 31 a 41 anos 54,43% (n. 43), o tempo de exercício desses entrevistados foi de menos de 3 anos 37,97% (n. 30), são do nível “D” 43,04% (n. 34) e não possuem FG ou CD 73,42% (n. 58).

Quadro 12 – Apresentação da questão 13

Questão 13	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O uso do atual sistema de Avaliação de Desempenho favorece a comunicação entre avaliador e avaliado	17 (7,6%)	53 (23,6%)	69 (30,7%)	79 (35,1%)	7 (3,1%)	4	3,02

Fonte: Dados da pesquisa

A análise detalhada desta questão mostra em algumas variáveis, discordância com a frequência de respostas da maioria dos entrevistados que optaram pela alternativa 4. Na tabela abaixo pode-se observar que o gênero feminino em oito variáveis se sente descontente com a comunicação e não acreditam que o sistema atual favoreça essa comunicação. A divergência de opiniões está bem dividida em relação ao tempo de exercício na Instituição, esse tempo é muito importante para que o servidor tenha mais conhecimento da AD e nas informações descritas abaixo servidores com menos de 3 anos e de 5 a 7 anos concordam com a afirmação e servidores de 3 a 5 anos e de 7 a 10 anos discordam da afirmação. Nota-se com isso que independente do tempo de exercício em ambas as situações existem opiniões diferentes. No gênero masculino a moda 4 foi a mais determinada entre as variáveis, confirmando concordância com a comunicação realizada com o atual sistema da AD. Em resumo podemos dizer que o gênero masculino se sente mais satisfeito com a comunicação do que o gênero feminino.

Tabela 10: Comunicação entre avaliador e avaliado

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	4	3,6	6,02
	26 - 30 anos	24	2	3	16,90	16	3	3,12	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,83	61,97	41	4	3,3	49,40
	41 - 50 anos	23	3	2,95	16,19	15	4	3,26	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,28	4,22	6	2	3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,12	23,23	33	4	3,48	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,65	24,64	17	4	3,11	20,48
	5 - 7 anos	33	4	3,03	23,23	14	4	3,35	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,8	28,16	17	3	3,05	20,48
	Mais de 10 anos	1	3	3	0,70	2	2 e 1	1,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	3	3,1	20,42	11	4	3,18	13,25
	D	45	4	2,91	31,69	42	4	3,11	50,60
	E	68	2	2,79	47,88	30	4	3,46	36,14
FG /CD	Sim	37	3	3,05	26,05	26	3	3	68,67
	Não	10 5	2	2,83	73,94	57	4	3,36	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

3.4.2- Resultado da competência dos gestores e interferência na Avaliação de Desempenho

Nas próximas questões encontram-se duas importantes situações que fazem parte da avaliação de desempenho, pois os gestores devem conhecer e compreender o objetivo da avaliação para a instituição e servidores e para isso é necessário conhecimento dos critérios avaliados e tentar mensurá-los de forma a evitar as interferências e vícios que podem acontecer durante todo o processo.

Para as questões que se referem a competência dos gestores, considerando os resultados das questões 1, 2 e 3 temos:

Questão 1 - a maioria, 32% (n. 72) escolheu a opção 4, concordando que os gestores valorizam a AD. O perfil desses servidores que optaram por essa alternativa é de que, 95,83% (n. 69) são do sexo feminino, 56,94% (n. 41) têm idade entre 31 a 41 anos,

37,50% (n. 27) tem menos de 3 anos na Instituição, entre eles a maioria 43,06% (n. 32) são de nível “E” e 76,39% (n. 55) e não possuem FG ou CD.

Quadro 13 – Apresentação da questão 1

Questão 1	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O sistema de Avaliação de Desempenho atual é valorizado pelos Gestores da Instituição	9 (4%)	67 (29,8)	60 (26,7)	72 (32%)	17 (7,6%)	4	3,09

Fonte: Dados da pesquisa

No geral a frequência de respostas é a opção 4 e apesar da maioria das variáveis da tabela indicar essa alternativa, o gênero feminino discorda dessa afirmação em cinco variáveis e acreditam que os gestores não valorizam a AD. Já no gênero masculino as frequências de respostas foram bem divididas, sete variáveis concordam, quatro variáveis discordam e quatro variáveis se mantiveram neutros, demonstrando opiniões distintas.

Tabela 11 – Valorização dos gestores com a AD

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	3	3,4	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,1	16,90	16	3	2,9	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,95	61,97	41	4	3,5	49,40
	41 - 50 anos	23	4	2,95	16,19	15	3	3,2	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,16	4,22	6	2	2,6	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,3	23,23	33	4	3,4	39,76
	3 - 5 anos	35	3	2,91	24,64	17	2	3	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,8	23,23	14	4	3,4	16,87
	7 - 10 anos	40	4	2,85	28,16	17	2	3,05	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	2 e 4	3	2,41
Nível do Cargo	C	29	3	3,1	20,42	11	4	3,09	13,25
	D	45	2	2,8	31,69	42	4	3,4	50,60
	E	68	4	3	47,88	30	3	3,1	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,81	26,05	26	4	3,4	68,67
	Não	105	4	3,04	73,94	57	2	2,9	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 2 - a maioria, 34,2% (n. 77) discorda que os gestores consideram a AD umas das ações gerenciais prioritárias. O perfil desses servidores são, 81,82% (n. 63) servidoras do sexo feminino, 55,84% (n. 43) têm idade média de 31 a 41 anos, 31,17% (n. 24) estão na Instituição de 5 a 7 anos, 43,06% (n. 32) são do nível “E” e 57,14% (n. 44) não possui FG ou CD.

Quadro 14 – Apresentação da questão 2

Questão 2	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Os gestores da Instituição consideram a Avaliação de Desempenho uma das ações gerenciais prioritárias	19 (8,4%)	77 (32,2%)	73 (32,4%)	48 (21,3%)	8 (3,6%)	2	2,77

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 16 mostra diferentes opiniões entre os gêneros. Para o gênero feminino podemos notar a maior frequência de respostas na alternativa 2 conforme a opinião da maioria dos entrevistados. No gênero masculino houve discordância de opiniões, em apenas quatro variáveis escolheram a opção 2, seguindo a maioria dos participantes. Nas outras variáveis ficaram neutros ou concordaram que os gestores consideram a AD uma ação prioritária. Em síntese, o gênero feminino discorda e o gênero masculino está dividido.

Tabela 12- Ações gerenciais prioritária

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	1	1	0,70	5	3	3,4	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,7	16,90	16	3	2,75	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,5	61,97	41	4	3,12	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,5	16,19	15	4	3,26	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3	4,22	6	2	2,3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	3	2,9	23,23	33	3	3,3	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,5	24,64	17	2	2,6	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,5	23,23	14	4	3,3	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,4	28,16	17	2	2,76	20,48
	Mais de 10 anos	1	3	3	0,70	2	2 / 3	2,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,6	20,42	11	2	3	13,25
	D	45	2	2,7	31,69	42	4	3,09	50,60
	E	68	2	2,5	47,88	30	3	2,96	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,2	26,05	26	2	2,5	68,67
	Não	105	3	2,7	73,94	57	4	3,28	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 3 - a maioria, 30,2% (n. 68) discorda que os gestores estejam preparados para avaliar seus subordinados. O perfil da maioria dos entrevistados que optou pela alternativa 2 é de, 82,35% (n. 56) do sexo feminino, 58,82% (n. 40) com idade entre 31 a 41 anos, 36,76% (n. 25) estão na Instituição entre 3 a 5 anos, 44,12% (n. 30) são servidores nível “D” e 58,82% (n. 40) não possuem FG ou CD.

Quadro 15 – Apresentação da questão 3

Questão 3	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Os gestores da Instituição estão preparados para conduzirem o processo de Avaliação de Desempenho	23 (10,2%)	68 (30,2%)	58 (25,8%)	65 (28,9%)	11 (4,9%)	2	2,88

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta afirmação, no levantamento da moda de cada variável encontramos alguns resultados diferentes. O Gênero feminino em cinco variáveis, a moda mostrou que a maioria optou pela alternativa 4 e concordam que os gestores estão preparados para conduzir o processo de AD, porém a alternativa 2 continua sendo a mais frequente, indicando que discordam que os gestores estejam preparados. No gênero masculino a tabela mostra que uma opinião diferente do gênero feminino, a frequência de respostas para esse gênero manteve-se na opção 4 e concordam com a afirmação e acreditam que a os gestores estejam sim preparados para conduzir a AD. Com essa análise podemos concluir que os gêneros possuem opiniões distintas.

Tabela 13- Gestores preparados para conduzir a AD

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	1	1	0,70	5	4	3,6	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,95	16,90	16	3	2,87	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,72	61,97	41	4	3,17	49,40
	41 - 50 anos	23	4	2,58	16,19	15	4	3,2	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,33	4,22	6	2	2,5	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,33	23,23	33	3	3,36	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,68	24,64	17	2	2,83	20,48
	5 - 7 anos	33	1	2,57	23,23	14	4	3,35	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,45	28,16	17	4	2,7	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	2 e 3	2,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,67	20,42	11	2	2,9	13,25
	D	45	2	2,82	31,69	42	4	3,11	50,60
	E	68	4	2,73	47,88	30	3	3,13	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,51	26,05	26	2	2,76	68,67
	Não	105	2	2,83	73,94	57	4	3,24	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Para as questões 9 e 10 que se refere às interferências na avaliação, temos o seguinte resultado:

Questão 9 - a maioria, 33,8% (n. 76) concorda que a garantia da estabilidade no cargo pode causar descompromisso com resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores. O perfil desses servidores é de, 65,79% (n. 50) do sexo feminino, 57,89% (n. 44) têm entre 31 a 41 anos, 32,89% (n. 25) tem menos de 3 anos no IFMS, 48,68% (n. 37) são de cargo nível “D” e 69,74% (n. 53) não possui FG ou CD.

Quadro 16 – Apresentação da questão 9

Questão 9	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Descompromisso com resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	17 (7,6%)	52 (23,1%)	48 (21,3%)	76 (33,8%)	32 (14,2%)	4	3,24

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta tabela percebemos a confirmação da frequência 4 como alternativa mais escolhida entre os entrevistados. O gênero feminino, em doze variáveis concordam que a estabilidade no serviço público pode causar descompromisso e baixa produtividade. Somente a variável de 5 a 7 anos discordam da afirmação e servidores com faixa etária acima de 50 anos se mantiveram neutros ou não souberam opinar. O gênero masculino, dez variáveis estão de acordo e têm a mesma opinião do gênero feminino, mas em três variáveis a frequência de resposta ficou na alternativa 2, discordando que o servidor diminua sua produtividade ou compromisso por conta da estabilidade. Em suma os gêneros feminino e masculino concordam com a afirmação da questão 9.

Tabela 14 – Descompromisso, baixa produtividade e garantia de estabilidade

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	5	5	0,70	5	4	3,6	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,33	16,90	16	4	3,06	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,22	61,97	41	2	3,03	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,5	16,19	15	3	3,4	18,07
	acima de 50 anos	6	3	2,85	4,22	6	4	2,83	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,54	23,23	33	4	3,09	39,76
	3 - 5 anos	35	4	3,25	24,64	17	3	3,41	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,87	23,23	14	2	2,85	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,42	28,16%	17	4	3,35	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	1 / 4	2,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	3	3,07	20,42	11	4	3,09	13,25
	D	45	4	3,55	31,69	42	4	3,33	50,60
	E	68	4	3,2	47,88	30	2	2,93	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,4	26,05	26	4	3,57	68,67
	Não	105	4	3,24	73,94	57	4	2,96	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 10 - a maioria 40% (n. 90) concordam que podem ocorrer situações em que os avaliadores não avaliem o servidor com o devido rigor por acreditar que poderá causar consequências negativas no desempenho do subordinado. O perfil dessa maioria é de, 70% (n. 63) do sexo feminino, 63,33% (n. 57) com idade entre 31 a 41 anos, 32,22% (n. 29) tem de 7 a 10 anos de exercício, 41,10% (n. 37) são de cargos nível “E” e 63,33% (n. 57) não possui FG ou CD.

Quadro 17 – Apresentação da questão 10

Questão 10	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Os Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode causar consequências negativas como: ressentimento, perseguição, desmotivação ou redução no desempenho	7 (3,1%)	40 (17,8%)	46 (20,4%)	90 (40%)	42 (18,7%)	4	3,53

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta tabela fica evidente que a frequência de repostas da maioria das variáveis manteve-se na alternativa 4, tanto para o gênero feminino, como masculino. No gênero masculino ainda houve quatro variáveis em que a moda ficou na alternativa 3 que significa que não souberam opinar ou se mantiveram neutro. Em resumo a tabela confirma na maioria das variáveis que os entrevistados concordam que na AD as chefias imediatas evitam avaliar com rigor por acreditarem que podem causar consequências negativas no desempenho futuro dos seus subordinados.

Tabela 15- Falta de rigor na AD por parte dos avaliadores

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	5	5	0,70	5	3	3	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,45	16,90	16	4	3,75	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,58	61,97	41	4	3,53	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,62	16,19	15	4	3,53	18,07
	acima de 50 anos	6	3	3,42	4,22	6	4	2,83	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	2	3,33	23,23	33	3	3,27	39,76
	3 - 5 anos	35	4	3,57	24,64	17	4	3,83	20,48
	5 - 7 anos	33	4	3,57	23,23	14	4	3,14	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,82	28,16	17	5	3,88	20,48
	Mais de 10 anos	1	2	2	0,70	2	1 / 3	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	3,57	20,42	11	4	4,45	13,25
	D	45	4	3,77	31,69	42	4	3,5	50,60
	E	68	4	3,44	47,88	30	3	3,4	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,94	26,05	26	4	3,8	68,67
	Não	105	4	3,44	73,94	57	3	3,29	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

3.4.3- Resultado da satisfação geral da Avaliação de Desempenho

Dentro de uma avaliação de desempenho existem muitos critérios a ser considerado para medir a eficiência da avaliação na instituição, a pesquisa levantou dois pontos em relação a avaliação de desempenho do IFMS, dentre eles temos os critérios avaliados nos formulários, se são suficientes para avaliar realmente o servidor e se o incentivo financeiro é o principal motivo da avaliação. As duas últimas afirmações do questionário se referem a satisfação geral com AD baseados nas alternativas escolhidas por cada entrevistado. Para as questões 4, 5, 6, 7 e 8 sobre a função da AD, temos:

Questão 4 - a maioria 38,2% (n. 86) escolheu a opção 2 discordando que os critérios utilizados na AD permitem avaliar objetivamente o desempenho dos servidores. O perfil desses servidores são, 70,93% (n. 61) são do sexo feminino, 59,3% (n. 51) tem idade

entre 31 a 41 anos, 30,23% (n. 26) possuem de 7 a 10 anos na Instituição, 45,35% (n. 39) são de cargos de nível “D” e 58,14% (n. 50) não possuem FG ou CD.

Quadro 18 – Apresentação da questão 4

Questão 4	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Os critérios de Avaliação de Desempenho adotados pela Instituição permite avaliar objetivamente o desempenho dos servidores	28 (12,4%)	86 (38,2%)	36 (16%)	66 (29,3%)	9 (4%)	2	2,74

Fonte: Dados da pesquisa

Para esta questão, o gênero feminino foi o que mais discordou da afirmação, deixando claro que os critérios utilizados na AD não permitem que o desempenho dos servidores seja objetivamente avaliado. Comparando com o gênero masculino, percebe-se uma divisão entre as alternativas 2 e 4, onde em onze variáveis os entrevistados optaram pela alternativa 4 concordando que os critérios utilizados permitem sim avaliar o desempenho do servidor e em sete variáveis possuem a mesma opinião do gênero feminino e discordam da afirmação. Podemos dizer então que o gênero feminino está mais descontente do que o gênero masculino com a AD.

Tabela 16 – Os critérios utilizados permitem avaliar o desempenho dos servidores

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	4	3,6	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,7	16,90	16	2	2,93	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,51	61,97	41	4	3,16	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,45	16,19	15	2	2,86	18,07
	acima de 50 anos	6	4	2,83	4,22	6	4	2,83	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	2,81	23,23	33	4	3,45	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,6	24,64	17	2	2,76	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,27	23,23	14	4	3,21	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,5	28,16	17	2	2,58	20,48
	Mais de 10 anos	1	3	3	0,70	2	2	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,46	20,42	11	2	2,72	13,25
	D	45	2	2,51	31,69	42	4	3,04	50,60
	E	68	2	2,6	47,88	30	4	3,23	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,18	26,05	26	2	2,61	68,67
	Não	105	2	2,67	73,94	57	4	3,28	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 5 - a maioria 45,3% (n. 102) concordam que a existência de uma AD permite a melhoria das condições necessárias para a realização do trabalho. Os servidores que escolheu a opção 4 são, 60,78% (n. 61) do sexo feminino, 57,84% (n. 59) estão na faixa etária de 31 a 41 anos, 33,33% (n. 34) estão na instituição a menos de 3 anos, 40,20% (n. 41) são do nível “D” e 70,59% (n. 72) não possuem FG ou CD.

Quadro 19 – Apresentação da questão 5

Questão 5	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
A existência de um sistema de Avaliação de Desempenho permite a melhoria das condições necessárias às realizações do trabalho	8 (3,6%)	51 (22,7%)	43 (19,1%)	102 (45,3%)	21 (9,3%)	4	3,34

Fonte: Dados da pesquisa

Com quase unanimidade, em relação ao gênero feminino a tabela abaixo, mostrou como frequência de resposta a alternativa 4, admitindo que a existência de um sistema de avaliação de desempenho permite o reconhecimento das melhorias de condições de trabalho no IFMS. O gênero masculino em sua maioria também obteve a frequência 4 como alternativa e tem a mesma opinião do gênero feminino, porém em três variáveis a moda foi a alternativa 2 que discorda que a AD permite melhoria nas condições de trabalho. Em resumo podemos considerar que ambos os gêneros e variáveis concordam e possuem opiniões positivas.

Tabela 17- Existência de um sistema de AD permite melhoria no trabalho

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	1	1	0,70	5	4	3,8	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,41	16,90	16	4	3,81	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,09	61,97	41	4	3,53	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,5	16,19	15	4	3,33	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3	4,22	6	2	3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,39	23,23	33	4	3,93	39,76
	3 - 5 anos	35	4	3,05	24,64	17	4	3,41	20,48
	5 - 7 anos	33	4	3,33	23,23	14	4	3,57	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,1	28,16	17	2	3,11	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	2	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	3,1	20,42	11	4	3,72	13,25
	D	45	4	3,28	31,69	42	4	3,42	50,60
	E	68	4	3,21	47,88	30	4	3,66	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,21	26,05	26	4	3,29	68,67
	Não	105	4	3,21	73,94	57	4	3,68	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 6 - a maioria 40,4% (n. 91) concordam que o sistema de AD propicia a valorização dos resultados. Entre eles, 61,54% (n. 56) são do sexo feminino, 53,85% (n. 49) estão entre 31 a 41 anos, 39,56% (n. 36) estão a menos de 3 anos em exercício, 45,06% (n. 41) são do nível “E” e 74,73% (n. 68) não possuem FG ou CD.

Quadro 20 – Apresentação da questão 6

Questão 6	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O sistema de Avaliação de Desempenho propicia a valorização das atividades de trabalho e dos resultados	12 (5,3%)	56 (24,9%)	51 (22,7%)	91 (40,4%)	15 (6,7%)	4	3,18

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a valorização das atividades de trabalho e resultados através da AD, a tabela 22 mostra que ambos os gêneros concordam em sua maioria com a alternativa 4. Divergindo um pouco em algumas variáveis onde a alternativa 2 aparece quatro vezes em cada gênero, discordando da maioria e considerando que a AD não propicia a valorização do trabalho e dos resultados. Podemos considerar, com a apresentação das frequências, que a alternativa 4 foi realmente a mais escolhida entre os gêneros.

Tabela 18- o Sistema de AD valoriza as atividades e os resultados

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	4	3,8	6,02
	26 - 30 anos	24	2	3,04	16,90	16	4	3,37	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3	61,97	41	4	3,43	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,29	16,19	15	2	3,13	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,57	4,22	6	2	3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,39	23,23	33	4	3,75	39,76
	3 - 5 anos	35	4	2,97	24,64	17	4	3,29	20,48
	5 - 7 anos	33	3	3,03	23,23	14	3	3,35	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,9	28,16	17	2	2,88	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	2	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,96	20,42	11	4	3,18	13,25
	D	45	4	3,02	31,69	42	4	3,28	50,60
	E	68	4	3,14	47,88	30	4	3,56	36,14
FG /CD	Sim	37	4	2,97	26,05	26	2	3,07	68,67
	Não	105	4	3,1	73,94	57	4	3,5	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 7 - a maioria 36,9% (n. 83) concordam que a utilização da AD contribui para a melhoria de resultados da Instituição. O perfil desses servidores são, 67,47% (n. 56) do sexo feminino, 55,42% (n. 46) está na faixa etária de 31 a 41 anos, 33,72% (n. 28) têm menos de 3 anos no IFMS, 38,55% (n. 32) são nível “D” e com a mesma percentagem 38,55% (n. 32) são de nível “E”, 69,88% (n. 58) não possuem FG ou CD.

Quadro 21 – Apresentação da questão 7

Questão 7	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
A utilização da Avaliação de Desempenho contribui para a melhoria de resultados da Instituição	12 (5,3%)	56 (24,9%)	51 (22,7%)	91 (40,4%)	15 (6,7%)	4	3,29

Fonte: Dados da pesquisa

Visivelmente os gêneros feminino e masculino escolheram a alternativa 4, que demonstrou opinião de forma positiva em relação a contribuição da AD para o resultado da Instituição. Na tabela 23 podemos ressaltar que o gênero feminino apenas um entrevistado escolheu a opção 3 mantendo-se neutro. Já o gênero masculino, apesar da maioria das variáveis permanecer na alternativa 4, em seis variáveis os entrevistados mantiveram-se neutros em suas respostas e em duas variáveis a frequência ficou na alternativa 2, divergindo da maioria. As opiniões do gênero feminino estão mais alinhadas e o gênero masculino variam de opinião.

Tabela 19- AD contribui para melhoria dos resultados da Instituição

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	3	3	0,70	5	4	3,6	6,02
	26 - 30 anos	24	3	3,33	16,90	16	4	3,5	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,16	61,97	41	3	3,5	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,16	16,19	15	4	3,33	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,57	4,22	6	2	3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,51	23,23	33	4	3,81	39,76
	3 - 5 anos	35	4	3,05	24,64	17	4	3,23	20,48
	5 - 7 anos	33	4	3,33	23,23	14	3	3,35	16,87
	7 - 10 anos	40	4	2,92	28,16	17	3	3,17	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	2	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	3,21	20,42	11	4	3,45	13,25
	D	45	4	3,17	31,69	42	3	3,42	50,60
	E	68	4	3,21	47,88	30	3	3,46	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,18	26,05	26	3	3,11	68,67
	Não	105	4	3,2	73,94	57	4	3,59	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 8 - a maioria 44,9% (n. 101) discordam que os resultados das AD realizadas representam com precisão o desempenho dos servidores. Entre a maioria desses servidores, 77,23% (n. 78) são do sexo feminino, 67,33% (n. 62) têm entre 31 a 41 anos, 28,71% (n. 29) são servidores que estão na Instituição de 7 a 10 anos, 44,55% (n. 45) são de nível “D” e 68,32% (n. 69) não possuem FG ou CD.

Quadro 22 – Apresentação da questão 8

Questão 8	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Os resultados das Avaliações de Desempenho realizadas representam com precisão o desempenho dos servidores	41 (18,2%)	101 (44,9%)	58 (25,8%)	20 (8,9%)	5 (2,2%)	2	2,32

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela de frequências, nota-se que o gênero feminino, com escolha unânime, optou pela alternativa 2 que discorda e uma variável com a alternativa 1 que discorda totalmente que os resultados das ADs representem com precisão o desempenho dos servidores. O gênero masculino a maior frequência de respostas ficou com a opção 3 e se mantiveram neutro, apenas seis variáveis optaram pela alternativa 2. Percebe-se que o gênero feminino não está satisfeito com a AD e o gênero masculino está dividido e por isso preferiram não opinar nesta questão.

Tabela 20- Precisão do desempenho com os resultados da AD

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	1	1	0,70	5	2	2,5	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,41	16,90	16	2	2,65	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,02	61,97	41	3	2,8	49,40
	41 - 50 anos	23	2	1,87	16,19	15	2	2,66	18,07
	acima de 50 anos	6	2	2,85	4,22	6	3	2,5	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	2	2,33	23,23	33	3	2,96	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,08	24,64	17	2	2,52	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,06	23,23	14	3	2,85	16,87
	7 - 10 anos	40	2	1,95	28,16	17	3	2,35	20,48
	Mais de 10 anos	1	2	2	0,70	2	1 / 2	1,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,03	20,42	11	3	2,81	13,25
	D	45	2	2,13	31,69	42	3	2,59	50,60
	E	68	2	2,1	47,88	30	3	2,8	36,14
FG /CD	Sim	37	2	1,89	26,05	26	2	2,42	68,67
	Não	105	2	2,17	73,94	57	3	2,82	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a mais um dos critérios que a AD proporciona, temos o incentivo financeiro, que é a recompensa pelo bom desempenho. As questões 14, 15, 16, 17 e 18 indicam a opinião dos servidores sobre Incentivo Financeiro.

Questão 14 - a maioria, 34,2% (n. 77) concorda que o reconhecimento do mérito profissional é o principal produto da AD. A maioria dos servidores que escolheram essa

alternativa, 61,04% (n. 47) são do sexo feminino, 58,44% (n. 45) têm idade entre 31 a 41 anos, o tempo de exercício na Instituição ficou dividido igualmente em menos de 3 anos e de 7 a 10 anos 31,17% (n. 24) cada um, 44,16% (n. 34) são do nível “E” e 72,73% (n. 56) não possui FG ou CD.

Quadro 23 – Apresentação da questão 14

Questão 14	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O reconhecimento do mérito profissional é um dos principais produtos da avaliação de Desempenho	9 (4%)	61 (27,1%)	64 (28,4%)	77 (34,2%)	14 (6,2%)	4	3,11

Fonte: Dados da pesquisa

Para a análise do reconhecimento do mérito profissional a tabela 25 mostra que o gênero masculino em sua maioria concorda que o reconhecimento do mérito é um dos produtos principais da AD. Já o gênero feminino apesar de mostrar no perfil que a maioria dos entrevistados que escolheram esta alternativa foi do gênero feminino, a tabela de frequência das respostas mostrou outros também resultados, em cinco variáveis a moda 2 foi mais frequente e os participantes não concordam que o mérito profissional deva ser o principal produto da AD.

Tabela 21- O mérito profissional é o principal produto da AD

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	4	3,2	6,02
	26 - 30 anos	24	3	3,16	16,90	16	3	3,12	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,06	61,97	41	4	3,4	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,87	16,19	15	4	3,33	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,28	4,22	6	2	2,33	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,21	23,23	33	4	3,48	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,97	24,64	17	3	3,41	20,48
	5 - 7 anos	33	2	3	23,23	14	3	2,78	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,02	28,16	17	4	3,05	20,48
	Mais de 10 anos	1	3	3	0,70	2	1 / 3	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	3,14	20,42	11	4	3,27	13,25
	D	45	4	3,24	31,69	42	4	3,14	50,60
	E	68	2	2,88	47,88	30	4	3,33	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,94	26,05	26	4	3,07	68,67
	Não	105	4	3,08	73,94	57	4	3,29	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 15 - a maioria, 54,7% (n. 123) optaram pela alternativa 4 e concordam que o incentivo financeiro é relevante para motivar o servidor a trabalhar. O perfil desses servidores são, 65,85% (n. 81) do sexo feminino, 61,04% (n. 75) com idade entre 31 a 41 anos, 29,27% (n. 36) está no IFMS de 7 a 10 anos, 41,46% (n. 51) estão no cargo de nível “E” e 68,29% (n. 84) não possuem FG ou CD.

Quadro 24 – Apresentação da questão 15

Questão 15	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O incentivo financeiro é relevante para motivar o servidor a trabalhar	6 (2,7%)	37 (16,4%)	29 (12,9%)	123 (54,7%)	30 (13,3%)	4	3,59

Fonte: Dados da pesquisa

Confirmando a respostas dos entrevistados, a tabela 26 mostra que em ambos os gêneros a frequência das alternativas foi a 4, onde concordam em absoluto que o incentivo financeiro é relevante para a motivação no trabalho.

Tabela 22- Incentivo financeiro

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	3	3	0,70	5	1	2,8	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,5	16,90	16	4	3,93	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,67	61,97	41	4	3,76	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,33	16,19	15	4	3,33	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,57	4,22	6	4	3	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,72	23,23	33	4	3,78	39,76
	3 - 5 anos	35	4	3,48	24,64	17	4	3,52	20,48
	5 - 7 anos	33	4	3,45	23,23	14	4	3,57	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,62	28,16	17	4	3,58	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	1 e 4	2,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	3,85	20,42	11	4	4,27	13,25
	D	45	4	3,57	31,69	42	4	3,8	50,60
	E	68	4	3,46	47,88	30	4	3,76	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,67	26,05	26	4	3,5	68,67
	Não	105	4	3,54	73,94	57	4	3,68	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 16 - a maioria, 47,1% (n. 106) discordam que o sistema de AD do IFMS serve apenas para definir o valor da gratificação para o servidor. Os servidores que escolheram esta alternativa são, 58,49% (n. 62) do sexo feminino, 59,43% (n. 63) com idade entre 31 a 41 anos, 28,30% (n. 30) com menos de 3 anos de exercício, 41,51% (n. 44) são de nível “E” e 67,92% (n. 72) não possuem FG ou CD.

Quadro 25 – Apresentação da questão 16

Questão 16	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
O sistema de Avaliação de Desempenho atual serve apenas para definir o valor da gratificação para o servidor	37 (16,4%)	106 (47,1%)	53 (23,6%)	24 (10,7%)	5 (2,2%)	2	2,35

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na tabela 27 que os gêneros feminino e masculino, a opção 2 discordo foi a mais frequente em praticamente todas as variáveis. Ambos discordam que a AD serve apenas para definir o valor da gratificação para o servidor. Nota-se uma compatibilidade de opiniões em relação a questão 16.

Tabela 23- AD serve apenas para definir o valor da gratificação

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	3	3	0,70	5	1	1,4	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,2	16,90	16	2	2,25	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,37	61,97	41	2	2,23	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,75	16,19	15	2	2,26	18,07
	acima de 50 anos	6	3	2,85	4,22	6	2	2,5	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	2	2,15	23,23	33	2	2,18	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,6	24,64	17	2	2,29	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,3	23,23	14	2	2,14	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,65	28,16	17	2	2,17	20,48
	Mais de 10 anos	1	2	2	0,70	2	2 e 3	2,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,53	20,42	11	2	2,18	13,25
	D	45	2	2,48	31,69	42	2	2,26	50,60
	E	68	2	2,36	47,88	30	2	2,13	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,51	26,05	26	2	2,38	68,67
	Não	105	2	2,4	73,94	57	2	2,12	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 17 - a maioria, 41,8% (n. 94) concordam que a remuneração é positiva em termos de motivação e desempenho na AD. O perfil para os servidores que optaram por essa resposta foi de, 73,68% (n. 56) do gênero feminino, 63,83% (n. 60) com idade entre 31 a 41 anos, 64,89% (n. 61) com tempo de exercício de 3 a 5 anos e de 7 a 10 anos, 26,60% (n. 25) cada faixa etária, 44,68% (n. 42) com cargos de nível “E” e 59,57% (n. 56) não possuem FG ou CD.

Quadro 26 – Apresentação da questão 17

Questão 17	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
A vinculação da Avaliação de Desempenho à remuneração é positiva em termos de motivação e desempenho	12 (5,3%)	34 (15,1%)	72 (32%)	94 (41,8%)	13 (5,8%)	4	3,27

Fonte: Dados da pesquisa

Observando o quadro 25 acima, nota-se que as respostas foram bem divididas entre as alternativas e apesar da moda mostrar que a alternativa 4 foi a mais escolhida, a tabela 28 mostra que além dessa maioria concordar que a vinculação da AD com a remuneração é positiva para a motivação e desempenho dos servidores, outras frequências podem ser encontradas. Para o gênero feminino, quatro variáveis mostram que a frequência de resposta se manteve neutra com a alternativa 3, não deixando de concordar ou discordar. O gênero masculino obteve 6 variáveis que também se mantiveram neutros.

Tabela 24- A remuneração é positiva para a motivação do desempenho

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	2	2	0,70	5	2	3	6,02
	26 - 30 anos	24	3	2,95	16,90	16	3	3,37	19,27
	31 - 41 anos	88	4	3,27	61,97	41	4	3,43	49,40
	41 - 50 anos	23	4	3,2	16,19	15	3	3,2	18,07
	acima de 50 anos	6	4	4	4,22	6	4	3,16	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	2	3,06	23,23	33	4	3,33	39,76
	3 - 5 anos	35	3	3,25	24,64	17	4	3,47	20,48
	5 - 7 anos	33	4	3,3	23,23	14	3	3,35	16,87
	7 - 10 anos	40	4	3,3	28,16	17	3	3,41	20,48
	Mais de 10 anos	1	3	3	0,70	2	1 e 3	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	3,64	20,42	11	4	3,18	13,25
	D	45	3	3,22	31,69	42	3	3,07	50,60
	E	68	4	3,07	47,88	30	4	3,56	36,14
FG /CD	Sim	37	4	3,45	26,05	26	4	3,53	68,67
	Não	105	4	3,15	73,94	57	3	3,26	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 18 - a maioria, 33,8% (n. 76) discorda que no IFMS existe coerência entre nível de esforço e a gratificação paga. Comparando o perfil desses servidores, 73,68% (n. 56) é do sexo feminino, 61,84% (n. 47) estão na faixa etária de 31 a 41 anos, 27,63% (n. 21) tem entre 7 a 10 anos de Instituição, 40,79% (n. 31) são de nível “E” e 65,79% (n. 50) não possuem FG ou CD.

Quadro 27 – Apresentação da questão 18

Questão 18	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Nesta Instituição existe coerência entre nível de esforço e a gratificação paga	47 (20,9%)	76 (33,8%)	75 (33,3%)	25 (11,1%)	2 (0,9%)	2	2,37

Fonte: Dados da pesquisa

Quase que empatadas as alternativas 2 e 3 de acordo com o quadro 26 apresentado acima, a frequência das variáveis na tabela 29 mostram que para o gênero feminino a maioria confirma a alternativa 2 e discordam que existe coerência entre o nível de esforço e a gratificação paga. No gênero masculino a opção que se sobressaiu foi a alternativa 3 que indica um posicionamento neutro.

Tabela 25- Coerência entre esforço e gratificação

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	1	1	0,70	5	3	2,4	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,25	16,90	16	3	2,5	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,18	61,97	41	3	2,7	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,16	16,19	15	3	2,18	18,07
	acima de 50 anos	6	1	2,42	4,22	6	1	2,33	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	2	2,42	23,23	33	3	2,9	39,76
	3 - 5 anos	35	3	2,17	24,64	17	2	2,58	20,48
	5 - 7 anos	33	2	1,93	23,23	14	2	2,57	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,27	28,16	17	2	2,41	20,48
	Mais de 10 anos	1	2	2	0,70	2	1 e 3	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	2	2,17	20,42	11	3	2,9	13,25
	D	45	2	2,13	31,69	42	3	2,42	50,60
	E	68	2	2,26	47,88	30	3	2,9	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,07	26,05	26	2	2,57	68,67
	Não	105	2	2,26	73,94	57	3	2,7	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a percepção geral da AD realizada no IFMS, os servidores opinaram da seguinte forma:

Questão 19 - a maioria, 33,3% (n. 75) não estão satisfeitos com a AD e discordam da afirmação colocada no questionário. Esses Servidores são, 73,33% (n. 55) do sexo feminino, 61,33% (n. 46) com idade entre 31 a 41 anos, 37,33% (n. 28) já está na Instituição de 7 a 10 anos, 50,67% (n. 38) são de nível “E” e 58,67% (n. 44) não possuem FG ou CD.

Quadro 28 – Apresentação da questão 19

Questão 19	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
Estou satisfeito (a) com a atual Avaliação de Desempenho	23 (10,2%)	75 (33,3%)	68 (30,02%)	53 (23,6%)	6 (2,7%)	2	2,75

Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão demonstra a satisfação com a atual AD realizada no IFMS e para demonstrar essa opinião temos no rol da tabela 30 os seguintes resultados: O gênero feminino com a escolha da alternativa 2 discorda que estejam satisfeitos com a AD atual, já o gênero de forma totalmente contrária se mostrou satisfeito com a AD e optara pela alternativa 4. Desta forma as opiniões são divergentes entre os gêneros, onde um se sente insatisfeito e o outro satisfeito.

Tabela 26- Satisfação com a AD

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	4	4	0,70	5	3	3,2	6,02
	26 - 30 anos	24	2	2,7	16,90	16	4	2,93	19,27
	31 - 41 anos	88	2	2,51	61,97	41	4	3,13	49,40
	41 - 50 anos	23	2	2,91	16,19	15	3	3,26	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,42	4,22	6	2	2,5	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	3	3	23,23	33	4	3,3	39,76
	3 - 5 anos	35	2	2,57	24,64	17	4	3,05	20,48
	5 - 7 anos	33	2	2,39	23,23	14	4	3,14	16,87
	7 - 10 anos	40	2	2,32	28,16	17	2	2,76	20,48
	Mais de 10 anos	1	2	2	0,70	2	1 e 3	2	2,41
Nível do Cargo	C	29	3	2,6	20,42	11	4	3,18	13,25
	D	45	2	2,48	31,69	42	4	3,07	50,60
	E	68	2	2,57	47,88	30	4	3,06	36,14
FG /CD	Sim	37	2	2,35	26,05	26	3	2,86	68,67
	Não	105	3	2,62	73,94	57	4	3,19	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 20 - a maioria, 39,1% (n. 88) concorda que é necessária uma reformulação na AD do IFMS. O perfil é de, 71,59% (n. 63) do sexo feminino, 53,41% (n. 47) com idade entre 31 a 41 anos, 28,41% (n. 25) já estão em exercício de 5 a 7 anos, 51,14% (n. 45) são de nível “E” e 68,18% (n. 60) não possuem FG ou CD.

Quadro 29 – Apresentação da questão 20

Questão 20	Descrição					Moda	Média
	1	2	3	4	5		
É necessário uma reformulação na Avaliação de Desempenho da Instituição	2 (0,9%)	23 (10,2%)	43 (19,1%)	88 (39,1%)	69 (30,7%)	4	3,88

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 20 vem levantar a necessidade de reformulação da AD e com já visto no quadro 28 a frequência de respostas foi 4, concordando com a reformulação. Na tabela 31 com unanimidade o gênero feminino concorda optando pelas alternativas 4 e 5, já o gênero masculino além das alternativas 4 e 5 em quatro variáveis apareceu a alternativa 3 que expõe a opinião neutra em relação a reformulação da AD. Em suma podemos dizer que o gênero feminino se encontra mais insatisfeito com a AD e o gênero masculino não possui uma opinião concreta em concordância com os demais.

Tabela 27- Reformulação da AD

Variáveis		Feminino 142 (63,1%)				Masculino 83 (36,9%)			
		n.	Moda	Média	%	n.	Moda	Média	%
Faixa Etária	18 - 25 anos	1	5	5	0,70	5	3	3,2	6,02
	26 - 30 anos	24	4	3,91	16,90	16	5	3,56	19,27
	31 - 41 anos	88	4	4,17	61,97	41	2	3,4	49,40
	41 - 50 anos	23	4	4,16	16,19	15	4	3,73	18,07
	acima de 50 anos	6	4	3,28	4,22	6	4	4,16	7,23
Tempo de Exercício	menos de 3 anos	33	4	3,75	23,23	33	3	3,18	39,76
	3 - 5 anos	35	5	4,11	24,64	17	5	3,7	20,48
	5 - 7 anos	33	4	4,24	23,23	14	4	3,5	16,87
	7 - 10 anos	40	4	4,22	28,16	17	5	3,94	20,48
	Mais de 10 anos	1	4	4	0,70	2	5 e 4	4,5	2,41
Nível do Cargo	C	29	4	4,03	20,42	11	4	3,54	13,25
	D	45	5	4,2	31,69	42	5	3,66	50,60
	E	68	4	4,04	47,88	30	3	3,33	36,14
FG /CD	Sim	37	4	4,37	26,05	26	5	3,84	68,67
	Não	105	4	3,99	73,94	57	3	3,38	31,33

Fonte: Dados da pesquisa

3.5. Análise dos dados coletados

Fazendo a análise geral das respostas levando em consideração a teoria apresentada sobre a Avaliação de Desempenho, comunicação entre superior e subordinado, *feedback*, possíveis interferências e motivação no trabalho temos as seguintes conclusões:

Em relação a **comunicação e *feedback* entre chefia imediata e subordinado** a pesquisa mostrou que existe comunicação e *feedback* na AD, porém não possuem um acompanhamento sistemático para realizar o *feedback* fora do período de avaliação. O *feedback* é o momento em que o subordinado e chefia se comunicam trocando informações sobre o desempenho de ambos durante o ano. A comunicação deve ser uma prática diária para que se tenham bons resultados e o *feedback* seja cada vez mais claro e sem distorções. O *feedback* bem executado realmente pode proporcionar o aumento no desempenho e a diminuição das interferências causadas por uma falta de comunicação.

Analisando as respostas em relação a **competência dos gestores e interferência na Avaliação de Desempenho**, identificou-se que apesar da questão 1 a maioria concordar que os gestores valorizam a AD, houve uma incoerência com a questão 2, onde a maioria discorda que os gestores consideram a AD uma das ações gerenciais prioritárias dentro da Instituição, sendo que uma completa a outra. Isso pode ter ocorrido porque os servidores que concordaram com a opção 4 na primeira questão estão a menos de 3 anos e a maioria que optaram pela alternativa 2 na questão 2 já estão no quadro de servidores de 5 a 7 anos. As duas questões que optaram por concordar com as afirmações que se refere ao descompromisso, baixa produtividade, garantia de estabilidade e falta rigor na AD, optaram pela concordância, sendo que pode ser considerada concordância negativa, pois ambas demonstram comportamentos indesejáveis em relação a AD.

Levando em consideração as respostas da **satisfação geral da Avaliação de Desempenho**, ficou claro que nas afirmações 5, 6 e 7 os servidores concordam que ter um sistema de avaliação de desempenho traz melhorias para o desempenho dos servidores e ajudam a reconhecer o resultados da instituição, porém nas afirmações 4 e 8 foi possível identificar nas respostas dos servidores que a AD realizada atualmente pelo IFMS não proporciona essa melhoria e os critérios avaliados não representam com precisão o desempenho dos servidores. Com relação ao incentivo financeiro as respostas das questões 14, 15, 16, 17 e 18 demonstram que o mérito profissional e o incentivo financeiro como forma de recompensa se completam e são considerados o principal produto da AD e que a motivação e desempenho estão ligados com a remuneração, porém na AD realizada no IFMS a maioria dos servidores discordam que existe coerência entre o desempenho e esforço realmente executados pelos servidores em relação a recompensa alcançada para a progressão por mérito que só é possível com o resultado da AD. Na percepção geral do sistema de AD, as duas últimas questões 19 e 20, baseadas nas respostas mostram a insatisfação com a atual AD e os servidores reconhecem a necessidade de reformulação no sistema realizado pelo IFMS.

Durante a análise, identificou-se que o gênero feminino e suas variáveis concordaram mais vezes e as frequências de respostas iguais confirmam o posicionamento em relação a AD. Já no gênero masculino as frequências de respostas divergem na maioria das questões e nem sempre possuem a mesma opinião do gênero feminino e se mantém neutros durante muitas afirmações.

**CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO E PERSPECTIVAS PARA FUTURAS
INVESTIGAÇÕES**

4- Conclusão

Para analisar o desempenho de uma pessoa em uma organização, vários fatores determinantes devem ser levados em consideração como, a motivação, satisfação, comunicação, *feedback* e até mesmo o clima organizacional. Todas essas variáveis foram apresentadas no decorrer do trabalho de forma clara e objetiva para que a proposta da investigação fosse delimitada. Na Avaliação de Desempenho, os autores enfocam a importância de tomar cuidado com as distorções que possam ocorrer por parte de avaliadores mal preparados ou com pouca instrução, caso contrário de nada servirá o resultado apresentado, pois não se tratará de uma avaliação fidedigna como deve ser.

Esta dissertação teve como principal objetivo, aferir a Avaliação de Desempenho realizada no IFMS através da perspectiva dos Servidores Técnicos Administrativos, objetivo esse, de grande importância no contexto atual onde as pessoas fazem parte da organização não só apenas como funcionários e sim como parceiros e colaboradores para o crescimento da organização. Uma Instituição onde seus parceiros trabalham mais felizes o desempenho é maior e conseqüentemente o resultado para ambos os lados é satisfatório.

O objetivo da investigação foi alcançado parcialmente, considerando que o questionário foi aplicado apenas com uma pequena amostra de 225 servidores efetivos do IFMS, distribuídos entre os 10 *Campi* e Reitoria. As 20 questões apresentadas foram pautadas pelo referencial teórico apresentado no início do trabalho. Dentro do objetivo geral, obtivemos os objetivos específicos que tratavam de descrever os formulários usados na AD, avaliar a comunicação e *feedback* com a chefia imediata, recolher informações sobre a competência dos gestores para avaliar o desempenho de seus subordinados, identificar a satisfação geral com a AD e apresentar propostas de melhorias no sistema de AD nos formulários utilizados. Com o resultado da pesquisa foi possível responder as três hipóteses levantadas para justificar o trabalho. Hipótese 1 -Os critérios utilizados nos formulários de AD permitem avaliar com precisão o desempenho dos servidores, hipótese 2 - a recompensa financeira recebida com a AD é o único objetivo a ser alcançado pelos servidores do IFMS e a hipótese 3 - os gestores estão preparados para avaliar seus subordinados.

No capítulo III, durante a apresentação dos formulários de Avaliação de desempenho foi possível perceber que os atuais formulários são vagos e não fornecem

informações necessárias para medir o desempenho do servidor e também o que a instituição em contrapartida proporciona em questão de incentivos a capacitação para aumentar o conhecimento e o desempenho da função ou cargo e infraestrutura para o melhor desempenho das atividades, considerando que o ambiente físico também é um fator importante para a motivação e desempenho das atividades. Os critérios que são avaliados é a assiduidade e pontualidade, fator de produção institucional e atuação profissional, em momento algum a avaliação leva em consideração a motivação do servidor. Basicamente o que aparecem nos formulários são fatores de legalidade, comunicação e gestão por objetivos. Esses fatores apresentados, levando em conta o novo modelo de Gestão de Pessoas, onde o colaborador é peça fundamental para a organização, não contribuem para o reconhecimento do verdadeiro desempenho.

Após o resultado da análise detalhada dos formulários, e em complemento a hipótese 1 que trata justamente dos critérios utilizados nos formulários da AD, o resultado mostrou que nas questões 4 e 8 que falam sobre os critérios utilizados na avaliação e se o resultado da AD representa com precisão o desempenho do servidor, tivemos como resposta a alternativa 2 (discordo) como a mais frequente e as médias respectivamente ficou 2,74 e 2,32, confirmando que a maioria dos entrevistados não acreditam que seja possível avaliar o desempenho verdadeiro baseado somente nos critérios atuais. Neles, não é possível identificar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais por parte da Instituição.

Três afirmações apresentadas no inquérito teve o objetivo de avaliar a comunicação e o *feedback* entre as partes no período de avaliação de desempenho ou durante o ano. O resultado mostrou que para o *feedback* e comunicação a frequência de respostas foi a alternativa 4 (concordo) com médias 3,3 e 3,02 mantendo o resultado positivo. Em relação ao acompanhamento sistemático da AD a frequência de resposta foi a alternativa 2 (discordo) com média 2,51, também se manteve com resultado positivo apesar de ser uma alternativa negativa. A comunicação e o *feedback* realizado atualmente torna-se suficiente para o reconhecimento do desempenho, porém o acompanhamento sistemático é insuficiente de acordo com os dados da pesquisa e precisa ser reavaliado para que assim possa melhorar o desempenho.

A hipótese 2 em relação ao incentivo financeiro como principal objetivo a ser alcançado, encontrou o seguinte resultado. Os servidores reconhecem que o mérito profissional é um dos principais produtos da AD com frequência de resposta 4 (concorda) e média 3,11, reconhecem que a remuneração é positiva em relação a

motivação e desempenho com média 3,27 e concordam que o incentivo financeiro é relevante para motivar o servidor obtendo média de 3,59. Neste ponto a pesquisa mostrou que o incentivo financeiro é considerado o principal motivo da AD, porém esse não é o objetivo verdadeiro de uma avaliação de desempenho, mas pode ser considerado um fator motivacional para alcançar o mérito profissional que é consequência do resultado individual. Porém discordam que existe coerência entre o nível de esforço e a gratificação paga, com média 2,37 e que atual AD serve apenas para definir a gratificação para o servidor obtendo média 2,35. Esses dois pontos delicados da AD resultam em uma outra discussão, pois trata-se de legislação, onde a Instituição não pode interferir no valor pago pelo desempenho individual. Esse é um único valor recebido a partir do momento em que o servidor obtém a média 7 no relatório final. Sendo assim o servidor que tiver média 10 ou média 7 receberá a mesma porcentagem de recompensa, o que irá variar no valor final é a quantidade de progressões que o servidor já adquiriu durante a vida funcional e o tempo de exercício na instituição.

A última hipótese, mas não menos importante foi identificar se os gestores estão preparados para realizar o processo de avaliação de desempenho. Neste contexto, apesar das respostas serem bem divididas entre as alternativas, a questão 3 indicou frequência de respostas na alternativa 2 e média 2,88 e afirmam que os gestores não estão preparados, porém concordam que o atual sistema de avaliação é valorizado pelos gestores, média 3,09 e discordam com média 2,77 que seja uma das ações gerenciais prioritárias. Essa discordância entre as questões demonstra que a opinião dos servidores não foram exatamente definidas, sendo assim não se pode mensurar a veracidade dessas respostas. Complementando a competência dos gestores, temos as possíveis interferências que possam ocorrer durante a AD e para averiguar essas opiniões, os servidores indicaram que a estabilidade no cargo com média 3,24, causa descompromisso e baixa produtividade por parte de alguns servidores. Com média de resposta 3,53, foi levantada a possibilidade da falta de rigor na avaliação por parte dos gestores com o receio de desencadear um desempenho negativo. Situações essas que podem ser minimizadas com a capacitação dos gestores para conduzirem o processo de AD de forma adequada, reprimindo comportamentos indesejáveis do subordinado e do próprio superior imediato e evitar assim, qualquer tipo de vício na avaliação.

Mediante exposto, os objetivos propostos no estudo foram alcançados por meio dos resultados verificados com os dados levantados no inquérito e que com isso foi possível responder a pergunta norteadora “O atual processo de avaliação de

desempenho do IFMS cumpre o verdadeiro papel de avaliar o desempenho profissional dos servidor técnico administrativo?”. Sendo assim, baseado em todas as respostas, os entrevistados manifestaram insatisfação com o atual Sistema de AD, visto que o atual processo não encarrega-se do verdadeiro objetivo de melhorar o desempenho individual e indicar o futuro para a instituição.

Nota-se a necessidade de ajustar os formulários utilizados atualmente e adequar todo o sistema de Avaliação de Desempenho, para tornar-se um processo mais completo e objetivo, deixando de ser burocrático e fornecendo subsídios mais concretos para as futuras tomadas de decisão e assim alcançar de fato as metas da Instituição e aumentar o êxito no desempenho de seus servidores.

4.1- Perspectivas para futuras investigações

O IFMS é uma Instituição Pública de Ensino, Ciência e Tecnologia que trabalha para oferecer estudo básico e profissional de qualidade e possui um papel muito importante na sociedade. O trabalho apresentado foi apenas o começo de uma investigação que merece continuidade.

A Avaliação de Desempenho é um assunto muito atual e presente em muitas empresas e organizações públicas e a pesquisa aqui apresentada, mostra relevância na continuidade da investigação. Os problemas aqui identificados são objetos interessantes para novos estudos, contribuindo para um resultado maior para sociedade e para o IFMS.

Uma nova investigação poderá abranger um número maior de servidores e as duas categorias, Técnicos Administrativos e Docentes. Visando uma percepção mais global do sistema de Avaliação de Desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. M. (2017). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (10a ed.) São Paulo: Atlas.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2009) *Administração de recursos humanos* (14a ed.) Norte Americana.
- Caravantes, G. R., Caravantes, Cl. B. & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial* (3a ed.) São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7a ed.) São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da Administração* (7a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas* (2a ed.) Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2014a). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.) Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2014b). *Introdução à teoria Geral da Administração* (9a ed.) Barueri, SP: Manole.
- Correia, A. M. R. & Mesquita, A. (2014). *Mestrados e doutoramento- estratégias para elaboração de trabalhos científicos: O desafio da excelência*. (2ª ed.) Porto/PT, Vida Económica.
- Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
- Decreto n. 5.825 de 29 de junho de 2006. *Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm

- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (2019). *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2019-2023)*. Recuperado de: <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi-2019-2023.pdf>
- Kohama, H. (2003). *Contabilidade Pública: Teoria e Prática* (10a ed.) São Paulo. Atlas.
- Lacombe, F. & Heilborn, G. (2008). *Administração: princípios e tendências* (2a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. & Heilborn, G. (2015). *Administração: princípios e tendências* (3a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005. *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm
- Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm
- Lousã, M., Santos, J. D., & Cabral, A. P. (2018). *Como Fazer Trabalho Acadêmicos*. Porto: Porto Editora.
- Mesquita, F. A. A. (2016). *Avaliação de Desempenho: Percepção dos Servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Goiás, GO, Brasil.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de Pesquisas* (8a ed) São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A (2000). *Introdução à administração* (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (12ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Apêndice I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Convidamos o (a) Senhor (a) para participar da Pesquisa sobre a Percepção dos Servidores Técnico Administrativo acerca da Avaliação de Desempenho realizada no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - IFMS, voluntariamente, sob a responsabilidade da pesquisadora Renata Franco Ferreira, a qual pretende analisar o atual sistema de Avaliação de Desempenho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, com o objetivo de analisar os formulários de avaliação de desempenho, identificar o nível de satisfação dos servidores técnico administrativos com a avaliação de desempenho, avaliar a comunicação entre chefias e subordinados (feedback), verificar se os servidores acham que os gestores possuem competências para avaliar o desempenho dos seus subordinados. Sua participação é voluntária e se dará por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas, enviado para o seu e-mail Institucional, podendo ser respondido no próprio ambiente de trabalho ou em outro momento que ache adequado. Se o (a) Sr (a) aceitar participar, contribuirá para materialização da pesquisa, pois sem as respostas do questionário fica inviável a conclusão do trabalho. Para participar da pesquisa, o (a) senhor (a): responderá 20 perguntas fechadas, onde terá cinco alternativas de resposta sendo elas: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- nem concordo nem discordo, 4- concordo e 5- concordo totalmente. Informo ao Senhor (a) que poderá ter um pequeno risco quando for responder o questionário, por não poder externar sua opinião de forma concreta e talvez faltar algumas situações que não estejam descritas nas perguntas do questionário e como não há nenhuma pergunta com resposta aberta, vc sinta que não possa opinar de forma totalmente sincera. De qualquer forma, caso não se sinta capaz de opinar, poderá deixar de participar da pesquisa tranquilamente. O questionário será benéfico para demonstrar a percepção dos servidores quanto ao tema pesquisado, oportunizando a conclusão de uma etapa de extrema importância, fornecendo informações para ratificar ou não a preposição do trabalho. Se depois de consentir sua participação na pesquisa o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo sem prejuízo a sua pessoa. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade será sempre mantida em sigilo. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere

necessário em qualquer etapa da pesquisa. 1 de 2 Após ler com atenção o termo de Consentimento Livre e Esclarecido que estará disponibilizado no formulário online, e será visualizado antes do preenchimento do questionário, o Sr. Ou Sr^a dará assim o seu consentimento para fazer parte desta pesquisa.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Renata Franco Ferreira nos telefones: (67) 3409-2511 ou (67) 99210-4797. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética Com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, pelo Fone: (67) 3410-2853 ou no endereço: Rua Melvin Jones, 940 - Jardim América, Dourados-MS. CEP: 79.803- 010, em Dourados – MS, Horário de atendimento: de segunda a quinta às 08:00h às 11:00h – matutino e 14:00h às 17:00h ou pelo e-mail cep@ufgd.edu.br.

Naviraí, MS ____ de _____ de 2019

Apêndice II – Perfil Sóciodemográficos

1- Gênero:

Masculino Feminino

2- Faixa etária:

18 a 25 anos - 26 a 30 anos - 31 a 41 anos - 41 a 50 anos - acima 50 anos

3- Cargo de Ingresso no IFMS

Nível C - Nível D - Nível E

4- Tempo de serviço na Instituição

menos 03 anos - 3 a 5 anos - 5 a 7 anos - 7 a 10 anos - acima 10 anos

5- Função Gratificada (FG) / Cargo de Direção (CD)

Não - Sim

Apêndice III – Questionário sobre a percepção dos servidores Técnicos Administrativos sobre a Avaliação de Desempenho

O questionário teve a única e exclusiva finalidade de conhecer a percepção dos servidores avaliados e avaliadores sobre o processo de Avaliação de Desempenho. Os dados coletados servem apenas para tratamento científico no âmbito da dissertação de mestrado, não sendo em nenhum momento identificados os nomes dos participantes. O questionário possui afirmações positivas e negativas, não obetendo certo ou errado, apenas serve para verificar a opinião sincera dos técnicos administrativos do IFMS. Utilizou-se a escala Likert de cinco pontos, sendo: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- nem concordo nem discordo, 4- concordo e 5- concordo totalmente.

Ordem	Questões	Nível
01	O sistema de Avaliação de Desempenho atual é valorizado pelos Gestores desta Instituição	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
02	Os gestores desta Instituição consideram a Avaliação de Desempenho uma das ações gerenciais prioritárias	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
03	Os gestores desta Instituição estão preparados para conduzirem o processo de Avaliação de Desempenho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
04	Os critérios de Avaliação de Desempenho adotados pela Instituição permite avaliar objetivamente o desempenho dos servidores	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
05	A existência de um sistema de Avaliação de Desempenho permite a melhoria das condições necessárias às realizações do trabalho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
06	O sistema de Avaliação de Desempenho propicia a valorização das atividades de trabalho e dos resultados	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
07	A utilização da Avaliação de Desempenho contribui para a melhoria de resultados da Instituição	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
08	Os resultados das Avaliações de Desempenho realizadas representam com precisão o desempenho dos servidores	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
09	Descompromisso com resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10	O uso do atual sistema de Avaliação de Desempenho favorece a comunicação entre avaliadores e avaliado	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
11	Os Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode causar consequências negativas como: ressentimento, perseguição, desmotivação ou redução no desempenho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
12	O feedback que tenho recebido/fornecido com a Avaliação de Desempenho permite saber como executar melhor o trabalho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
13	Na Instituição existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
14	O reconhecimento do mérito profissional é um dos principais produtos da avaliação de Desempenho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
15	O incentivo financeiro é relevante para motivar o servidor a trabalhar	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
16	O sistema de Avaliação de Desempenho atual serve apenas para definir o valor da gratificação para o servidor	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
17	A vinculação da Avaliação de Desempenho à remuneração é positiva em termos de motivação e desempenho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
18	Nesta Instituição existe coerência entre nível de esforço e a gratificação paga	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
19	Estou satisfeito (a) com a atual Avaliação de Desempenho	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
20	É necessário uma reformulação na Avaliação de Desempenho da Instituição	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Anexo I – Parecer Consubstânciado – Comitê de Ética



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Percepção dos servidores técnicos administrativos acerca da avaliação de desempenho realizada no IFMS

Pesquisador: RENATA FRANCO FERREIRA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 15627519.5.0000.5160

Instituição Proponente: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do MS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.480.204

Apresentação do Projeto:

O trabalho apresentará um caso de estudo em relação a Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos realizado no Instituto Federal de

Mato Grosso do Sul, onde será realizada uma pesquisa quantitativa com os servidores da Instituição, buscando identificar a satisfação dos servidores

e a necessidade de reformulação nos formulários aplicados atualmente para a AD. As frequências ocorridas nos feedback também serão objeto de

estudo, pois é nele que podemos corrigir ou melhorar mais o desempenho pessoal ou da equipe de trabalho. Com todos esses processos de

Avaliação de Desempenho chega-se a Progressão por Mérito que é a recompensa pelo desempenho desenvolvido diariamente no ambiente de trabalho.

A Avaliação de desempenho é "um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar

os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho. Sendo assim a Avaliação de

desempenho é uma forma sistemática de avaliar o desempenho de cada servidor em relação à função que desempenha dentro da instituição,

este processo analisa a excelência e as qualidades dos servidores e contribui para o desenvolvimento da instituição. Sua importância está pautada

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

CEP: 79.803-010

UF: MS

Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



Continuação do Parecer: 3.480.204

em mensurar a qualidade do serviço público e de seus servidores, pois a prestação de serviço deve ser feita com excelência para atender da melhor forma a comunidade que se beneficia com o serviço público. Para o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - IFMS a Avaliação de Desempenho é um importante instrumento que tem como missão analisar os processos de Trabalho e metas que devem ser alcançadas pelos servidores e pela Instituição, proporcionando um crescimento na excelência do atendimento do serviço público. Este processo serve de parâmetro para avaliar o IFMS, servidores e chefias. A Avaliação de Desempenho nas Instituições federais de ensino, na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica está prevista na lei 11.091/2005 e decreto 5.825/2006, onde encontram-se os dispositivos que norteiam a avaliação de desempenho. A pesquisa auxiliará na tentativa de minimizar as falhas ocorridas nesse processo e qual levantar a percepção dos servidores em relação à AD e feedback com seus superiores, levantando a necessidade de reformulação do formulário para alcançar maior eficiência e eficácia durante a avaliação. A metodologia utilizada será a realização de um questionário qualitativo com os servidores TAE e análises bibliográficas e de trabalhos já investigados sobre o tema para embasar o referencial teórico, escolhendo o melhor e mais adequado modelo de AD que possa servir de parâmetro para ser realizado no IFMS. Com todas as informações recolhidas, será construído a conclusão da pesquisa e os resultados obtidos contribuirá para o levantamento da necessidade de reformulação da AD.

I

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos do IFMS

Objetivo Secundário:

1- analisar os formulários de avaliação de desempenho; 2- identificar o nível de satisfação dos servidores técnico administrativos com a avaliação de desempenho; 3- avaliar a comunicação entre chefias e subordinados (feedback); 4- verificar se os servidores acham que os gestores possuem competências para avaliar o desempenho dos seus subordinados.

Endereço: Rua Melvin Jones, 940
Bairro: Jardim América CEP: 79.803-010
UF: MS Município: DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853 E-mail: cep@ufgd.edu.br



Continuação do Parecer: 3.480.204

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

O servidor não poder externar sua opinião de forma concreta e talvez faltar algumas situações que não estejam descritas nas perguntas do questionário e como não há nenhuma pergunta com resposta aberta, ele sinta que não possa opinar de forma totalmente sincera.

Benefícios:

Contribuição para a melhoria no sistema de Avaliação de Desempenho do IFMS

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1335370.pdf, de 13/06/2019).

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide "Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações"

Recomendações:

Vide "Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações"

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há óbices éticos.

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o CEP/UFGD, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 510 de 2016, na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO do referido protocolo de pesquisa.

Conforme orientações das resoluções vigentes que regem a ética em pesquisa com seres humanos:

* o pesquisador deve comunicar qualquer evento adverso imediatamente ao Sistema CEP/CONEP;

* O pesquisador deve apresentar relatório parcial e final ao Sistema CEP/CONEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P	13/06/2019		Aceito

Endereço: Rua Melvin Jones, 940

Bairro: Jardim América

UF: MS

Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

CEP: 79.803-010

E-mail: cep@ufgd.edu.br



Continuação do Parecer: 3.480.204

Básicas do Projeto	ETO_1335370.pdf	17:23:44		Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	13/06/2019 17:23:24	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Outros	Consentimento.pdf	07/06/2019 12:48:58	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Infraestrutura.pdf	07/06/2019 12:48:07	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDeDissertacao.pdf	07/06/2019 12:47:10	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	07/06/2019 12:46:53	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	07/06/2019 12:46:40	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Outros	Questionario.pdf	06/06/2019 11:24:47	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Outros	AutorizacaoDePesquisalFMS.pdf	06/06/2019 11:18:33	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao.pdf	06/06/2019 11:16:17	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	06/06/2019 11:14:13	RENATA FRANCO FERREIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

DOURADOS, 01 de Agosto de 2019

Assinado por:
Leonardo Ribeiro Martins
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Melvin Jones, 940
Bairro: Jardim América CEP: 79.803-010
UF: MS Município: DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853 E-mail: cep@ufgd.edu.br

Anexo II – Autorização do IFMS para aplicação da pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Decisão RTRIA 94/2019 - RT/IFMS

Campo Grande, 23 de maio de 2019.

Processo nº [23347.008017.2019-16](#)

Referência: **Solicita autorização do reitor para realizar pesquisa no âmbito do IFMS**

Vistos,

1. O Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista os documentos que instruem o presente processo:

a) considerando o [Memo 3/2019 - NV-IFMS/IFMS](#) no qual a servidora Renata Franco Ferreira, Siape 2091550, Assistente de Alunos, lotada no Campus Naviraí solicita autorização para realização da pesquisa cujo projeto é "Percepção dos servidores técnicos administrativos acerca da avaliação de desempenho realizada no IFMS", para conclusão do mestrado em Assessoria da Administração, do Instituto Politécnico do Porto;

b) considerando o Parecer favorável da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação por meio do [Memo 10/2019 - DIRPE/DIREP/PROPI/RT/IFMS](#). **RESOLVE:**

2. **APROVAR**, desde que atendidas as recomendações do Item 3, a realização da pesquisa intitulada "Percepção dos servidores técnicos administrativos acerca da avaliação de desempenho realizada no IFMS" para conclusão do mestrado em Assessoria da Administração, do Instituto Politécnico do Porto. Solicitamos que após a conclusão da pesquisa, os resultados sejam encaminhados à Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação como forma de devolutiva.

3. Restituímos os autos à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação para ciência da pesquisadora e prosseguimento do feito.

LUIZ SIMÃO STASZCZAK
Reitor

Documento assinado eletronicamente por:

■ Luiz Simão Staszczak, REITOR - CD1 - IFMS, em 23/05/2019 20:41:56.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 23/05/2019. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifms.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 62462

Código de Autenticação: 01b503cbf1

