

# Avaliação de Desempenho de uma Universidade do Sul: uma meta-avaliação

▮ Margareth Braz Ramos \*

▮ Regina Máximo \*\*

▮ Ovídio Orlando Filho \*\*\*

---

## Resumo

O objetivo deste artigo é relatar a meta-avaliação da avaliação de desempenho de uma Universidade no Sul do país, a fim de que se possa deixar evidente os pontos fortes e as fragilidades da avaliação realizada e ainda o seu mérito e valor. Para resguardar o anonimato da instituição no âmbito deste artigo, a universidade foi denominada Universul. Inicialmente são apresentados os referenciais conceituais da avaliação de desempenho, desta no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior e da meta-avaliação. A seguir, é apresentado um resumo do Relatório da Avaliação, objeto da meta-avaliação deste artigo. São apresentados depois os critérios e a abordagem no qual se fundamentaram a meta-avaliação, os resultados da meta-avaliação expostos em um quadro, e, finalmente, as conclusões, recomendações e considerações finais.

**Palavras-chave:** Meta-avaliação. Avaliação de desempenho. Relatório de avaliação.

---

\* Mestranda do Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio; Professora universitária, Anhanguera Educacional de Niterói. E-mail: mbrazramos1@gmail.com.

\*\* Mestranda do Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio; Pró-reitora acadêmica, Universidade Católica de Petrópolis. E-mail: regina-maximo@hotmail.com.

\*\*\* Doutor em Ciências da Educação, Universidade do Minho, Portugal; Professor adjunto, Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio. E-mail: ovidio@cesgranrio.org.br.

### **Avaliação de desempenho: uma breve discussão**

A avaliação de desempenho é um importante instrumento de avaliação de pessoas em relação às atividades que executam numa instituição ou empresa. A sua principal meta é o desenvolvimento contínuo do potencial do indivíduo para atingir melhores resultados na organização. A avaliação de desempenho possui o objetivo de analisar o comportamento dos indivíduos em face aos resultados desejados pela empresa ou instituição e de acordo com o cargo que ocupa individualmente ou em grupo. No ambiente organizacional a avaliação de desempenho é uma opção que pode se tornar uma estratégia para a instituição desenvolver seu capital humano, capacitando-o e deixando-o preparado para adaptar-se aos desafios e mudanças constantes dos dias atuais. Como consequência, espera-se melhoria dos resultados da organização. Chiavenato (2010a, p. 241) afirma que,

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

Considerando as Instituições Federais de Ensino, a legislação brasileira determina que a avaliação de desempenho é obrigatória e tem a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor, e em consequência, garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. O resultado da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é condição para demonstrar o mérito do servidor e dar condições para a sua progressão na carreira. A periodicidade determinada na Lei é anual.

Avaliar desempenho é um meio para se tomar decisões acertadas nos processos de planejamento, controle e execução. Para Pereira, Almeida e Parisi (1999, p. 128) a questão da eficácia está associada a estes três processos que caracterizam o conceito de desempenho. Enquanto que o conceito de avaliação está relacionado ao “ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que ‘valor’ pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração)”, complementa o autor.

O objeto avaliado neste artigo, é a avaliação de desempenho aplicada aos servidores e chefias de uma universidade no Sul com foco em dois objetivos: dar transparência ao processo avaliativo de desempenho e disponibilizar subsídios para o planejamento estratégico das políticas de pessoal e da Universidade como um todo a partir dos resultados da avaliação.

Na área de administração, a avaliação de desempenho está definida de acordo com autores especialistas nesse campo do conhecimento da seguinte forma:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2010b, p. 241).

Ou ainda:

Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.). (MARRAS, 2009, p. 173).

Todas as organizações têm suas missões a cumprir e querem fazê-lo com qualidade para atingirem seus resultados sociais e econômicos. Além de outros fatores que compõem o escopo da estrutura organizacional tais como infraestrutura, tecnologia e materiais, há ainda os chamados recursos humanos ou capital humano. Em especial, em empresas prestadoras de serviço, há o protagonismo da atuação dos servidores para que a instituição atinja o seu fim e que sejam capazes de dar as respostas rápidas às diversas mudanças e desafios que surgem a cada momento.

Assim, é essencial para os resultados da organização o acompanhamento do desempenho de seus servidores, assim como conhecer suas habilidades, competências e, dessa forma, as suas necessidades de capacitação, em função do cargo que ocupam (ou virão a ocupar). É comum, então, as empresas se utilizarem desse tipo de avaliação para obterem diagnósticos sobre as condições do desempenho de seus colaboradores, sob o ponto de vista das lideranças e também do ponto de vista dos próprios colaboradores por meio de sua autoavaliação.

Com o tratamento e análise destas informações é possível a instituição elaborar um Plano de Desenvolvimento de Pessoal, individual e/ou coletivo, que pode vir a fazer parte de seu Planejamento Estratégico. Os resultados da avaliação de desempenho podem, também, tornar possível à instituição mapear novos talentos ou estabelecer políticas de mobilidade e progressão de carreira.

São vários os métodos utilizados para promover a avaliação de desempenho, dos mais simples aos mais complexos. No entanto, há princípios que devem ser atendidos, tais como: informação de qualidade, confidencialidade, clareza, validade, rapidez de resposta, confiabilidade, democracia e credibilidade (GRAMIGNA, 2007). Ressalta-se também que, qualquer que seja o método de avaliação, o início do processo deve contemplar o estabelecimento de objetivos claros e que possam ser mensurados.

Além da qualificação profissional, outros aspectos têm impacto sobre o desempenho dos indivíduos na organização, tais como a cultura organizacional (como conduzir as relações interpessoais, os recursos disponíveis para o trabalho do dia a dia e o tratamento de informações) e o ambiente externo à organização (mudanças econômicas, políticas, financeiras ou sociais).

O método chamado de escala gráfica, por exemplo, baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a instituição define como “desempenho”, que foi o método escolhido pela Universul para realizar a Avaliação de Desempenho e elaborar o Relatório. De acordo com Chiavenato (2010b, p. 121),

A avaliação de desempenho tem recebido demonstrações extremamente favoráveis e outras extremamente negativas e contrárias. A maioria dos executivos acha que a avaliação é indispensável, mas que ela não funciona bem em suas instituições e não traz os resultados desejados.

Dessa forma, deve-se refletir o porquê da avaliação de desempenho nem sempre levar a melhoria de resultados das instituições que utilizam esse tipo de processo avaliativo. Por isso tornam-se legítimos os seguintes questionamentos quanto à avaliação de desempenho realizada na Universul: Será que os servidores são motivados o suficiente para respondê-la? Será que interesses individuais se sobrepõem no ato da avaliação? Será que é dado um *feedback* ao colaborador? De que forma a organização se vale (ou não) dos seus resultados?

## **Avaliação de desempenho no âmbito das universidades federais e o caso particular da Unversul**

No Brasil, no campo relativo à Administração Pública, a avaliação de desempenho é contemplada em, pelo menos, dois instrumentos legais que geraram impacto na avaliação conduzida na Unversul, a saber, o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que institui a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e que regulamenta os dispositivos da Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) e o decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006a), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2006b).

Ressalta-se que as considerações realizadas a seguir são focadas no Decreto 5.825/2006, pois o mesmo é citado como uma das referências legais e normativas constantes do Relatório da Avaliação de Desempenho elaborado pela Unversul.

Inicialmente destaca-se as conceituações de desempenho e avaliação de desempenho, expressas na Lei 11.091/2005, conforme o artigo e incisos a seguir:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:[...]

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e os IFES, 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. [...] (BRASIL, 2006a).

Já no artigo 8º, a mesma Lei associa o “Programa de Avaliação de Desempenho” como garantidor da melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, conforme transcrito a seguir:

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

- I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
- II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e
- V - aferir o mérito para progressão. (BRASIL, 2006a).

Chama-se especial atenção para o inciso V, que associa a avaliação de desempenho à progressão na carreira, justificativa apontada no Relatório de Avaliação para a sua realização em prazo limitado. O parágrafo a seguir, do mesmo artigo, afirma ser o programa de avaliação um processo pedagógico, coletivo e participativo.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

- I - das ações da IFE;
- II - das atividades das equipes de trabalho;
- III - das condições de trabalho; e
- IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias. (BRASIL, 2006a).

Considerando o mesmo instrumento legal, com relação ao método ou processo a ser utilizado para a avaliação de desempenho, conforme demonstrado no texto do parágrafo seguinte, fica clara a autonomia das IFES para sua definição, mediante o respeito a princípios definidos:

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto. (BRASIL, 2006a).

O Decreto 5.825/2006 em seu Art. 9º, define a periodicidade que a avaliação deve ser feita: “A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.” (BRASIL, 2006a).

Sendo a Universul uma IFES, é sua obrigação atender à Lei e adequá-la à sua estrutura e organização administrativa. Assim, o Conselho Universitário da Universul emitiu a Resolução 23/2010. Pode-se observar que em muitos de seus artigos houve a transcrição praticamente integral da Lei, como na definição da avaliação de desempenho:

Art. 1º Para os efeitos desta Resolução aplicam-se as seguintes definições:

III. avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite 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 [Universidade],

Há, na Resolução, uma Seção que trata exclusivamente da Avaliação de Desempenho e são a estes resultados esperados que a avaliação feita e apresentada no Relatório que está sendo meta-avaliado deve atender. Mais uma vez constata-se nos artigos que compõem a Seção II a transcrição praticamente integral do texto da Lei.

Do Programa de Avaliação de Desempenho

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, oferecendo elementos para a definição de políticas de gestão de pessoas, e garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deve:

- a) fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal e da Universidade;
- b) propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- c) identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- d) subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação, bem como o de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal e o de Políticas de Saúde Ocupacional;
- e) aferir o mérito para progressão.

§2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrange, de forma integrada, a avaliação:

- a) das ações da Universidade;
- b) das atividades das equipes de trabalho;
- c) das condições de trabalho;
- d) das atividades individuais, inclusive as das chefias.

Também com relação à construção dos instrumentos a Resolução 23/2010 da Universul apenas transcreve o citado na Lei, conforme pode ser constatado nos termos do parágrafo terceiro do mesmo artigo:

§3º Os instrumentos utilizados para a avaliação de desempenho devem ser estruturados com base nos princípios de objetividade, cientificidade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos e métodos definidos nesta Resolução.

## Síntese do Objeto Meta-avaliado

O objeto avaliado é a avaliação de desempenho aplicada aos servidores e chefias de uma universidade no Sul com foco em dois objetivos: dar transparência ao processo avaliativo de desempenho e disponibilizar subsídios para o planejamento estratégico das políticas de pessoal e da Universidade como um todo a partir dos resultados da avaliação.

Para tanto, foi adotado o Modelo Emergencial de Avaliação formado pela Reitoria *pro tempore* por meio da Instrução Normativa no 5/2008, da Reitoria. Pela primeira vez, a Reitoria iria gerar dados concisos e representativos para melhorar o desempenho dos servidores da Universidade, além de propiciar o desenvolvimento na área profissional, no ambiente de trabalho e ainda melhorar a prestação de serviços.

O modelo apresenta cinco critérios: assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade e iniciativa, advindos da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), composto por 19 campos descritivos. Os descritores apresentados equivaliam a um desempenho a ser julgado como: pleno/excelente, adequado/bom e insuficiente/ruim.

Para avaliar o desempenho dos servidores e da chefia, a Universidade utilizou uma Comissão Local de Avaliação constituída em cada campus e na Reitoria para comparar e analisar cada auto avaliação e a avaliação da chefia, para então realizar um parecer conclusivo (apto/inapto, com mérito/sem mérito). O parecer indicaria o julgamento realizado, utilizando como critérios, apto/inapto e com mérito/sem mérito.

Espera-se que, devido a relevância do assunto que trata, este artigo possa interessar aos profissionais da área de avaliação e instituições universitárias que desejem melhorar ou aperfeiçoar a qualidade dos processos avaliativos no que concerne ao desempenho de seus funcionários ou servidores.

O histórico da avaliação de desempenho da Universul é apresentado de forma concisa na Figura 1 a seguir.



Figura 1 - Histórico da avaliação de desempenho da Universul



Fonte: Os autores (2015).

Outros aspectos do processo avaliativo sofreram alterações ou melhorias em relação ao que era posto em prática anteriormente na Universul. A avaliação era feita por meio de uma plataforma web informal administrada por um analista de Tecnologia da Informação (TI). Agora é realizada em um sistema próprio que conta com a cooperação da equipe do Núcleo de Tecnologia da Informação.

Outras melhorias importantes foram assinaladas no Relatório de Avaliação, como o cadastramento simplificado das chefias, a escolha do avaliador que prevê a chefia que acompanhou o servidor há mais tempo, e por último, a possibilidade de delegação das avaliações do coordenador acadêmico aos coordenadores de curso. A Figura 2 apresenta concisamente os pontos de melhoria.

Figura 2 - Esquema das melhorias detectadas no Relatório de Avaliação de desempenho da Universul



Fonte: Os autores (2015).

Algumas ocorrências e dificuldades no processo avaliativo da Universul tornaram-se evidentes como mostra o Quadro1.

Quadro 1 - Dificuldades encontradas na avaliação da Universul

Quanto ao sistema	Quanto ao questionário
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dificuldades técnicas</li> <li>•Interrupção de energia elétrica</li> <li>•Desligamentos dos equipamentos.</li> <li>•Atualização dos dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desatenção</li> <li>•Incompreensão das instruções</li> <li>•Falta de descritores mais claros</li> </ul>

Fonte: Os autores (2015).

### Aspectos metodológicos da meta-avaliação: critérios e limitações

O conceito de meta-avaliação que foi assumido no estudo encontra-se na afirmação de Stufflebeam (2001 apud ELLIOT, 2011, p. 943), já que esse autor associa o mesmo às dimensões apontadas pelo *Joint Committee*:

Meta-avaliação é o processo de delinear, obter e aplicar informação descritiva e de julgamento –sobre utilidade, a viabilidade, adequação e precisão de uma avaliação e sua natureza sistemática, competente conduta, integridade/honestidade, respeitabilidade social – para orientar a avaliação e divulgar publicamente seus pontos fortes e fracos. (STUFFLEBEAM, 2001 apud ELLIOT, 2011).

Dada à importância da meta-avaliação como objeto de interesse da avaliação e a essência do estudo qualitativo e do julgamento de valor, foram utilizados os Padrões de Avaliação do *Joint Committee* (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), categorias Utilidade, Adequação, Exequibilidade, Precisão e Responsabilização para subsidiar a tomada de decisão, as informações coletadas, os critérios pré-estabelecidos e os componentes do contexto avaliativo.

Para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 594), a finalidade da meta-avaliação é “ajudar a avaliação a realizar seu potencial”, ou seja, a meta-avaliação é um grande potencial de melhoria no processo avaliativo à medida que beneficia às pessoas envolvidas, otimiza os recursos utilizados e colabora para que os resultados sejam úteis e aplicáveis. A qualidade da avaliação vai depender da análise pormenorizada de cada etapa do processo avaliativo, e é neste contexto que se aplica a meta-avaliação.

O Quadro 1 mostra uma meta-avaliação sintetizada e adaptada dos pontos de melhorias com as respectivas recomendações sob a ótica das categorias dos padrões de

avaliação: utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização, na perspectiva disseminada pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (2011). Pretende-se com esta meta-avaliação melhorar a qualidade da avaliação de desempenho da Universul, considerando que “A meta-avaliação formativa pode melhorar um estudo antes de ser irremediavelmente tarde. A meta-avaliação somativa pode aumentar a credibilidade dos resultados finais.” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 593).

### Resultados do Estudo: Evidências e Recomendações

Para melhor sintetizar a análise da meta-avaliação foram elaborados os Quadros de 2 a 6, divididos em três partes: categorias/padrões originadas do *Joint Committee*, evidências que são os fatos constatados no objeto e as respectivas recomendações dos meta-avaliadores.

Quadro 2 - Pontos detectados e recomendações do Meta-Avaliador quanto à Utilidade

Padrões	Evidências	Recomendações
<b>Credibilidade do avaliador:</b> As avaliações devem ser conduzidas por pessoal qualificado que estabeleça e mantenha credibilidade no contexto da avaliação.	<b>Padrão não atendido.</b> A comissão de avaliação da Universidade assumiu uma avaliação de desempenho supondo que as habilidades e conhecimentos de seus membros servidores técnico-administrativos ou docentes eram suficientes para avaliar o processo e as pessoas.	Realizar a avaliação por pessoal capacitado e experiente para que não incorram equívocos nas etapas avaliativas, na interpretação dos dados e nos resultados.
<b>Informação Relevante:</b> A informação obtida por meio da avaliação deve servir às necessidades identificadas e emergentes dos <i>stakeholders</i> .	<b>Padrão não atendido.</b> A pressa para cumprir o prazo para que cerca de 400 servidores não ficassem prejudicados na possibilidade de progressão na carreira, não permitiu que os critérios de avaliação de desempenho fossem apropriadamente elaborados de forma a colher informações relevantes que subsidiassem ações de planejamento futuro mais precisas.	Reelaborar projeto de avaliação de desempenho com critérios mais apropriados aos objetivos individuais e institucionais.

Continua

## Conclusão

Padrões	Evidências	Recomendações
<b>Produtos e Processos significativos:</b> As avaliações devem construir atividades, descrições e julgamentos de modo que os participantes se sintam estimulados a redescobrir, reinterpretar ou rever seus entendimentos e comportamentos	<b>Padrão não atendido.</b> O fato de não ter sido dado <i>feedback</i> aos respondentes, considerando-se tratar-se de uma avaliação de desempenho, coloca em risco os resultados da avaliação como possibilidade de melhoria para os servidores e, neste caso ainda, para a própria instituição.	Estabelecer procedimentos de retorno para o servidor, como parte do processo de avaliação.

Fonte: Os autores (2015).

Quadro 3 - Pontos detectados e recomendações do Meta-Avaliador quanto à Exequibilidade

Categorias	Evidências	Recomendações
<b>Procedimentos práticos:</b> Os procedimentos da avaliação devem ser práticos e responsivos de acordo com o modo de operação do programa.	<b>Padrão parcialmente atendido.</b> Deixar de fazer um diagnóstico do objeto avaliado, no caso, a avaliação de desempenho, que foi realizada numa plataforma própria de avaliação estruturada pela equipe de Tecnologia da Informação, provocando desperdícios de recursos e de tempo.	Testar o novo sistema avaliativo com antecedência e realizar um projeto piloto antes de implementar a nova plataforma.  Analisar e planejar custos-benefícios da avaliação de desempenho.
<b>Viabilidade de Contexto:</b> As avaliações devem identificar, monitorar e equilibrar interesses políticos e culturais, e necessidades individuais e de grupos	<b>Padrão parcialmente atendido.</b> Tendo em vista as normativas vigentes e o prazo que se tinha disponível, foi tomada a decisão de manter a avaliação de desempenho no caráter emergencial. O formulário de resposta foi simplificado com questões apenas objetivas e diminuiu-se a participação de outros campi na comissão que elaborou o projeto de avaliação. Foi nomeada uma Comissão de Avaliação única, centralizada, eliminando as subcomissões existentes nos outros campi, que antes eram 11, com a justificativa da redução de custos.	De fato, obteve-se um maior número de respostas com a decisão tomada. Recomenda-se, no entanto, voltar a ter o envolvimento de participantes de outros campi na comissão. Mantendo única a comissão de avaliação, diminuiu-se a participação, ameaçando o caráter democrático e emancipatório da avaliação. Hoje existem tecnologias de comunicação que poderiam ser utilizadas para discussões, reuniões e construção coletiva de documentos que viabilizaria a rica troca para elaboração do instrumento de coleta de dados.

Fonte: Os autores (2015).

Quadro 4 - Pontos detectados e recomendações do Meta-Avaliador quanto à Adequação

Padrões	Evidências	Recomendações
<b>Clareza e equidade:</b> As avaliações devem ser inteligíveis e justas, ao tratar dos propósitos e necessidades dos <i>stakeholders</i> .	<b>Padrão não atendido.</b> As chefias desenvolvem atividades semelhantes às dos servidores nas mesmas condições de trabalho. (Necessidades diferentes entre os grupos)  Ignorar os direitos de grupos de <i>stakeholders</i> (servidores) que se expõem menos, por serem quietos e tímidos.	Considerar as necessidades de cada grupo com clareza e entendimento das funções exercidas pelas chefias e servidores para poder analisar as condições de trabalho.  Durante o processo de avaliação é importante incentivar a comunicação entre avaliadores e <i>stakeholders</i> para que não haja conflitos e se respeite a equidade dos envolvidos.
<b>Conflito de Interesses:</b> As avaliações devem identificar franca e honestamente e trabalhar conflitos de interesses, sejam reais ou disfarçados, que possam comprometer a avaliação.	<b>Padrão não atendido.</b> A premência de tempo com que os servidores planejam, organizam, respondem e sintetizam o Relatório final, conforme prazos citados no Relatório, sugere que o fazem como uma mera formalidade e não dispostos a realmente valer-se da avaliação como instrumento de crescimento e aprimoramento e indutor de políticas de estratégias de aperfeiçoamento do capital humano da IES.	Deve haver um esforço coletivo institucional para fazer da avaliação de desempenho algo realmente útil para a instituição.

Fonte: Os autores (2015).

Quadro 5 - Pontos detectados e recomendações do Meta-Avaliador quanto à Precisão

Padrões	Evidências	Recomendações
<b>Informação fidedigna:</b> Os procedimentos de avaliação devem gerar informações suficientemente confiáveis e consistentes, de modo que sirvam aos usos pretendidos.	<b>Padrão não atendido.</b> Confundir fidedignidade com validade. Presumir que um conjunto de gráficos e dados realizados em prazos curtos são suficientes para as interpretações e conclusões pretendidas.	Aumentar a quantidade de fontes de informação a fim de minimizar os riscos e melhorar a confiabilidade.  Organizar uma lista com os possíveis erros das informações para redução e influência desses erros nos resultados.

Fonte: Os autores (2015).

Quadro 6 - Pontos detectados e recomendações do Meta-Avaliador quanto à Responsabilização

<b>Categorias/Padrões</b>	<b>Evidências</b>	<b>Recomendações</b>
<b>Documentação da avaliação:</b> As avaliações devem documentar por completo seus propósitos negociados, designs implementados, procedimentos, dados e resultados.	<b>Padrão não atendido.</b> Deixar de prever a documentação necessária.	Determinar o que será documentado e os propósitos. A documentação deverá ser precisa, suficiente e pertinente.  Verificar a descrição de cargos e as funções dos servidores e chefias para adequação dos critérios estabelecidos: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Fonte: Os autores (2015).

Ao revisar o Relatório da Universidade levou-se em consideração a contextualização, o relato e os resultados apresentados na avaliação de 2012. Do ponto de vista da universidade meta-avaliada, houve avanços na avaliação de desempenho em relação aos anos anteriores. Foram consideradas as dúvidas existentes entre os servidores em relação ao processo avaliativo e o fato de que estes poderão contribuir para o planejamento novas políticas de gestão de pessoas da Universul. Já as chefias tiveram a responsabilidade de viabilizar a avaliação a um número maior de servidores e os coordenadores acadêmicos delegaram a avaliação dos docentes aos coordenadores de curso. Relataram que há espaços para melhorias para a avaliação de 2013.

### Considerações Finais

Alguns padrões não puderam ser aplicados pela restrição de informações disponibilizadas no Relatório (Quadros de 2 a 6). Do ponto de vista do meta-avaliador, os critérios utilizados para a avaliação de desempenho: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade advindos da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) foram contraproducentes e os descritores para seleção foram frágeis e insuficientes, gerando desatenção e falta de entendimento dos itens de seleção.

Os critérios mais comuns a serem analisados nos processos de avaliação de desempenho são: os resultados de tarefas individuais, os comportamentos e os traços individuais (ROBBINS, 2005, p. 405). No entanto, há outros aspectos que poderiam

também enriquecer a pesquisa para uso da gestão da IFES, como citado no início deste trabalho. Além da qualificação profissional, outros aspectos têm impacto sobre o desempenho dos servidores na organização tais como a cultura organizacional (como conduzir as relações interpessoais, os recursos disponíveis para o trabalho do dia a dia, tratamento das informações) e o ambiente externo à organização (mudanças econômicas, políticas, financeiras ou sociais).

Já que o foco da avaliação são os servidores, o indicador relacionamento interpessoal deveria ser ressaltado, já que o julgamento das relações no ambiente de trabalho é de grande relevância para mensurar o trabalho em equipe e a motivação tanto dos servidores quanto das chefias.

As dificuldades técnicas com a nova plataforma foram evidentes, assim como o dispêndio de tempo. Por ser um modelo emergencial de avaliação, não houve tempo hábil para testar o novo programa e promover sua familiarização com os usuários.

Os resultados apresentados no Relatório da Avaliação em relação às falhas do novo sistema, foram justificados pelo pouco tempo que tinham para implementar o citado instrumento. A comissão constituída para conduzir o processo avaliativo avaliadora enfatizou a importância da avaliação de desempenho dos servidores para a melhoria nos processos de trabalho e na sua progressão profissional, mas ao mesmo tempo, não dispunha de tempo e meios para aperfeiçoar os critérios que nortearam a avaliação e que poderiam ter uma avaliação com maior nível de qualidade, mais precisa e significativa tanto para os servidores quanto para o plano de desenvolvimento de carreiras da Universidade.

Tendo em vista que a avaliação de desempenho deve subsidiar as ações de planejamento estratégico, pode-se constatar, no Planejamento Estratégico da Universul, que parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 apresentam objetivos que contemplam a capacitação e desenvolvimento dos servidores na dimensão Desenvolvimento Humano. Cada um dos objetivos está acompanhado de iniciativas para a sua consecução.

Cabe destacar também que, na conceituação da avaliação de desempenho, encontra-se a preocupação em atender o “padrão de qualidade de atendimento ao usuário”, demonstrando o protagonismo do corpo discente na IFE (Instituição Federal de Ensino),



associando este padrão com a política de desenvolvimento tanto institucional como do servidor.

Os padrões e os critérios foram selecionados levando-se em conta a legislação vigente para a instituição, sua normativa interna, o conceito e objetivos de uma avaliação de desempenho no âmbito das IFES e seu impacto no ambiente institucional e no seu planejamento estratégico.

## Referências

BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta os dispositivos da Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 fev. 2006a.

\_\_\_\_\_. Decreto 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 11.091 de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 jun. 2006b.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 abr. 1991.

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

\_\_\_\_\_. *Iniciação à Administração de RH*. 4.ed. SP: Manole, 2010b.

ELLIOT, L. G. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v17n3/v17n3a16.pdf>>. Acesso: 3 out. 2015.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. *The Program Evaluation Standards*. 3. ed. Canadá, 2011.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro B. de; PARISI, Cláudio. Controladoria. In: CATTELI, Armando (Coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2005.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Gente, 2004.

Recebido em: 30/03/2016

Aceito para publicação em: 24/06/2016

## **Performance Evaluation of a Southern University: a meta-evaluation**

### **Abstract**

This study's objective is to present the meta-evaluation on the performance evaluation of a southern university, in order to clarify the strengths and weaknesses of the evaluation carried out and also its merit and value. To protect the anonymity of the institution, the university will be called Universul in this article. Initially, the conceptual frameworks of the performance evaluation are presented within the higher education federal institutions and the meta-evaluation. Next, is a summary of the Evaluation Report, the object of this article's meta-evaluation. The following item shows the criteria and the approach on which were based the meta-evaluation, the results of the meta-evaluation are presented in a chart; and finally the findings and recommendations and closing remarks.

**Keywords:** Meta-evaluation. Performance evaluation. Evaluation report.

## **Evaluación de desempeño de una universidad del Sur: una metaevaluación**

### **Resumen**

El objetivo de este artículo es relatar la metaevaluación de la evaluación de desempeño de una Universidad del Sur de Brasil, para que queden evidentes los puntos fuertes y los fljos de la evaluación realizada y su mérito y valor. Para proteger el anonimato de la institución en el ámbito de este artículo, la universidad fue denominada Universul. Al principio se presenta la base conceptual de la evaluación de desempeño, de ésta en el ámbito de las Instituciones Federales de Enseñanza Superior y de la metaevaluación. A continuación, se presenta un resumen del Informe de Evaluación, objeto de la metaevaluación de este artículo. Se presentan los criterios y el abordaje en el cual se fundamentaron la metaevaluación, los resultados de la metaevaluación expuestos en un cuadro, y, finalmente, las conclusiones, recomendaciones y consideraciones finales.

**Palabras clave:** Metaevaluación. Evaluación de desempeño. Informe de evaluación.