



Relatório Técnico Conclusivo

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

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Josiane Faraco de Andrade

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

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

Data da defesa: 05/05/2023

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

Descrição da finalidade:

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

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

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

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

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

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

Docente Autor:

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

(x) Permanente; () Colaborador

Discente Autor:

Nome: Josiane Faraco de Andrade CPF: 592.856.802-91

() Mest. Acad. (x) Mest. Prof. () Doutorado

Conexão com a Pesquisa:

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

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

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

Conexão com a Produção Científica

Artigo:

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

Periódico: Revista Valore

Outros dados: ano: 2022; vol.: 7; páginas: 88-106; DOI:

<https://doi.org/10.22408/rev702022138088-106>

CAPASOBREACESSOCADASTROPES

Revista Valore

Capa > v. 7 (2022) > de Andrade

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

Josiane Faraco de Andrade, Maria Cristina Drumond e Castro

Resumo

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

Texto completo:
PDF

Referências

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

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

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

Publicação em Anais de Eventos

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

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

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

Apresentação de Trabalhos

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

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



**XIII Congresso de Administração,
Sociedade e Inovação**
Rio de Janeiro - RJ

CERTIFICADO

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

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2021


Prof. Murilo Alvarenga Oliveira
DIRETOR GERAL


Prof. Márcio Moutinho Abdalla
DIRETOR CIENTÍFICO


Prof. Pítias Teodoro
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Evento On-Line
20-21 de maio de
2021

Ações de Extensão

- a) Título: *XIII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*
Outros dados: ano: 2021; carga horária: 32h; modalidade: evento *on-line*



**XIII Congresso de Administração,
Sociedade e Inovação**
Rio de Janeiro - RJ

CERTIFICADO

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

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2021


Prof. Murilo Alvarenga Oliveira
DIRETOR GERAL


Prof. Márcio Moutinho Abdalla
DIRETOR CIENTÍFICO


Prof. Pítias Teodoro
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Evento On-Line
20-21 de maio de
2021

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



Escola Nacional de Administração Pública

Certificado

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

Josiane Faraco de Andrade Rocha

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

Diogo Costa
Presidente da Emap

Conteúdo:

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

Registro:

Número: 57475

Livro: 57475 (FIC)

Folha: 1

Brasília, DF, 6 de outubro de 2021

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



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



HISTÓRICO DO PARTICIPANTE

Nome:
JOSIANE FARACO DE ANDRADE ROCHA

Disponibilidade:
17/09/2021 a 07/10/2021

Curso:
Gestão de Equipes em Trabalho Remoto

Carga Horária:
20 horas

Nota Final:
100

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

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



Certificado registrado na Escola Virtual.Gov - EV.G sob o código **wsTd5517654vEUX**.

Este certificado foi gerado em 30/09/2021 às 19:09 horas.

O presente certificado pode ter a sua validade comprovada acessando o QRCode à esquerda, ou, caso desejar, informando o código acima na opção Validação de Documentos no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br>.

A data de emissão pode ser anterior à data final do curso nos casos em que o participante alcançou os requisitos mínimos para aprovação antecipadamente.



c) Título: *Gestão por Competências*

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



HISTÓRICO DO PARTICIPANTE

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

Curso:
Gestão por Competências
Carga Horária:
40 horas

Nota Final:
93.35

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

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

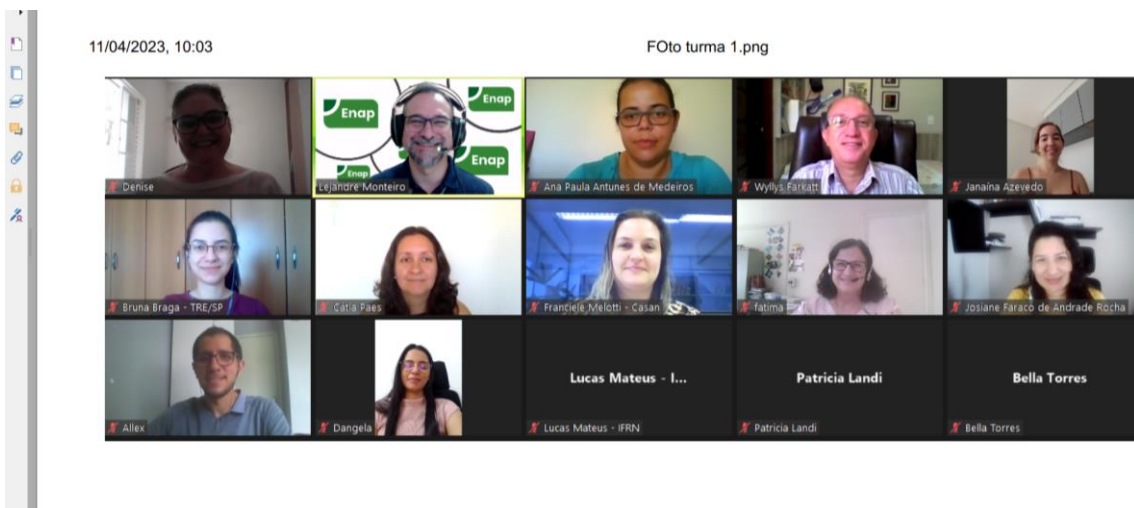


Certificado registrado na Escola Virtual.Gov - EV.G sob o código TwcN5514852Pb1w.

Este certificado foi gerado em 17/09/2021 às 16:09 horas.

O presente certificado pode ter a sua validade comprovada acessando o QRCode à esquerda, ou, caso desejar, informando o código acima na opção Validação de Documentos no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br>.

A data de emissão pode ser anterior à data final do curso nos casos em que o participante alcançou os requisitos mínimos para aprovação antecipadamente.



Aplicabilidade da Produção Tecnológica

Descrição da Abrangência realizada:

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

interna de avaliação, constatou-se a necessidade de reavaliação do modelo atual, bem como de seus procedimentos e instrumento para melhorias, aprimoramento do processo de avaliação.

Descrição da Abrangência potencial:

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

Descrição da Replicabilidade:

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

A produção necessita estar no repositório?

Sim

Documentos Anexados (em PDF)

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

PLANO DE AÇÃO

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

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

Ferramenta 5W2H

Visando a objetividade na execução das ações de melhorias ao processo avaliativo, adotou-se a estratégia e a ferramenta 5W2H, que segundo Grosbelli (2014), é um método de elaboração de planejamento de ações de maneira objetiva e eficaz. Sua sigla 5W2H significa em inglês as sete diretrizes que estruturam o plano de ação (PAULA, 2015), além de ser uma ferramenta de efetivação do plano de intervenção, com elementos que norteiam e ajudam a colocar em prática a ação, conforme figura 1.

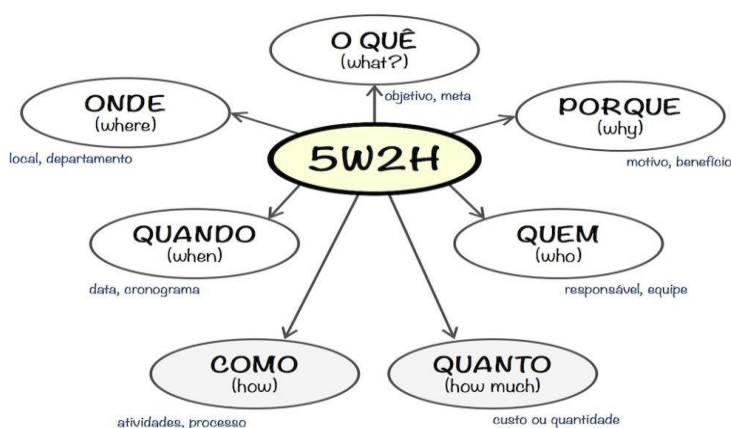


Figura 11-Ferramenta 5W2H

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

Baseado nas correlações da palavra “não”, utiliza-se a ferramenta 5W2H, conforme modelo para elaboração do plano de ação.

Quadro 11 - Ferramenta 5W2H

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

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

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

Categorias de Oportunidades de Melhoria

Mediante o presente estudo, além de ser elencados os problemas relacionados ao processo de avaliação de desempenho dos servidores TAE do IFAM – CMC, oportuniza propostas de ações para melhoria do processo avaliatório. Para elaboração do Plano de Ação, utilizou-se a ferramenta 5W2H para elaboração de planejamento de ações de melhorias, sendo classificadas em quatro categorias, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Categorias de Oportunidades de Melhoria

CATEGORIA	OPORTUNIDADES
Regulamentação Interna	Criação de minuta de regulamentação interna da Avaliação de Desempenho para fins de progressão por mérito profissional dos servidores técnico-administrativos.
Instrumentos	Ajuste dos instrumentos da avaliação de desempenho existentes.
Estrutura	Composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus. Elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.

Comunicação	Aplicação <i>feedback</i> contínuo. Implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.
-------------	---

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

Ações e considerações ao Plano

Com base nos resultados desta pesquisa, obtidos mediante a aplicação de questionários eletrônicos a servidores técnico-administrativos e a entrevistas a gestores de pessoas do IFAM - Campus Manaus Centro e Reitoria, identificou-se e discutiu-se as dificuldades que afetam o processo de avaliação de desempenho da categoria, tais como, a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, ausência de instrumentos eletrônicos, inexistência de tratamento dos resultados e a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão e a ausência de *feedback* contínuo. Por outro lado, buscou-se, a partir dos problemas constatados, propor ações de melhorias, classificadas nas seguintes categorias: Regulamentação Interna, Instrumentos, Estrutura e Comunicação.

A primeira categoria refere-se à Regulamentação Interna, pois nos dados coletados constatou-se a ausência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional. Destaca-se que nessa dificuldade, propõe-se como melhoria, a regulamentação dessa avaliação, devendo conter procedimentos com o objetivo de orientar todos os envolvidos no processo da avaliação. O quadro 3 apresenta a ferramenta da Ação 1 – Categoria Regulamentação Interna

Quadro 2 - Ação 1.- Categoria Regulamentação Interna

O quê? Ação	Criar minuta de regulamentação interna do processo de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito profissional dos servidores técnico-administrativos.
Por quê?	Não há regulamentação interna para avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional.
Quem?	Diretoria de Gestão de Pessoas e a pesquisadora.
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Setembro a novembro de 2023

Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reunião para discussão sobre a criação de grupo de trabalho para elaboração de minuta com diretor geral, diretora de gestão de pessoas e pró-reitor de gestão de pessoas - Indicar relação nominal de servidores para compor o grupo de trabalho - Encaminhar memorando de solicitação para emissão de portaria de composição de comissão para elaboração de minuta de regulamentação interna do processo de avaliação de desempenho par fins de progressão por mérito profissional. - Elaboração de cronograma das atividades da comissão - Definição de competências e papéis dos envolvidos no processo de avaliação - Inserção do instrumento feedback como parte do processo da avaliação - Vincular a avaliação aos processos de treinamentos e de desenvolvimento pessoal - Criação de fluxos de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito profissional. - Apresentação de minuta do regulamento interno à direção geral do campus.
Quanto?	Carga horária dedicadas às atividades propostas dentro do expediente do trabalho dos servidores membros das discussões e apoio administrativo, além de materiais de expediente e de consumo, já devidamente planejados para consumo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

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

O quadro 4, apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação da Ação 2 – Categoria Instrumentos.

Quadro 4 - Ação 2 - Categoria Instrumentos

O quê? Ação	Ajustar os instrumentos da avaliação de desempenho existentes contextualizando dentro das atribuições de cada cargo e nível.
Por quê?	Necessidade de readequação dos instrumentos de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível, visto que os quesitos de avaliação estão fora do contexto das atividades executadas pelo avaliado.
Quem?	Diretoria de gestão de pessoas/IFAM/CMC, representante da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e a pesquisadora
Onde?	IFAM - Campus Manaus Centro e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Quando?	Outubro a novembro de 2023

Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de grupo de trabalho para estudo da atual legislação - Discussão interna e propositura de adequações ou alteração do instrumento de avaliação. - Apresentação de minuta da proposta do novo modelo, que deverá ser encaminhada para apreciação da comunidade para sugestões. - Reunião com os membros do grupo de trabalho ou comissão para alterações mediante às sugestões acolhidas. - Encaminhar minuta após considerações da comunidade - Por fim, não havendo mais discussões para os ajustes, o modelo deverá ser encaminhado para apreciação do Conselho Superior.
Quanto?	Carga horária dedicadas às atividades propostas dentro do expediente do trabalho dos servidores membros das discussões e apoio administrativo, além de materiais de expediente e de consumo, já devidamente planejados para consumo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na terceira categoria, denominada Estrutura, constatou-se que não há tratamento dos resultados da avaliação de desempenho e que os resultados da avaliação servem somente para fins financeiros, além da inexistência da subcomissão de supervisão da avaliação dos servidores TAE. Nesse contexto, sugere-se a composição e instituição de núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus para gerenciamento e tratativas dos resultados, bem como a elaboração de plano de ação para melhoria do desempenho do servidor.

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

Quadro 5- Ação 3- Categoria Estrutura

O quê? Ações	Compor e instituir núcleo de gestão e avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo do campus. Elaborar plano de ação para melhoria do desempenho do servidor
Por quê?	O campus Manaus Centro possui uma Diretoria de Gestão de Pessoas, composta por cinco servidores que atuam nas mais diversas atividades do setor para atendimento de 308 servidores ativos. O setor de avaliação de desempenho de servidores técnicos administrativos possui apenas um gestor para tratativas processuais de avaliação de desempenho por mérito profissional e outro para gerenciar processos voltados para a avaliação de estágio probatório. Evidenciou-se com os dados da pesquisa que, atualmente, não há tratamento dos dados resultantes da avaliação, além de orientação e capacitação aos avaliados e avaliadores.
Quem?	Direção Geral, Diretoria de gestão de pessoas/IFAM/CMC e pesquisadora
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Setembro/outubro de 2023

Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar de reunião com os setores estratégicos de pessoal do campus e representante da pró-reitoria de gestão de pessoas visando demonstrar a necessidade de instituição do núcleo de gesto e avaliação de avaliação de desempenho - Indicar o de nomes para composição, com representatividade de classe e níveis de cargos. - Encaminhar minuta de portaria para composição de núcleo de gestão e avaliação e posterior discussão para construção das atribuições, procedimentos e fluxos das atividades que deverão ser realizadas pelo núcleo.
Quanto?	As atividades serão executadas dentro do expediente da carga horária de trabalho. Considerando a existência do plano anual, as despesas de expediente e de consumo poderão ser atendidas pelo planejamento já existente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na categoria Comunicação, destacou-se as problemáticas quanto à inexistência de práticas de *feedback*, não utilização de sistema informatizado e a avaliação como prática não contínua.

Diante das oportunidades de melhoria, sugere-se a aplicação do *feedback* contínuo e implantação de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.

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

O quadro 6 apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação das ações de oportunidades de melhoria voltadas para a Categoria Comunicação.

Quadro 6- Ação 4 – Categoria Comunicação

O quê? Ação	Implantar de sistema informatizado de avaliação - módulo de avaliação de desempenho no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH.
Por quê?	A partir dos dados levantados e analisados, há atrasos nas homologações das avaliações e afirmações que as mesmas não são contínuas. Logo, a ausência de um sistema informatizado para auxiliar no processo de avaliação possibilitará a otimização, transparência e eficiência, além de reduzir gastos e tempo.
Quem?	Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Tecnologia da Informação
Onde?	Sede do IFAM - Campus Manaus Centro
Quando?	Julho a dezembro de 2023

Como?	<p>- Realizar reunião com a Diretoria Geral de Tecnologia da Informação da reitoria, Diretor Geral do Campus e Diretoria de Gestão de Pessoas para discussão sobre a implantação do Módulo de Avaliação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) no campus.</p> <p>- Encaminhar solicitação formal à DGTI/Reitoria para treinamento do módulo avaliação de desempenho aos gestores de pessoas responsáveis pelas avaliações desempenho.</p>
Quanto?	<p>O módulo informatizado de avaliação á foi adquirido pelo IFAM, porém ainda não implantado.</p> <p>As despesas com ajustes ao sistema serão encaminhadas ao setor orçamentário.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

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

O quadro 7, apresenta a ferramenta 5W2H para efetivação das ações de oportunidades de melhoria voltadas para a Categoria Comunicação.

Quadro 7- Ação 5 – Categoria Comunicação

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

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

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

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S.a. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 314.
- AMARAL, B. G. D.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 29 out. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>. Acesso em: 04 abr. 2022.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L. K.; ANDRADE, R. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista Gestão em Foco**, Edição 13, 2021 ., Disponível em: <<https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2021/09/AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-p%C3%A1g-185-%C3%A0-206.pdf>> . Acesso em: 06 dez. 2022
- ÁVILA.; STECCA, J. P.. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec, Brasil, 2015. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/> . Acesso em: 08 fev. 2022.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 16–28, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. – 11. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS, Educs, 2010.
- _____, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- _____, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2a ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

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

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm . Acesso em: 13 set. 2021.

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

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

_____. **Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo –PGPE [...] a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. 22 de setembro de 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm . Acesso em: 14 ago. 2021

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 05 dez. 2022.

_____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47 nº 1. Brasília, abril, 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf> . Acesso em: 7 dez. 2022.

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

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759> . Acesso em: 14 abr. 2023.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?lang=pt> .

<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>. Acesso em: 14 abr. 2023.

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

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

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

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v51i3.331. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>. Acesso em: 14 abr. 2023.

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

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

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

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

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/661> . Acesso em: 14 jul.

2021. doi: <https://doi.org/10.22408/reva502020661267-292>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>
. Acesso em: 15 jun. 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARTINS, P. U. **Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas**. 2018. 132f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior,

Fortaleza (CE), 2018. Disponível em:

<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/38347>. Acesso em: 24 jul. 2021.

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

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

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

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

ODELIUS, C. C. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**. In: PANTOJA, Maria Júlia (Org.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf> . Acesso em 28 ago. 2021.

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

OKWIR, S., NUDURUPATI, S.S., GINIEIS, M., & ANGELIS, J. Performance measurement and management systems: A perspective from complexity theory. **International Journal of Management Reviews**, 20(3), 731–754. 2018. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/325358871_Performance_Measurement_and_Management_Systems_A_Perspective_from_Complexity_Theory.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12184> . Acesso em: 15 fev. 2023.

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

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

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

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

PEDERSINI, R. D; ENSSLIN, S. R. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis/SC, v.13, Edição Especial 1, p. 208-235, maio/2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58010/os-estudos-empiricos-internacionais-no-setor-publico-tem-feito-uso-dos-sistemas-de-avaliacao-de-desempenho-em-sua-plenitude->. Acesso em 14 jun. 2022.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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