

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO

CAROLINE FERNANDES DE PAULA ALMEIDA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

CAMILA MARIA BARBOSA DOS SANTOS

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

FABRÍCIO MOLICA DE MENDONÇA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

CAROLINA RIENTE ANDRADE PAULA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG.

AValiação DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO

1 INTRODUÇÃO

O termo *competências* é relativamente recente, tendo surgido nos Estados Unidos na década de 1970, a partir dos trabalhos de Mc Clelland (1973), e se disseminado nas décadas seguintes, especialmente com os trabalhos de Boyatzis (1982). Na década de 1990, o conceito ganhou força na França, com destaque para os estudos de Le Boterf (1995) e Zarifian (1999), chegando posteriormente ao Brasil, principalmente por meio das obras de Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2001).

No âmbito da administração pública federal, a Gestão por Competências foi instituída a partir do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A PNDP tem como um de seus principais objetivos a Gestão por Competências, entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2006).

A avaliação de desempenho dos servidores foi instituída como uma ferramenta essencial dentro da Gestão por Competências, fornecendo subsídios e orientações para as decisões gerenciais. No entanto, a eficácia dos instrumentos de avaliação de desempenho e os fundamentos que os sustentam frequentemente são objeto de questionamentos. Isso se deve ao fato de que a avaliação por competência é um processo multifacetado, que envolve aprendizado contínuo e está sujeito à influência da subjetividade (Bianco; Marques, 2013).

Segundo Bianco e Marques (2013), o impulso para a adoção de sistemas de avaliação de desempenho por competências provém da crescente demanda social por resultados mensuráveis e eficazes, além da necessidade de um perfil profissional com maior autonomia funcional. Inseridas nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm buscado implementar novas práticas, técnicas e procedimentos para avaliar o desempenho de seus servidores, demonstrar resultados alcançados e garantir a transparência dos atos administrativos.

No caso dos técnicos-administrativos em educação, a avaliação de desempenho individual ocorre em dois momentos, conforme a legislação vigente: durante o estágio probatório, conforme estabelecido na Lei nº 8.112/1990 e na Constituição Federal de 1988; e ao longo da carreira, por meio da avaliação para progressão por mérito, conforme preveem as Leis nº 11.091/2005 e nº 11.784/2008, além dos Decretos nº 5.825/2006 e nº 5.707/2006, sendo este último revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019).

Este artigo tem como objetivo compreender, à luz do modelo de gestão por competências, como ocorre a avaliação de desempenho de servidores em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em Minas Gerais. Busca-se também refletir sobre a adoção do modelo de avaliação de desempenho por competências na realidade do setor público, especialmente em instituições voltadas à educação. Nesse sentido, a pesquisa realiza um estudo comparativo sobre os aspectos relacionados à avaliação de desempenho por competências em duas IFES do estado de Minas Gerais.

Para alcançar esse propósito, o estudo estabelece como objetivos específicos:

(i) revisar a legislação sobre a avaliação de desempenho por competências nas organizações públicas; e

(ii) comparar e analisar o processo de avaliação de desempenho por competências nas duas instituições selecionadas.

Este estudo justifica-se por sua contribuição teórica à comunidade científica, ao apresentar dados e reflexões sobre a avaliação de desempenho por competências no contexto das organizações públicas. Do ponto de vista prático, evidencia a relevância dessa abordagem no setor público como meio de desenvolvimento dos servidores, conforme proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Além disso, contribui para a compreensão da avaliação de desempenho como instrumento de gestão estratégica ao mostrar como as competências individuais podem ser alinhadas aos objetivos organizacionais, e como esse processo pode ser estruturado para promover tal alinhamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências em uma perspectiva histórica

A compreensão de competência tem se ampliado ao longo das últimas décadas, consolidando-se como um referencial central na prática de gestão de pessoas, tanto no setor privado quanto no público. Essa evolução conceitual reflete mudanças significativas na forma de entender o desempenho humano nas organizações, indo além de critérios tradicionais, como escolaridade, tempo de serviço ou resultados isolados (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2012; Brandão; Bahry, 2005).

A origem desse entendimento remonta aos Estados Unidos, onde McClelland (1973), propôs substituir os testes de QI por uma abordagem mais alinhada às exigências reais das tarefas desempenhadas, com foco nas características individuais associadas ao bom desempenho. Segundo Andrade e Ckagnazaroff (2018, p. 470), “a compreensão do autor de que ‘competências’ seriam características subjacentes ao sujeito e, portanto, determinantes de melhores desempenhos influenciou diversos profissionais e inaugurou os estudos sobre o tema.”

Nos década de 1980, os estudos de Boyatzis (1982) ampliaram e difundiram esse conceito. Como destaca Jamil (2015), o autor popularizou o termo com a publicação *The Competent Manager*, resultado de uma extensa pesquisa com mais de 2.000 gerentes, na busca por traços associados ao desempenho superior. Por isso, é amplamente reconhecido como o primeiro a formalizar a definição de competência.

Nos anos 1990, o conceito ganhou força na França, especialmente a partir das contribuições de Le Boterf (1995) e Zarifian (1999), que influenciaram profundamente a literatura. Para Fleury e Fleury (2001, p. 187), “Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.” Nesse sentido, competência é compreendida como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em contextos organizacionais, gerando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Em perspectiva complementar, Zarifian (2003, p.139) define competência como “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. Para esse autor, a competência profissional é composta por sete saberes: saber agir, saber mobilizar, saber compreender, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Brandão e Bahry (2005) reforçam essa abordagem ao conceberem as competências, humanas e profissionais, como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas por meio do desempenho profissional em contextos específicos ou estratégias organizacionais.

Por sua vez, Silva, Mello e Torres (2013) argumentam que a tradicional tríade CHA (conhecimentos, habilidade e atitudes), já não é suficiente para abarcar a complexidade das competências nas organizações contemporâneas. Os autores propõem uma leitura ampliada, na qual o conhecimento se refere ao “saber o quê” e ao “saber o porquê” e está relacionado à informação, que, quando processada e internalizada, transforma-se em conhecimento. As habilidades representam o “saber como”, ou seja, a capacidade técnica que envolve não apenas o conhecimento, mas também a prática. As atitudes, por sua vez, refletem determinação, o “querer fazer”, a identidade que leva a pessoa a comprometer-se e a tomar decisões.

Dutra (2012) aprofunda o debate ao introduzir o conceito de *entrega*, enfatizando a contribuição efetiva que o indivíduo oferece à organização por meio dos resultados de seu trabalho. Andrade e Ckagnazaroff (2018, p. 472) destacam que, para Dutra, agregar valor vai além do cumprimento de metas, envolvendo, por exemplo, a melhoria de processos ou adoção de novas tecnologias, com impacto que transcende a permanência do profissional na organização.

No setor privado, a gestão por competências passou a integrar a estratégia organizacional a parti do final do século XX. Tilles (1997) destaca a importância da gestão de competências como parte integrante da estratégia organizacional, orientando práticas de recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreira e formação de alianças estratégicas. Ao focar na gestão de competências, a organização busca garantir a coerência interna de sua estratégia, assegurando que as ações implementadas de forma sistemática e integrada resultem em um impacto positivo cumulativo no desempenho organizacional. Esse processo não apenas alinha as competências individuais com as necessidades estratégicas da organização, mas também fortalece a capacidade de alcançar resultados sustentáveis e de longo prazo.

Nesse caminho, observou-se no Brasil a chegada do debate com maior intensidade no início de século XXI, estendendo-se também ao setor público. A partir do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a gestão por competências foi oficialmente instituída no serviço público federal, como diretriz Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), aplicando-se também às suas autarquias e fundações públicas.

Desde então, diversas instituições públicas vêm incorporando práticas baseadas nesse modelo, refletindo a mudança no paradigma de gestão de pessoas. A abordagem por competências busca romper com os modelos burocráticos tradicionais, promovendo o desenvolvimento contínuo dos servidores e o aumento da efetividade na implementação de políticas públicas. No entanto, sua aplicação no setor público enfrenta desafios relevantes, como as mudanças de direção/governo a cada quatro anos, as disputas de poder e as especificidades da lógica institucional (Silva; Mello; Torres, 2013).

Compreender e desenvolver competências tornou-se essencial para fortalecer a capacidade institucional, mas igualmente importante é a adoção de instrumentos que permitam avaliar o desempenho dos servidores. Quando alinhada à gestão por competências, a avaliação de desempenho contribui para a melhoria contínua e para a tomada de decisões estratégicas nas organizações públicas (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2012; Brandão; Bahry, 2005).

2.2 Competências e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A Nova Gestão Pública caracterizou-se pela adoção de práticas gerenciais do setor privado na administração pública, com o objetivo de aumentar a eficiência na prestação de serviços, reduzir custos e fortalecer a responsabilidade pelos resultados. Nesse contexto, a

avaliação de desempenho foi introduzida no serviço público, permitindo a maximização das atividades de coordenação e controle e contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão (Bastos *et al.*, 2021).

Segundo Pontes (1999), a avaliação de desempenho tem como objetivo estabelecer um contrato claro com os servidores em relação aos resultados esperados pela organização. Esse processo busca acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário e avaliar os resultados alcançados ao longo do tempo. Segundo o autor, a avaliação de desempenho é um processo sistemático que visa mensurar e analisar o desempenho individual das pessoas, verificando a adequação e eficácia das ações executadas em relação aos objetivos organizacionais estabelecidos. Na gestão pública, esse processo envolve tanto as competências técnicas e comportamentais quanto os resultados obtidos, com base em critérios predefinidos e objetivos, o que contribui para uma gestão mais eficaz dos recursos humanos.

Brandão e Guimarães (2001), compartilham dessa perspectiva ao destacar que a avaliação de desempenho não apenas analisa o desempenho atual de cada indivíduo em seu cargo, mas também identifica seu potencial de desenvolvimento. Para os autores, esse processo permite aferir o valor, a excelência e as qualidades de cada servidor, assegurando que o trabalho realizado esteja alinhado com as expectativas da organização em termos de realizações coletivas. Além de verificar o cumprimento de metas e atividades, a avaliação de desempenho orienta sobre os comportamentos e atitudes desejados, fornecendo feedback aos indivíduos sobre seu desempenho e direciona o desenvolvimento profissional dentro da organização.

A Avaliação de Desempenho foi introduzida no setor público brasileiro pela Lei Federal nº 3.780, de 1960, de forma implícita, através do processo de promoção dos servidores públicos. A lei menciona critérios de merecimento vinculados ao comportamento do servidor, como a pontualidade, assiduidade, capacidade, eficiência, espírito de colaboração, ética profissional, compreensão dos deveres e qualificação para o desempenho profissional (Brasil, 1960). No entanto, alguns autores, criticam essa abordagem, ao argumentarem que tais exigências comportamentais deveriam ser requisitos básicos e obrigatórios para o exercício da função pública, e não apenas critérios para fins de progressão funcional (Andrade; Cordeiro, 2022).

Naquele momento, o principal objetivo do sistema de avaliação de desempenho era a adoção de critérios de promoção, a fim de eliminar a discricionariedade que a legislação anterior concedia aos dirigentes máximos e coibir o favorecimento por relações pessoais ou políticas (Andrade; Cordeiro, 2022). Com o passar dos anos, no entanto, novas diretrizes foram incorporadas à legislação, acompanhando a evolução da gestão pública.

A avaliação de desempenho com base em competências foi regulamentada no âmbito federal pelo Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, que estabeleceu procedimentos a serem observados nas avaliações de desempenho individual e institucional, além de regular o pagamento das gratificações de desempenho para servidores. Esse decreto previu que as avaliações de desempenho deveriam considerar critérios e fatores que refletissem as competências exigidas para o desempenho das funções atribuídas ao servidor (Brasil, 2010). Mais recentemente, o Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, reformulou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), ao estabelecer novas diretrizes para o desenvolvimento dos servidores públicos e buscar a excelência na prestação dos serviços. A partir de então, as organizações do Poder Executivo Federal que ainda não haviam implementado a avaliação de desempenho por competências, passaram a ser obrigadas a adotar mecanismos compatíveis com os princípios do decreto (Brasil, 2019).

Diante da necessidade de implementar modelos de avaliação por competências, diversos órgãos públicos vêm desenvolvendo e aperfeiçoando sistemas próprios de avaliação de desempenho, buscando alinhar as necessidades institucionais aos perfis e competências individuais dos servidores. Nesse cenário, a avaliação de desempenho tornou-se uma prática

fundamental para o monitoramento e a melhoria da atuação dos servidores públicos (Brandão; Guimarães, 2001).

No entanto, é fundamental refletir sobre o papel das instituições públicas na adoção de sistemas de avaliação alinhados com os princípios da administração pública, promovendo a excelência no atendimento ao público e a eficiência na administração dos recursos. Para Matias-Pereira (2016), a avaliação de desempenho no serviço público deve ser utilizada como um instrumento de gestão estratégica e não meramente como mecanismo de mensuração individual, pois sua função é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e para a melhoria contínua dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

3 METODOLOGIA

A presente caracteriza-se como um estudo de caso, com delineamento descritivo, de abordagem quantitativa, desenvolvido por meio de análise documental. Segundo Gil (2006, p.44,45), a pesquisa descritiva tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Uma das principais características deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

O estudo realiza uma análise comparativa entre aspectos relacionados à avaliação de desempenho por competências entre duas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Ambas possuem sede da Reitoria localizada na cidade de Belo Horizonte - MG e selecionadas por critério de conveniência, considerando o acesso às informações institucionais.

A pesquisa foi delimitada à análise da Avaliação de Desempenho por competências dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) dessas duas instituições.

Embora o objeto envolva elementos organizacionais e de gestão, optou-se pela abordagem quantitativa, por se tratar de um estudo que não envolve diretamente os sujeitos, mas sim dados documentais e normativos. O foco está na sistematização de informações e na identificação de padrões institucionais, com o objetivo de organizar os dados disponíveis e identificar possíveis correlações entre os elementos observados.

A coleta de dados foi realizada por meio de Pesquisa Documental, com consulta a informações disponíveis nos sítios eletrônicos oficiais e a documentos institucionais das duas IFES, como: Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções, Portarias, Deliberações e Instruções Normativas, entre outros documentos públicos.

Os dados coletados entre os meses de maio de junho do ano de 2024 foram sistematizados em quadros para comparação e análise posterior, à luz das teorias. Os resultados estão descritos na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das Instituições Escolhidas

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia

administrativa, científica, didático-pedagógica, patrimonial, financeira e disciplinar, conforme descrito em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023-2027). Trata-se de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) *multicampi*, com sede administrativa na cidade de Belo Horizonte e 11 *campi* localizados em NOVE municípios de Minas Gerais.

Criado inicialmente como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, pelo Decreto nº 7.566/1909, o CEFET-MG passou por diversas transformações institucionais até ser elevado à condição atual por meio da Lei nº 6.545/1978, posteriormente alterada pela Lei nº 8.711/1993. A instituição oferece educação pública e gratuita, da educação básica (nível médio) ao ensino superior, promovendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (CEFET-MG, 2022).

Reconhecido por sua excelência acadêmica e atuação em pesquisa aplicada e inovação tecnológica, o CEFET_MG é considerado um centro de referência na formação de profissionais para o setor produtivo, contribuindo também com o desenvolvimento comunitário por meio da extensão universitária. Em 2024, a instituição contava com 1.578 servidores, sendo 638 técnicos administrativos em educação (TAEs) e 940 docentes, atuando em unidades localizadas nos municípios de Araxá, Belo Horizonte, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha. Nesse mesmo ano, foram ofertados 76 cursos técnicos, 28 cursos de graduação, 14 mestrados e 7 de doutorado.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é uma instituição pública federal, voltada à educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo formação nos níveis básico, técnico e superior. Assim como o CEFET-MG, possui natureza jurídica de autarquia de regime especial e está vinculado ao MEC, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, PDI IFMG 2019-2023).

O IFMG foi constituído a partir da integração de três Escolas de Educação Profissional Federal: a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, os Centros Federais de Educação Tecnológica de Bambuí e de Ouro Preto, além das Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED) de Formiga e Congonhas (BRASIL, PDI IFMG 2019-2023). Atualmente, o IFMG possui conta com 1.851 servidores, sendo 873 técnicos administrativos e 978 docentes, pertencentes à carreira de Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT).

Sua estrutura é composta por 1 unidade administrativa, a Reitoria, sediada em Belo Horizonte, 18 *campi* e 1 polo de inovação, distribuídos em 4 mesorregiões (Metropolitana de Belo Horizonte, Oeste de Minas, Vale do Rio Doce e Zona da Mata) e em 9 microrregiões mineiras (Belo Horizonte, Conselheiro Lafaiete, Ouro Preto, Formiga, Piumhi, Governador Valadares, Guanhães, Ipatinga e Ponte Nova), configurando-se também como uma instituição multicampi.

4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CEFET-MG

A Consolidação do Regulamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do CEFET-MG foi estabelecida pela Resolução CD/CEFET-MG nº3, de 31 de março de 2023, a qual formalizou e atualizou o regulamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, aprovado em 8 de outubro de 2007 e modificado em 28 de outubro de 2008. Essa resolução define a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG como um processo que visa apoiar o aprendizado contínuo, além de fornecer informações e subsídios para a tomada de decisão por parte da gestão (CEFET-MG, 2023).

O objetivo principal do Programa é promover o desenvolvimento institucional, ao subsidiar a formulação de diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e assegurando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Dentre suas finalidades, destacam-se: criar condições favoráveis para a melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho individual e coletivo do servidor, considerando as condições de trabalho; subsidiar a elaboração de programas de capacitação e aperfeiçoamento; bem como apoiar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e a formulação de políticas de saúde ocupacional (CEFET-MG, 2023).

A responsabilidade pela coordenação do programa está atribuída à Divisão de Avaliação do Servidor, unidade vinculada à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, cuja função é planejar e executar os processos de avaliação, atuar na implementação da de gestão por competências e acompanhar o desenvolvimento da carreira dos servidores técnico-administrativos no âmbito da Instituição (CEFET-MG, 2024).

Os servidores Técnicos Administrativo em Educação do CEFET-MG são submetidos a dois tipos de processos avaliativos:

a) Estágio Probatório: Conforme estabelecido pela Lei 8112/1190 e pela Emenda Constitucional 19/1998, o estágio probatório tem duração de 36 meses, contados a partir da data da entrada em exercício do servidor. Durante esse período, são avaliadas a aptidão e capacidade para o desempenho do cargo com base em cinco quesitos: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, responsabilidade e produtividade (CEFET-MG, 2024). A avaliação é realizada por meio de abertura de um processo de Estágio Probatório. Essa avaliação é conduzida por meio da abertura de um processo específico, e realizada em três períodos distintos do seu exercício: no final do 12º, 24º e 36º mês. O servidor é aprovado no estágio probatório se alcançar, no mínimo, 70% do total de pontos atribuídos nas avaliações aplicadas (CEFET-MG, 2024).

b) Progressão por Mérito: Refere-se à mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, dentro da respectiva classe (do padrão 1 ao 16), a cada 18 meses de efetivo exercício, condicionada à aprovação em processo de avaliação de desempenho. Assim como no estágio probatório, a progressão é concedida ao servidor que atingir, no mínimo, 70% da pontuação total nas avaliações (CEFET-MG, 2024).

O processo de avaliação é estruturado de forma participativa, contemplando autoavaliação, avaliação da Instituição pelo servidor, avaliação pela chefia imediata e avaliação por pares (até três colegas, selecionados de forma consensual). A pontuação é atribuída em uma escala 0 a 10 para cada item avaliado, sendo calculada à média final. Todo o processo ocorre de forma eletrônica e tramita por meio do sistema institucional SIPAC (CEFET-MG, 2024).

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFMG

O Programa de Avaliação de Desempenho do IFMG foi regulamentado pelo Conselho Superior por meio da Resolução nº 1/2020, e passou a ser implementado em toda a instituição a partir de janeiro de 2021. Essa normativa estabelece os critérios e procedimentos para a avaliação dos servidores da carreira Técnico-Administrativo em Educação (TAE), com o objetivo de promover a melhoria contínua dos serviços públicos e subsidiar a Política de Gestão de Pessoas da instituição (BRASIL, 2020).

A estrutura do programa conta com a atuação de duas comissões: a Comissão Permanente Central do Programa de Avaliação de Desempenho (CPCAD) e as Comissões Permanentes Locais do Programa de Avaliação de Desempenho (CPLADs), presentes em todos os *campi*. A CPCAD é responsável pelo acompanhamento da implementação do Programa de Avaliação de Desempenho, pela elaboração de regulamentações, parâmetros e critérios de

avaliação, bem como pela produção de relatórios de desempenho e atuação como instâncias conciliação (BRASIL, 2020). Já as CLAPDs conduzem o processo avaliativo em nível local, sendo responsáveis pela instrução dos processos de avaliação, informando dados funcionais do servidor, tais como período avaliativo, chefia imediata, pares e usuários envolvidos (BRASIL, 2020).

A avaliação de desempenho é realizada de forma eletrônica, por meio da plataforma Moodle, onde os questionários são aplicados. O processo é composto por quatro instrumentos:

(i) Autoavaliação, em que o servidor reflete sobre seu próprio desempenho;

(ii) Avaliação pela chefia imediata, com foco nas atribuições desempenhadas;

(iii) Avaliação pelos pares ou equipe de trabalho, realizada pelos servidores que atuam diretamente com o servidor avaliado;

(iv) Avaliação pelos usuários, realizada por aqueles para os quais o servidor avaliado presta o serviço diretamente (BRASIL, 2020).

A avaliação baseia-se em fatores de desempenho que refletem competências gerais esperadas do servidor no exercício de suas funções. As competências avaliadas são: produtividade no trabalho; conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; cumprimento das normas de procedimentos e de conduta; qualidade técnica do trabalho; capacidade de autodesenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; e flexibilidade às mudanças (BRASIL, 2020).

Cada item é avaliado em uma escala de 0 a 4), sendo 0 para “não atende”, 1 para “atende parcialmente”, 2 “atende de forma suficiente”, 3 “atende bem” e 4 para “atende com excelência”. A avaliação de desempenho tem o valor total de 100 (cem) pontos, considerando a média aritmética simples da nota obtida em cada instrumento, distribuída da seguinte forma: 15% para autoavaliação, 30% para chefia, 30% para usuários e 25% para avaliação da equipe de trabalho.

O servidor é considerado aprovado na avaliação se obtiver, no mínimo, de 60% do valor total. A aprovação no processo resulta na concessão de desenvolvimento na carreira, conforme os critérios estabelecidos na Resolução (BRASIL, 2020).

4.4 Análise Comparativa

Nesse item foi realizada a análise comparativa dos principais pontos da Avaliação de Desempenho das duas instituições pesquisadas. A análise dos dados coletados permitiu identificar aspectos das avaliações que, embora bastante semelhantes em termos de estrutura geral, apresentam diferenças significativas quanto à concepção metodológica, aos atores envolvidos e aos critérios de avaliação utilizados.

Ambas as instituições demonstraram alinhamento aos princípios da gestão por competências estabelecidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), conforme o Decreto nº 9.991/2019. A incorporação da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão estratégica, destacada por autores como Matias-Pereira (2016), está presente tanto no CEFET-MG quanto no IFMG, ainda que com graus distintos de complexidade e maturidade institucional.

Conforme pode ser observado no Quadro 1, os participantes do processo de avaliação em ambas as instituições incluem o próprio servidor, que realiza sua autoavaliação, sua chefia

imediate, que pode ser um servidor técnico-administrativo ou um docente e seus pares ou equipe de trabalho, composto por colegas de trabalho da sua equipe. No entanto, nota-se que no IFMG, destaca-se a inclusão dos usuários dos serviços como fonte avaliativa, uma prática que amplia a percepção sobre o desempenho e se aproxima do modelo de avaliação 360 graus, também chamado de feedback com múltiplas fontes (Reis, 2010). Esse tipo de abordagem está em consonância com a lógica da Nova Gestão Pública, que valoriza a *accountability*, transparência e foco em resultados (Bastos et al., 2021).

Por outro lado, o CEFET-MG apresenta um diferencial ao permitir que, no momento da autoavaliação, o servidor também avalie a instituição, algo não previsto no modelo do IFMG. Essa iniciativa pode contribuir para uma escuta institucional qualificada, alinhada à proposta de gestão participativa, mesmo que ainda de forma pontual.

Quadro 1 - Participantes do processo de avaliação

	CEFET-MG	IFMG
Servidor (autoavaliação)	x	x
Chefia imediata	x	x
Pares/equipe de trabalho	x	x
Usuários	Não se aplica	x

Fonte: elaborado pelas autoras.

Em relação às competências avaliadas, conforme exige o artigo nº 142 da Lei 11.784 de 2008, ambas as instituições buscam refletir atributos relacionados ao desempenho nas atividades atribuídas aos servidores. Como evidencia o Quadro 2, embora com nomenclaturas distintas, as competências avaliadas são, em grande medida, equivalentes, contemplando aspectos técnicos, comportamentais e relacionais, como sugerido por autores como Brandão e Bhary (2005) e Silva, Mello e Torres (2013).

Quadro 2 - Competências avaliadas

IFMG	CEFET-MG
Produtividade	Assiduidade
Conhecimento de métodos/ técnicas	Habilidade Técnica

Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
Comprometimento com o trabalho	Pontualidade
Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta	Ética
Qualidade técnica	Responsabilidade
Capacidade de autodesenvolvimento	Compartilhamento de Saberes
Capacidade de iniciativa	Inovação
Relacionamento interpessoal	Relacionamento
Flexibilidade às mudanças	Flexibilidade

Fonte: elaborado pelas autoras.

Nesse quadro comparativo nota-se que, de modo geral, competências muito semelhantes são avaliadas nas duas instituições, ainda que com nomenclatura diferente. A legislação estabelece que a avaliação de desempenho deve considerar as competências do servidor nas tarefas a ele atribuídas. Assim, tanto no CEFET-MG quanto no IFMG são avaliadas competências relacionadas a:

- Sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia com o público interno e externo, discernindo entre questões públicas e pessoais;
- Conhecimentos necessários para o exercício do cargo ou função, de forma planejada e organizada;
- Assumir obrigações e compromissos, zelando pelas ferramentas de trabalho;
- Cooperação de forma espontânea, efetiva e interativa com sua equipe;
- Habilidades pessoais no trato com os colegas, chefias e público interno e externo;
- Aceitação e adaptação as novidades tecnológicas, metodológicas e organizacionais, conforme necessidades pessoais e institucionais;

- Disponibilidade para compartilhar informações e aprendizados relacionados às atividades do setor;
- Criação de novas estratégias e métodos para melhorar a eficiência e eficácia na execução das atividades;
- Frequência e participação nas atividades do setor;

Outro ponto que distingue os modelos diz respeito à composição da nota final da avaliação. No IFMG, os instrumentos de avaliação possuem pesos diferenciados na composição da nota final, conforme mostrado no Quadro 3, sendo mais valorizadas as avaliações da chefia imediata e dos usuários. Já no CEFET-MG, a regulamentação não prevê pesos distintos entre os participantes, tampouco apresenta, de forma explícita, a fórmula de cálculo da nota final para fins de progressão funcional, embora estabeleça critérios mínimos de pontuação.

Quadro 3 - Composição da nota/ Peso das avaliações

	IFMG
Servidor (autoavaliação)	15%
Chefia imediata	30%
Pares/equipe de trabalho	25%
Usuários	30%

Fonte: elaborado pelas autoras.

A inexistência de pesos diferentes e de critérios detalhados no CEFET-MG pode representar uma fragilidade no processo avaliativo, dificultando o alinhamento entre desempenho e desenvolvimento, conforme preconizado por Dutra (2012) ao discutir o conceito de “entre” como forma de agregar valor à organização.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo revelou que o processo de avaliação de desempenho nas duas instituições analisadas (CEFET-MG e IFMG) é algo bem consolidado, desde a implementação até a aplicação dos questionários, com regras e metodologias bem estruturadas. No entanto, embora a avaliação de desempenho por competências esteja regulamentada e institucionalizada, seu principal objetivo deve ser a promoção do desenvolvimento dos servidores e da organização. Nesse sentido, observou-se que, após a conclusão do processo avaliativo, é necessário assegurar que a avaliação produza efeitos concretos, especialmente no que diz

respeito à identificação de pontos desenvolvidos dos servidores e à proposição de soluções para as lacunas diagnosticadas.

Desse modo, é essencial que as instituições públicas estabeleçam um processo de *feedback* construtivo, orientando os servidores sobre as competências que precisam ser desenvolvidas e promovendo o alinhamento entre seus interesses pessoais/profissionais e as necessidades institucionais. A partir desse retorno, torna-se possível identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas a serem aprimoradas, com base nos quais podem ser propostos por planos de desenvolvimento individuais. Tais planos devem contemplar capacitações, treinamentos e outras ações formativas, em consonância com os princípios da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), reforçando a perspectiva de desenvolvimento contínuo dos servidores.

Outro aspecto crítico observado refere-se à vinculação direta entre a avaliação de desempenho e a progressão funcional dos servidores, implicando efeitos diretos sobre suas trajetórias profissionais e remunerações. Essa vinculação confere à avaliação um papel sensível no cotidiano funcional, exigindo critérios justos, transparentes e objetivos, para que o processo seja percebido como legítimo pelos servidores. Apesar de sua relevância, ainda são escassos os estudos que investigam os impactos da avaliação de desempenho atrelada à progressão salarial no setor público federal, sobretudo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A literatura frequentemente aborda a avaliação de forma instrumental, como ferramenta de gestão, mas pouco analisa seus efeitos sobre a motivação, a cultura organizacional e as relações de trabalho.

Portanto, a avaliação de desempenho por competências não deve ser um evento isolado, mas parte de um ciclo contínuo de melhoria nas organizações públicas. Reavaliações periódicas permitem acompanhar o progresso dos servidores e revisar os planos de desenvolvimento, ajustando-os sempre que necessário. Quando adequadamente estruturada, a avaliação de desempenho demonstra que a instituição valoriza seus servidores, reconhece suas contribuições e investe em seu crescimento, visando alinhar o desenvolvimento de competências individuais às metas e objetivos organizacionais.

Esse estudo contribui para o campo da gestão pública e da administração de pessoas o setor público, especialmente no contexto das IFES ao aprofundar a compreensão sobre a avaliação de desempenho por competências como instrumento estratégico e subsídios que podem ser utilizados por gestores públicos de outras instituições para a revisão ou aprimoramento de seus próprios modelos avaliativos.

Por fim, ressalta-se que o presente estudo apresentou algumas limitações quanto à abordagem e ao escopo das análises. A comparação foi restrita a apenas duas instituições, o que limita a generalização dos resultados. A análise baseou-se exclusivamente em documentos oficiais de acesso público e teve como foco uma abordagem comparativa, o que restringiu a inclusão de percepções dos sujeitos envolvidos no processo. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o número de instituições analisadas, bem como adotar abordagens qualitativas complementares, como entrevistas ou grupos focais com os servidores, a fim de aprofundar a compreensão sobre as percepções e os efeitos concretos da avaliação de desempenho no cotidiano das IFES.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carolina Riente; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 469-485, maio/jun. 2018.

BASTOS, Tatiane Roldão et al. Avaliação de desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em Ifes: análise e oportunidades. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 29, n. 110, p. 234-262, 2021.

BIANCO, Mônica de Fátima; MARQUES, Solange Viana Dall Orto. Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal. In: *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2013.

BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. *Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI CEFET-MG 2023-2027*. Belo Horizonte, MG: CEFET-MG, 2022. Disponível em: <https://www.cefetmg.br/instituicao/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi/>. Acesso em: 18 jul. 2024.

BRASIL. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. *Resolução CD nº 03, de 31 de março de 2023*. Consolida do Regulamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação do CEFET-MG. Belo Horizonte, MG: CEFET-MG, 2023. Disponível em: <https://www2.conselhodiretor.cefetmg.br/conselho-diretor/resolucoes-anos-2020/2023-2/cd-res-2023-003-2/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Decreto n. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. Decreto nº 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. *Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI IFMG 2019-2023*. Belo Horizonte, MG: IFMG, 2019. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/pdi/pdi-2019-2023>. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. *Resolução nº 01, de 10 de janeiro de 2020*. Dispõe sobre a instituição do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores do IFMG. Belo Horizonte, MG: IFMG, 2020. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/conselho-superior/resolucoes/2020-3/resolucao-no-001-2020-instituicao-do-programa-de-avaliacao-de-desempenho-dos-servidores-do-ifmg/view>. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13780.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/570540>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS. *Progressão por Mérito*. Secretaria de Gestão de Pessoas - SEGEPE, n.d. Disponível em: <https://www.segep.cefetmg.br/progressao-por-merito/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

DE ANDRADE, Mayza Nazareth Silva; CORDEIRO, Adriana Tenório. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 2, p. 259-279, 2022.

DUTRA, Joel Souza (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

JAMIL, Rossilah. What is wrong with competency research? Two propositions. *Asian Social Science*, v. 11, n. 26, p. 43-51, 2015.

LE BOTERF, Guy. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisation, 1995.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2016.

MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TILLES, Seymour. *Como avaliar a estratégia das empresas*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Tradução de: *How to evaluate a corporate strategy*. *Harvard Business Review*.

ZARIFIAN, Philippe. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons, 1999.