



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública - EAD**

Simone Aparecida da Silva Santos

**O *FEEDBACK* NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Belo Horizonte

2023

Simone Aparecida da Silva Santos

**O *FEEDBACK* NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho monográfico de especialização apresentado ao Curso de Gestão Pública EAD realizado pelo Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de Concentração: Organização e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

Santos, Simone Aparecida da Silva.  
S237f O feedback no processo de avaliação de desempenho na  
2023 percepção de servidores públicos [manuscrito] / Simone Aparecida  
da Silva Santos. – 2023.  
36 f.: il.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia e apêndices.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Silveira, Victor  
Natanael Schwetter. II. Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.  
Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211  
Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/026/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **SIMONE APARECIDA DA SILVA SANTOS**, Nº. DE REGISTRO: **2022707405**

TRABALHO FINAL: **“O FEEDBACK NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS”**.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**APROVADA** em 17 de novembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Prof. Dr. Ricardo Augusto Oliveira Santos (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Kammilla Éric Guerra de Araújo (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Victor Natanael Schwetter Silveira, Professor do Magistério Superior**, em 14/12/2023, às 17:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 15/12/2023, às 00:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kammilla Éric Guerra de Araújo, Usuária Externa**, em 15/12/2023, às 07:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2903366** e o código CRC **37622F94**.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha filha Larissa pelo incentivo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira.

Aos tutores do curso.

Aos colegas da Secretaria de Educação que participaram da pesquisa.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso.

## Resumo

Este estudo, de base quantitativa, buscou identificar a percepção dos servidores da Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais, sediada em Belo Horizonte MG, em relação ao feedback recebido no processo de avaliação de desempenho. Foram utilizados autores sobre o tema da avaliação de desempenho e gestão de pessoas, como Bergue (2008), Chiavenato (2015), e Pontes (2020). A metodologia envolveu uma amostra de 29 servidores da Subsecretaria de Administração, selecionados a partir dos critérios de intencionalidade e acessibilidade. O instrumento de coleta de dados foi um *survey*, contendo 51 questões relativas às dimensões: focos do feedback emitido, cuidados na sua emissão, contribuições e uso prático após a avaliação de desempenho, mensuradas por meio de escala Likert (1975) de cinco pontos. O instrumento foi baseado no *Google Forms*, e o *link* para acesso *online* foi disponibilizado no mês de setembro de 2023. Os dados coletados foram tabulados e, em seguida, foram calculadas as frequências de respostas, utilizando o *software* Microsoft Excel. Foram apresentados os dados do perfil da amostra. Em seguida, realizou-se o cálculo das médias, desvio padrão e variância de cada questão do instrumento. Por fim, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para responder ao problema de pesquisa. Como resultados, observou-se que o feedback emitido cumpre parcialmente sua finalidade de aprimoramento profissional e falta melhor preparo do ambiente e do tempo para sua prática. Quanto aos cuidados na emissão do feedback evidenciou-se a necessidade de uma comunicação mais assertiva do avaliador.

Palavras-chave: acordo de resultados; avaliação de desempenho; eficiência; feedback

## **Abstract**

This quantitative study sought to identify the perception of employees at the State Department of Education of Minas Gerais, based in Belo Horizonte MG, in relation to the feedback received in the performance evaluation process. Authors on the topic of performance assessment and people management were used, such as Bergue (2008), Chiavenato (2015), and Pontes (2020). The methodology involved a sample of 29 employees from the Undersecretary of Administration, selected based on the criteria of intentionality and accessibility. The data collection instrument was a survey, containing 51 questions related to the dimensions: foci of feedback issued, care in issuing it, contributions and practical use after performance evaluation, measured using a five-point Likert scale (1975). The instrument was based on Google Forms, and the link for online access was made available in September 2023. The collected data was tabulated and then response frequencies were calculated, using Microsoft Excel software. The sample profile data was presented. Then, the means, standard deviation and variance of each question in the instrument were calculated. Finally, we sought to describe the results and make deductions to answer the research problem. As a result, it was observed that the feedback issued partially fulfills its purpose of professional improvement and lacks better preparation of the environment and time for its practice. Regarding care in issuing feedback, the need for more assertive communication from the evaluator was evident.

**Keywords:** results agreement; performance assessment; efficiency; feedback

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das principais características da amostra .....	19
Tabela 2 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre o foco frequente do feedback, emitido após a avaliação de desempenho na Instituição .....	20
Tabela 3 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre cuidados na emissão do feedback, após o processo de avaliação de desempenho .....	21
Tabela 4 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a contribuição do feedback, emitido após a avaliação de desempenho .....	22
Tabela 5 – Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre os usos práticos do feedback, após o processo de avaliação de desempenho .....	23

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

SRE Superintendências Regionais de Ensino  
SIMAVE Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Avaliação de Desempenho .....	12
2.2 Avaliação de Desempenho no Serviço Público .....	13
2.3 Feedback no Trabalho .....	14
2.4 Gatilhos para iniciar o Feedback .....	15
2.5 Tipos de Feedback .....	16
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>18</b>
4.1 Caracterização da organização pesquisada .....	18
4.2 Caracterização do perfil da amostra .....	18
4.3 Médias, desvio-padrão e variância .....	19
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>24</b>
<b>6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>29</b>
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, cresceu a necessidade de se avaliar o desempenho dos servidores públicos, principalmente, diante das pressões da sociedade sobre as organizações públicas, devido à insatisfação e crítica em relação à qualidade do serviço público (ANDRADE; CORDEIRO, 2022).

Neste contexto de pressões por melhorias, a Emenda Constitucional nº. 19, de 1998, dentre as várias alterações definidas por ela para a gestão pública, incluiu, como princípio da administração pública, a eficiência e o planejamento, visando alcançar resultados previstos. Nesse sentido, essa normativa estendeu o período da avaliação de desempenho dos servidores públicos, que antes contemplava apenas os três anos do estágio probatório, para um processo periódico e anual para todos os servidores públicos (ANDRADE; CORDEIRO, 2022).

Diante das pressões para adotar a nova perspectiva gerencial no serviço público, o Governo do Estado de Minas Gerais, na gestão de Aécio Neves — no período entre 2003 a 2010 —, propôs um programa de governo chamado de Choque de Gestão, constituído por ações de racionalização de processos e modernização de sistemas, reestruturação do Estado, e instauração do processo de avaliação de desempenho institucional e individual, com o objetivo de melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos (AUGUSTO, 2013).

O Choque de Gestão foi estabelecido conforme as seguintes diretrizes: a) passagem de um estado provedor para um estado regulador e promotor; b) mudança da burocracia como forma de gestão para o enfoque gerencial estratégico; c) mudança de uma forma de controle sobre procedimentos para uma forma de controle sobre resultados, tendo por base o comprometimento e o alinhamento dos gestores públicos estaduais (AUGUSTO, 2013).

O programa Choque de Gestão — posteriormente chamado de Estado para Resultados — deve ser operacionalizado por meio do chamado Acordo de Resultados, que é um instrumento gerencial gerado a partir de um pacto de resultados para o alcance dos objetivos e metas do programa, elevando a eficiência e a eficácia nos serviços públicos (AUGUSTO, 2013).

No Estado e Minas Gerais esse Acordo de Resultados foi organizado em duas etapas: a primeira, que compreende o compromisso das Secretarias de Estado com o governador, e a segunda, que estabelece o compromisso das Secretarias de Estado com os seus órgãos componentes, alinhando-os em termos de metas e resultados esperados (AUGUSTO, 2013).

Considerando a Educação estadual, os órgãos intermediários do sistema são as Superintendências Regionais de Ensino - SRE e os órgãos finais — nos quais ocorre o trabalho educativo — que são as instituições públicas estaduais de ensino (AUGUSTO, 2013).

Dessa forma, todas as instituições públicas estaduais de ensino devem assumir o compromisso de alcançar os índices de desempenho e resultados, estipulados pelo órgão central, no Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica - SIMAVE (AUGUSTO, 2013).

O Acordo de Resultados instaura a avaliação de desempenho como o instrumento que visa estabelecer um contrato com os servidores, pertinente aos resultados desejados pela organização e pelo governo, incluindo acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, avaliar os resultados alcançados e fornecer retroação aos avaliados (AUGUSTO, 2013).

Diante da necessidade de alcançar metas e resultados, as instituições públicas de ensino devem implantar e utilizar formas de avaliar e mensurar o nível do desempenho dos indivíduos, verificando, periodicamente, os resultados esperados (FONSECA, 2010).

A prática da avaliação de desempenho na administração pública, serve para evidenciar como as habilidades dos profissionais estão sendo aplicadas a serviço da população e do órgão no qual o servidor está lotado. Ou seja, pode-se avaliar o potencial de cada profissional, visando

reconhecer as competências e as carências de cada avaliado, além de identificar as suas necessidades de mudanças técnico-conceituais e comportamentais (FONSECA, 2010).

A avaliação de desempenho deve fornecer retroação (*feedback*) ao indivíduo, reorientando o seu trabalho, suas competências e seu comportamento (PONTES, 2016). Considerando, em especial, o *feedback* no processo de avaliação de desempenho, este envolve uma forma de comunicar aos empregados como eles estão desempenhando o seu trabalho, após o encerramento da avaliação de desempenho, permitindo que os gestores aconselhem os avaliados a respeito de seu desempenho, indicando quais são as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, nas habilidades ou nos conhecimentos do indivíduo, em relação ao trabalho que realiza, ou às metas definidas para ele (CHIAVENATO, 2022).

O *feedback* ocorre, tradicionalmente, após o encerramento da avaliação de desempenho e deve: a) ser específico sobre os pontos a serem melhorados no desempenho do indivíduo, dentro do seu cargo; b) ser baseado em fatos comprováveis; c) estar focado no desempenho do indivíduo, e não em seus hábitos e características pessoais; d) privilegiar os pontos positivos do desempenho do indivíduo, e não os seus erros; e) ser interativo, permitindo que o subordinado expresse as dificuldades que vivenciou ao longo do tempo no trabalho (CHIAVENATO, 2022).

O *feedback* é a base de todas as relações interpessoais e fator determinante de como as pessoas encaram as suas responsabilidades no dia-a-dia no trabalho. Dessa forma, quando não é dado nenhum retorno ao profissional sobre o seu desempenho, ou quando esse retorno é mal conduzido pelo avaliador, isso gera um sentimento de rejeição no indivíduo, desencadeando diversas atitudes negativas, como baixo comprometimento, produtividade reduzida, comportamento inapropriado, etc. (WILLIAMS, 2005).

Assim, a organização precisa, após a conclusão do processo de avaliação de desempenho, fornecer um *feedback* claro, específico e construtivo para os indivíduos avaliados, permitindo que saibam, com precisão, os pontos positivos e os que merecem ajustamento e desenvolvimento, apresentando claramente as perspectivas que a organização tem em relação ao seu desempenho (WILLIAMS, 2005).

Muitas vezes, os gestores não se sentem comprometidos em oferecer um *feedback* adequado aos avaliados, por não saberem como fazê-lo, pelo medo de represália a que estarão expostos, ou mesmo por desinteresse, considerando a retroação como um mero formalismo ou tendo a concepção de que nada irá mudar depois do *feedback* (SANCHES, 2019).

Além do mais, o *feedback* pode trazer consigo alguns desafios para a sua aplicação, pois, envolve variáveis como a maturidade do receptor, a forma de aplicação, a interpretação do emissor e do receptor da comunicação, a impessoalidade, os interesses do avaliador, as relações pessoais, dentre outros (SANCHES, 2019). Portanto, a falta de retroação de qualidade para os indivíduos pode causar impactos negativos no seu comportamento e no seu desempenho no trabalho.

Diante desta contextualização a questão de pesquisa proposta neste estudo é: *qual é a percepção dos servidores da Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais em relação ao feedback recebido no processo de avaliação de desempenho?*

O objetivo geral proposto neste estudo envolve identificar a percepção dos servidores da Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais em relação ao *feedback* recebido no processo de avaliação de desempenho.

Essa pesquisa se justifica por abordar um tema de importância acadêmica e gerencial, que é a avaliação de desempenho e o *feedback* no serviço público estadual, na medida em que são atividades gerenciais que muito impactam a motivação, o compromisso e o desempenho dos servidores públicos, especialmente, no Estado de Minas Gerais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Avaliação de desempenho

Segundo Pontes (2016), um dos objetivos da avaliação de desempenho é definir o nível de contribuição dos profissionais para a organização, levando em consideração sua eficiência e seu desempenho. A verificação desse desempenho deve estar adequada com as atribuições do cargo para obtenção de subsídios, visando as compensações remuneratórias e de promoções. Nesse contexto, a avaliação de desempenho busca dados para elaboração de ações e melhorias no desempenho organizacional.

A concepção atual de avaliação de desempenho salienta que a participação dos funcionários na organização deve ocorrer em conjunto com o gestor. Dessa forma, sua filosofia é baseada na orientação dos indivíduos, foco nos objetivos e metas, e também na pactuação mútua de objetivos e metas entre as partes envolvidas no processo, ou seja, entre gestores e subordinados (BERGUE, 2010).

Além do mais, segundo Bergue (2010), os sistemas organizacionais de gestão de pessoas, de gestão do desempenho e de avaliação de desempenho precisam estar integrados, e, ainda, devem estar alinhados com as estratégias e as práticas organizacionais. Logo são processos que se interagem na estratégia da organização.

Em um sistema de avaliação de desempenho, é necessária a comunicação entre avaliado e avaliador a respeito do desempenho esperado, e um item que visa a facilitar essa comunicação é a entrevista de avaliação de desempenho, de modo individual com cada avaliado, para discutir a avaliação e definir objetivos para os períodos seguintes (PONTES, 2016).

O processo de avaliação de desempenho se operacionaliza por meio de instrumentos como entrevistas, questionários, simulações, provas práticas, etc. realizados pelos empregados e integrados com observações que os gestores fazem a respeito de seus subordinados. Tais instrumentos vão identificar pontos positivos e negativos no comportamento e no desempenho dos indivíduos e, a partir daí, servirão para comunicar aos empregados como eles estão executando o seu trabalho, por meio de retroação (*feedbacks*), indicando, aos profissionais, quais as necessidades de mudanças no seu comportamento, nas suas atitudes, em suas habilidades ou conhecimentos (PONTES, 2016).

As principais modalidades de avaliação de desempenho são: a) auto avaliação; b) avaliação apenas pelo superior (180 graus); c) avaliação pelos pares (colegas); d) avaliação pelo cliente ou por agentes externos; e) avaliação ampla (360 graus – chefes, colegas, subordinados, clientes, e outras partes relacionadas ao indivíduo avaliado). Em geral, os processos de avaliação de desempenho usam uma combinação de tipos de avaliação (PONTES, 2016).

A avaliação de desempenho deve ponderar quatro elementos: a) o avaliado; b) o avaliador; c) o julgamento (do desempenho); d) o contexto (no qual os comportamentos ocorrem) (PONTES, 2016).

Além do mais, a avaliação de desempenho possui etapas a serem seguidas: a) estabelecer padrões de desempenho e critérios; b) estabelecer quando avaliar, com qual frequência, e quem avaliará; c) avaliadores devem coletar dados do desempenho dos seus avaliados; d) avaliar o desempenho dos avaliados; e) fornecer *feedback* ao avaliado sobre o seu desempenho e discutir a avaliação com ele; f) tomar decisões e arquivar a avaliação (IVANCEVICH, 2011).

Segundo Pontes (2016) existem quatro etapas na avaliação de desempenho: planejamento e preparação da avaliação; observação do desempenho; concessão de *feedback* e planejamento do futuro; e implementação de decisões gerenciais.

Assim, após a conclusão do processo de avaliação de desempenho — que envolve a coleta de dados sobre o desempenho do indivíduo em um dado período de tempo —, faz-se necessário fornecer um *feedback* ao avaliado, chamado de devolutiva da avaliação de desempenho (IVANCEVICH, 2011).

A avaliação do desempenho combinada com a retroação (*feedback*) promove o auto aperfeiçoamento do empregado, repercutindo na melhoria dos seus resultados e, conseqüentemente, gerando maior produtividade (PONTES, 2016).

Cabe notar, que os gestores devem ser capazes de avaliar o seu próprio desempenho, e a sua atitude no trabalho, pois, eles podem influenciar muito o desempenho dos seus subordinados. Além disso, a avaliação deve considerar o desempenho do indivíduo, e não a sua pessoa, ou os seus hábitos pessoais (IVANCEVICH, 2011).

### **Avaliação de desempenho no serviço público**

O tema da avaliação de desempenho surgiu no serviço público brasileiro por intermédio do segundo Plano de Classificação de Cargos, instituído pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, que tinha como objetivo implantar critérios de promoção para os servidores públicos. Atualmente, há duas finalidades para a avaliação de desempenho na administração pública: avaliação especial de desempenho (para avaliação em estágio probatório), e avaliação permanente de desempenho — ambas respaldadas pela Constituição Federal de 1988). (BERGUE, 2010; TORRES, 2012; REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Naquela época, o sistema de avaliação de desempenho objetivava a implantação de critérios de promoção definidos para os servidores públicos federais. O sistema de avaliação dos servidores públicos buscou subtrair a margem de arbítrio que a legislação anterior conferia, exclusivamente, aos dirigentes máximos, tentando extinguir o apadrinhamento de chefes de repartição ou as influências políticas (TORRES, 2012).

Na administração pública, a avaliação de desempenho tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado e, para isso, depende de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores, sua interação com o grupo de trabalho e as metas previstas (BERGUE, 2010).

Quando se considera o caso do Estado de Minas Gerais este vem, desde 2003, passando por mudanças na gestão pública, a partir do chamado Choque de Gestão, que estabeleceu o chamado Acordo de Resultados, que instituiu a avaliação de desempenho para os servidores do Poder Executivo Estadual em Minas Gerais (ARAUJO; ANDRADE, 2021).

O Estado de Minas Gerais passou a utilizar avaliações de desempenho para verificar, de forma periódica, o nível de adequação da qualificação e do desempenho dos servidores, em conformidade com as metas definidas pelo governo estadual, identificando aspectos do trabalho dos servidores que necessitam de melhorias, em relação às metas definidas pelo Estado, visando fornecer retroação aos servidores para a correção ou a reorientação de seu trabalho e de seu comportamento, buscando melhorar o seu desempenho (ARAUJO; ANDRADE, 2021).

Torres (2012) afirma que há uma dificuldade significativa enfrentada pela administração pública para estabelecer parâmetros e critérios objetivos de avaliação de desempenho, pois, na maioria das vezes, os critérios são subjetivos e não sustentariam juridicamente um procedimento de demissão.

Segundo Teixeira, Bassotti e Santos (2014), a administração pública tem inserido a avaliação de desempenho de forma descontextualizada com instrumentos que não condizem, muitas vezes, com a realidade da instituição, que por sua vez traz, em seu bojo, conseqüências

nos resultados das avaliações, pois resulta na inexistência de modelo condizente com estratégias organizacionais, não havendo transparência, comunicação e gestão democrática.

Na visão de Torres (2012), corroborada por Reynaud e Todescat (2017), a avaliação de desempenho, na Administração Pública, muitas vezes, não é capaz de estimular os servidores a alcançarem os resultados previstos, ou mesmo de mensurarem, efetivamente, o desempenho dos servidores, mas deve-se buscar identificar os motivos que explicam porque a avaliação de desempenho apresenta baixa eficiência e pouca eficácia no setor público. Nesse sentido, as autoras afirmam que o baixo impacto da avaliação de desempenho nas organizações públicas pode envolver fatores variados, como descontinuidades de governos, falta de preparo dos avaliadores, resistência dos servidores, concepção formalista da avaliação, reduzida alteração do trabalho após o *feedback*, uso de retroação deficiente aos avaliados, descrédito dos servidores quanto ao instrumento de avaliação de desempenho, entre outros.

Segundo Teixeira, Bassotti e Santos (2014) a avaliação de desempenho tem seus desafios, todavia, é necessário preparar seus agentes envolvidos, principalmente dando-lhes *feedback* e treinamento de avaliador, para melhor desenvolver seu papel no processo de avaliação de desempenho e tornar o processo de avaliação mais eficaz e eficiente.

### ***Feedback* no trabalho**

O termo *feedback* refere-se a voltar, resultando em retornar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. Ou seja, é a retroalimentação da informação ou do processo, por meio do qual o emissor obtém da reação do receptor (SANCHES, 2019).

O *feedback* é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo. Em sentido mais amplo, é a maneira como as pessoas passam a conhecer uns aos outros, por meio das vivências das próprias experiências pessoais e das experiências vivenciadas por outras pessoas — ou seja, a maneira como se aprende com a vida (STONE; HEEN, 2016).

O *feedback* pode ser aplicado de diversas maneiras, sendo possível abordá-lo em uma conversa formal por meio de uma reunião previamente agendada, após o processo de avaliação de desempenho, ou ainda, em uma conversa informal, na qual são evidenciados os principais pontos para melhoria do desempenho do funcionário (SANCHES, 2019).

Williams (2005) afirma que o emprego adequado do *feedback* é considerado uma das técnicas mais poderosas de comunicação, pois, por meio dele é possível se estabelecer um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação profissional. Assim, o *feedback* é a parte vital da comunicação por ser a base de todas as relações interpessoais e fator determinante de como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia; é uma prática salutar que deve ser provocada e cultivada diariamente.

O processo de *feedback* consiste na emissão de um parecer a uma pessoa sobre o seu desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por ela, objetivando, por meio do estímulo causado pelo *feedback*, criar e corrigir percursos de ações futuras ou executadas anteriormente. Esta retroação parte de uma avaliação, que revela possíveis distorções ocorridas na comunicação, pontuando os pontos positivos e negativos do trabalho executado, tendo como principal finalidade o alcance da melhoria de aspectos pessoais e do resultado produzido. (SANCHES, 2019).

O *feedback* não é apenas uma avaliação: ele é um agradecimento, um comentário, um convite que se retribui ou se descarta. Pode ser formal ou informal, direto ou implícito, franco ou rebuscado. Receber bem o *feedback* é um processo de classificação e filtragem — aprender como o outro vê as coisas, pôr à prova ideias que, num primeiro momento, pareceram inadequadas, e experimentar. E de arquivamento ou descarte das partes dessa avaliação que

pareçam inadequadas ou estranhas ao que o indivíduo busca no momento (STONE; HEEN, 2016).

No processo do *feedback* não é só o receptor que aprende. Durante uma conversa proveitosa, quem dá o *feedback* pode chegar a entender por que seus conselhos não estão ajudando ou por que sua avaliação é injusta, e então, as duas partes podem enxergar seu relacionamento com mais clareza. Cada um percebe como está reagindo ao outro, mostrando um caminho mais produtivo do que ambos possam ter imaginado antes (STONE; HEEN, 2016).

No ambiente de trabalho, o *feedback* desempenha um papel de extrema importância para desenvolver talentos, aumentar o moral, nivelar equipes, resolver problemas e melhorar os resultados (STONE; HEEN, 2016).

No campo da gestão, o *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente (SANCHES, 2019).

Uma das principais habilidades que devem ser disseminadas na organização é a de saber ouvir. É indispensável saber ouvir as mais diversas opiniões, do contrário, o funcionário pode concluir que sua contribuição não é importante para o fluxo das informações internas e nem para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (WILLIAMS, 2005).

O saber ouvir engloba compreender e respeitar, com cordialidade, as divergências de opiniões, aproveitando estas como um fator agregador de valor para a instituição, de outro modo, estará desperdiçando grande contribuição dos seus funcionários (WILLIAMS, 2005).

Cabe notar que a ausência do *feedback* também causa impactos negativos em várias dimensões — motivacional, de relacionamento, de autodesenvolvimento, produção — isto é, na saúde organizacional. Quando não é dado nenhum retorno ao profissional o sentimento de rejeição causado pode desencadear a baixa produtividade e/ou comportamento inapropriado, resultando em impactos no clima organizacional e, de forma mais ampla, no resultado produzido pela organização. Nesse sentido, uma das principais causas de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos, além de diversos outros problemas que impactam diretamente no êxito da organização (WILLIAMS, 2005).

Ainda nessa perspectiva, o gestor é o principal responsável em gerenciar seus subordinados sem privá-lo dos benefícios do *feedback*. No entanto, deve ser um objetivo de todos os envolvidos no sucesso organizacional buscar o elo das comunicações, por meio do *feedback*. Esta comunicação pode ocorrer entre os próprios gestores, entre subordinados de mesmo nível organizacional, entre gestores e seus subordinados, e vice-versa. Assim, a avaliação conjunta dos resultados proporcionará uma visão coesa e rica em aprimoramentos significativos (WILLIAMS, 2005).

Williams (2005) ressalta a cordialidade e o contato visual como dois dos componentes principais de um *feedback* adequado, além da preparação do momento para o *feedback*, incluindo o equilíbrio emocional do emissor, lugar oportuno e estado do emocional do receptor.

### **Gatilhos para iniciar o *feedback***

Segundo Stone e Heen (2016) existem três tipos de “gatilhos” para iniciar o *feedback*: a) gatilhos de verdade; b) gatilhos de relacionamento; c) gatilhos de identidade. Cada um deles é acionado por diferentes razões e provoca reações e respostas diferentes dos avaliados.

Os gatilhos de verdade são acionados pelo próprio conteúdo de um *feedback*, quando tal conteúdo não tem fundamentos, é inverídico, ou simplesmente vago e inútil. Em resposta a este tipo de gatilho, os indivíduos se sentem indignados, ofendidos e irritados.

Os gatilhos de relacionamento são desencadeados pelo indivíduo que está avaliando o outro, considerando a relação pessoal que existe entre quem dá o *feedback* e quem o recebe. Nesse sentido, as reações dos indivíduos que recebem *feedback* podem se basear naquilo em que eles acreditam sobre quem está fornecendo o *feedback* (sua credibilidade, legitimidade, interesses) ou sobre como o indivíduo se sente tratado pelo emissor do *feedback* (seja respeitado e valorizado, ou, ao contrário, seja humilhado, destruído, perseguido, etc.). Dessa forma, o foco se afasta do *feedback* em si mesmo para a relação prévia entre avaliador e avaliado.

Os gatilhos de identidade não estão focados nem no *feedback* e nem no emissor, mas, no próprio indivíduo e sua percepção de quem é. Ou seja, sua identidade. Nesse sentido, os gatilhos de identidade impactam a identidade do indivíduo na medida em que alguma coisa que surge no processo do *feedback* faz com que a base da identidade do indivíduo fique abalada. Assim, dependendo do *feedback* os indivíduos podem se sentir estupefatos, ameaçados, envergonhados ou desequilibrados. Ou seja, de repente, o indivíduo se sente inseguro a respeito do que pensa sobre si mesmo, seus valores, suas práticas e seus ideais. Quando ocorre este estado, o indivíduo se afasta da probabilidade de um exame detalhado de suas forças e fraquezas e só busca sobreviver (STONE; HEEN, 2016).

### **Tipos de *feedback***

Segundo Williams (2005) o *feedback* pode ocorrer em quatro tipos distintos: a) positivo; b) corretivo; c) insignificante; d) ofensivo.

O *feedback* positivo é aquele que estimula a prática do comportamento assertivo, a fim de que este seja continuamente repetido, pois, funciona como um reforço positivo de comportamento, estimulando o avaliado a prosseguir na direção adequada para o bom resultado. Já o *feedback* corretivo trata da exposição de falhas percebidas, ou pontos fracos, para a correção e o aperfeiçoamento do alvo da pessoa corrigida.

O *feedback* insignificante ocorre quando a pessoa emprega termos gerais e genéricos para dar o *feedback*, ao ponto de o receptor não compreender onde se pretende chegar com aquele apontamento. Por isso, o *feedback* vago não causa qualquer impacto na compreensão e no desempenho da pessoa que recebe, pois, esta não consegue perceber o que está sendo informado, e muito menos o que precisa ser corrigido.

Por fim, o *feedback* ofensivo se refere a uma variação incorreta de *feedback*, que ocorre quando a intenção é dar um *feedback* positivo, mas, um descontrole emocional por parte do emissor contamina a mensagem com sentimentos e emoções, resultando em ameaças ou mensagens mais agressivas.

Segundo Stone e Heen (2016) existem três tipos de *feedback*: a) o *feedback* de reconhecimento; b) o *feedback* de orientação; c) o *feedback* de avaliação.

O *feedback* de reconhecimento está focado em prover agradecimento, acompanhamento, e percepção de esforço e de contribuição do trabalho realizado pelo indivíduo. Nesse sentido, quando as pessoas se queixam de falta de *feedback* no trabalho, muitas vezes querem dizer que não sabem se os outros percebem que elas estão se esforçando e se dedicando ao trabalho.

O *feedback* de orientação está focado em prover instruções, transmitir conhecimentos, ensinar e, de forma geral, ajudar o indivíduo a aprender, a crescer ou a mudar. Cabe notar que este tipo de *feedback* é utilizado por dois tipos de necessidades dos indivíduos: a) melhorar os seus conhecimentos ou as suas técnicas para se qualificar e enfrentar novos desafios; b) quando

o emissor do *feedback* não está correspondendo à necessidade do indivíduo de desenvolver certas capacidades e, por isso, o mesmo busca corrigir o estado de espírito do provedor do *feedback*, ou melhorar um desequilíbrio visível no relacionamento entre ele e o avaliador, muitas vezes, em função de emoções negativas, como mágoa, medo, ansiedade, confusão, traição ou raiva.

O *feedback* de avaliação está focado em gerar uma análise, uma classificação ou uma comparação entre o previsto e o realizado. Assim, este tipo de *feedback* busca ajustar expectativas, esclarecer consequências e subsidiar a tomada de decisões. Até certo ponto, o *feedback* de avaliação é sempre uma comparação — implícita ou explícita — em relação a uma atividade, um padrão, um resultado ou a outras pessoas. Algumas vezes, o *feedback* de avaliação contém juízos de valor que vão além da análise em si mesma entre o previsto e o realizado, de forma que o avaliador introduz uma camada suplementar de opinião pessoal que, às vezes, produz impactos emocionais negativos nos avaliados, fazendo-os sentir que está havendo julgamento pessoal, humilhação, medo, etc. na realização do *feedback*.

Portanto, percebe-se que a utilização do *feedback* na organização, de uma forma continuada e positiva, pode contribuir para gerar uma cultura organizacional mais harmônica, com indivíduos mais motivados e comprometidos com a missão da empresa. O *feedback* é um importante recurso gerencial porque permite que os indivíduos percebam como são vistos pelos outros, especialmente por chefes e gestores. O *feedback* é, ainda, uma atividade realizada com a finalidade de maximizar o desempenho dos indivíduos, fornecendo retroação para os funcionários, para reorientar o seu trabalho e o seu desempenho.

Sendo o *feedback* o resultado da avaliação de desempenho, pode-se deduzir a importância do desenvolvimento de uma atmosfera na organização na qual as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante, a partir de padrões eficazes de fornecimento de *feedback* no trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo se baseou em uma pesquisa do tipo descritiva, a partir de uma abordagem quantitativa, baseando-se em uma amostra de indivíduos (GIL, 2019).

Como população a ser pesquisada foram considerados os indivíduos que são servidores efetivos da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, em exercício na Subsecretaria de Administração da Unidade Central da cidade de Belo Horizonte. Essa população compreendeu um total de 185 indivíduos.

Como amostra de pesquisa foram selecionados, pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade — sendo definida como amostragem não probabilística por conveniência — um grupo de 29 indivíduos, dos servidores concursados da Subsecretaria de Administração, convidados a participarem da pesquisa. A escolha pelos servidores efetivos se justifica pelo fato da avaliação de desempenho ser uma prática periódica no Estado de Minas Gerais para estes.

Os indivíduos considerados como amostra tiveram a liberdade de participarem, ou não, da pesquisa, conforme seu próprio arbítrio. Para serem incluídos na amostra, os indivíduos tiveram que contemplar os seguintes quesitos: serem servidores efetivos da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, em exercício na Unidade Central da cidade de Belo Horizonte. Dentre os indivíduos convidados, 14 responderam o questionário.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário quantitativo, contendo 51 questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo escala Likert de 5 pontos, indo do “Nunca”, até o “Sempre”, nas quais o respondente escolhe uma dentre as opções disponibilizadas em cada questão.

A primeira parte do questionário abordou o perfil do respondente, considerando aspectos como gênero, faixa etária, grau de escolaridade/grau de instrução, estado civil, quantidade de filhos, cargo ocupado na instituição, o tempo de trabalho na instituição, tempo de trabalho no cargo atual e a quantidade de vezes que o respondente passou por processo formal de avaliação de desempenho. Após esta primeira parte, seguiram-se 51 questões abordando focos do feedback emitido, cuidados na sua emissão, contribuições e uso prático, após a avaliação de desempenho do servidor.

O instrumento de coleta de dados, juntamente com o convite, e o termo de consentimento livre e esclarecido para participação na pesquisa, foram disponibilizados, no mês de setembro de 2023, aos indivíduos pré-selecionados como amostra, para que, espontaneamente, fizessem o acesso e o preenchimento *on-line*.

Para o tratamento dos dados foi realizada uma análise descritiva dos dados. Buscou-se: a) descrever o perfil da amostra; b) realizar o cálculo das médias e desvios-padrão; c) verificar as frequências das respostas em cada questão do questionário. Para processar esta estatística descritiva dos dados, utilizou-se o software Microsoft Excel, para, posteriormente, realizar a análise dos dados e se fazer deduções sobre os resultados apurados.

A partir dessa abordagem, será possível identificar, em especial, aqueles itens (questões) que mais impactaram e que menos impactaram na percepção dos indivíduos respondentes.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização da organização pesquisada**

A Subsecretaria de Administração é um órgão da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e é composta: pela Superintendência de Planejamento e Finanças, responsável pela prestação de contas, financeiro e contabilidade; pela Superintendência de Infraestrutura e Logística, responsável pela infraestrutura, sistema de informação, obras, reformas; pela Superintendência de Aquisições, Patrimônio e Alimentação Escolar, responsável pelas compras, contratos convênios, patrimônio, suprimento escolar.

### **4.2 Caracterização do perfil da amostra**

Com relação ao gênero dos participantes, houve resposta de 50% dos de gênero masculino e 50% feminino. Em termos da distribuição por faixa etária, houve predominância de profissionais com idade acima de 45 anos (85,8% da amostra). Observa-se, de forma geral, um perfil de profissionais mais maduros e experientes. Com relação a escolaridade dos participantes, houve predominância do ensino superior (64,3% da amostra), inclusos nestes os participantes com pós-graduação (21,4% da amostra).

O tempo de trabalho dos participantes na Instituição é acima de 7 anos, com predominância do tempo de casa de acima de 20 anos (46,2% da amostra), o que reforça a predominância de profissionais mais experientes. Quanto ao cargo, predomina o de nível técnico (64,3% da amostra). Todos os participantes já passaram por avaliação de desempenho formal, sendo que 93% da amostra já passaram por 5 vezes ou mais de avaliação formal.

**Tabela 1 - Resumo das principais características da amostra**

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
	Freq.	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	7	50
Feminino	7	50
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Faixas etárias</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 36 a 40 anos	1	7,1
De 41 a 45 anos	1	7,1
Mais de 45 anos	12	85,8
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Tempo na atual empresa</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 7 a 10 anos	4	28,6
De 11 a 15 anos	1	7,1
De 16 a 20 anos	2	14,3
Mais de 20 anos	7	50
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Tempo no atual cargo</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 1 a 3 anos	1	7,1
De 4 a 6 anos	3	21,4
De 7 a 10 anos	2	14,3
De 11 a 15 anos	1	7,1
De 16 a 20 anos	1	7,1
Mais de 20 anos	6	42,9
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Segundo Grau	5	35,7
Superior	6	42,9
Pós Graduação	3	21,4
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Cargo</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Técnico	9	64,3
Analista	3	21,4
Assessor/coordenador	2	14,2
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3 Médias, desvio-padrão e variância das respostas

Nessa etapa do trabalho são apresentados os valores relativos às médias, aos desvios-padrão e à variância, em cada questão, apurados na parte do instrumento de coleta de dados dedicada aos dados sobre a percepção dos servidores em relação ao feedback emitido após a avaliação de desempenho.

No geral, os valores apurados das médias, desvios-padrão e variância das questões indicaram reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram coesos e organizados em um padrão bem delimitado.

Os valores apurados nesta parte podem ser visualizados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre o foco frequente do feedback, emitido após a avaliação de desempenho, na instituição**

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.01 - Comunicar, em termos gerais e genéricos, os apontamentos sobre o desempenho do servidor avaliado, ao ponto de ele não compreender onde se pretende chegar com aquele apontamento e, por isso, não consegue perceber o que está sendo informado, e muito menos o que precisa ser corrigido no seu trabalho.	2,71	1,33	1,76
Q.02 - Estimular a prática do comportamento assertivo, funcionando como um reforço positivo de comportamento, voltado para o bom resultado do servido.	3,07	1,14	1,30
Q.03 - Expor falhas percebidas, ou pontos fracos, para a correção e o aperfeiçoamento do servidor.	2,93	1,27	1,61
Q.04 - Fornecer apontamentos carregados de juízos de valor, que vão além da análise dos resultados em si mesmos, de forma que o avaliador introduz, em seu apontamento, uma camada de opinião pessoal, que produz impactos emocionais negativos nos servidores avaliados, fazendo-os sentir que está havendo julgamento pessoal, humilhação, perseguição, etc. são em estado de transição, e em grande parte, produzidos como respostas às oportunidades ou ameaças do mercado e/ou do ambiente.	1,57	1,02	1,03
Q.05 - Fornecer um apontamento positivo ao servidor, mas, que, em função de um descontrole emocional do avaliador, tal apontamento emitido fica entremeado com sentimentos e emoções, resultando em uma comunicação de caráter agressivo com o servidor.	1,50	0,94	0,88
Q.06 - Gerar uma análise, uma classificação ou uma comparação entre o desempenho previsto e o realizado, de forma que busca ajustar expectativas, esclarecer consequências e subsidiar a tomada de decisões sobre o servidor avaliado.	2,86	1,03	1,05
Q.07 - Prover agradecimento, acompanhamento, e percepção de esforço e de contribuição do trabalho realizado pelo servidor avaliado.	2,57	1,34	1,80
Q.08 - Prover instruções, transmitir conhecimentos, ensinar e, de forma geral, ajudar o servidor a aprender, a crescer ou a mudar.	2,86	1,41	1,98

Fonte: dados da pesquisa

Considerando os valores mais altos e mais baixos das médias apuradas, observou-se que valor da média mais elevada foi relacionado as questões 2 e 3 o que indica que as vezes o *feedback* na instituição e do tipo positivo. Ou seja, estimula o comportamento assertivo do servidor, mas, também, há presença do tipo de *feedback* corretivo, quando expõe falhas do servidor para aperfeiçoamento profissional.

Já o valor da menor média, questões 4 e 5 é importante salientar que alguns respondentes percebem que ocorre o tipo de *feedback* ofensivo, que, devido ao descontrole emocional do avaliador, prejudica a comunicação com o avaliado, o que comprova a necessidade da preparação do momento oportuno para o *feedback*, incluindo o ambiente e o equilíbrio emocional do gestor, bem como o estado emocional do avaliado.

Os valores apurados nesta parte podem ser visualizados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Média, desvio-padrão e variância nas questões de sobre cuidados na emissão do Feedback, após o processo de avaliação de desempenho**

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.09 - Preparar um momento específico para realizar a emissão do feedback com o avaliado.	2,50	1,09	1,19
Q.10 - Utilizar um lugar oportuno (reservado, silencioso, sem interrupções) para emitir o feedback ao avaliado.	2,64	1,01	1,02
Q.11 - Utilizar o tempo adequado para emitir o feedback, sem pressa ou atropelos.	2,50	0,94	0,88
Q.12 Considerar o estado emocional do avaliado, no momento de emitir o feedback.	2,36	1,08	1,17
Q.13 - Manter a cordialidade com o avaliado, durante a emissão do feedback.	3,50	1,22	1,50
Q.14 - Manter o adequado contato visual com o avaliado, durante a emissão do feedback.	3,14	1,03	1,05
Q.15 - Manter o adequado controle emocional com o avaliado, durante a emissão do feedback.	3,29	1,07	1,14
Q.16 - Responder adequadamente às dúvidas e questionamentos do avaliado sobre o seu desempenho, durante a emissão do feedback, não se esquivando de temas críticos do desempenho dele.	3,57	1,09	1,19
Q.17 - Manter uma conversa clara e focada nos resultados específicos do desempenho do avaliado.	3,00	1,36	1,85
Q.18 - Manter uma conversa livre de julgamentos morais ou críticas pessoais em relação ao avaliado.	3,57	1,28	1,65
Q.19 - Não deixar a sua relação pessoal com o avaliado comprometer a emissão de um feedback objetivo.	3,36	1,34	1,79
Q.20 - Permitir a expressão emocional do avaliado, durante a emissão do feedback.	3,36	1,28	1,63
Q.21 - Concluir a emissão do feedback com indicações específicas de correções e melhorias do desempenho do avaliado.	2,71	1,38	1,91

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao cuidado na emissão do *feedback*, observou-se que valor da média mais elevada foi relacionado às questões 16 e 17, o que indica que os respondentes percebem que há uma preocupação do avaliador na emissão do *feedback* na instituição.

Entretanto, a maioria dos participantes concorda que o estado emocional do servidor não é considerado no momento do *feedback*, como é evidenciado na questão 12 (menor valor da média), o que prejudica a comunicação assertiva neste momento. Esses resultados corroboram a necessidade do gestor de saber ouvir, compreender e respeitar as opiniões, contribuições do servidor e estar atento ao seu estado emocional.

Quanto às contribuições do *feedback* após a avaliação, a maioria dos respondentes percebem sua importância tanto para seu aprimoramento profissional quanto para os resultados da instituição.

Os resultados apurados reforçam o papel do *feedback* no desenvolvimento de talentos, no nivelamento das equipes, na melhoria dos resultados, na correção de falhas, no aumento da produtividade, contribuindo assim para o desenvolvimento dos profissionais e da instituição.

Os valores apurados nesta parte podem ser visualizados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre a contribuição do feedback, emitido após a avaliação de desempenho**

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.22 - Auxiliar as chefias para reorientarem o trabalho dos seus subordinados na instituição.	3,07	1,21	1,46
Q.23 - Auxiliar os servidores a identificarem caminhos para o seu desenvolvimento profissional.	3,14	1,35	1,82
Q.24 - Auxiliar os servidores a identificarem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas que são necessários para que atinjam o melhor desempenho em suas funções.	3,14	1,35	1,82
Q.25 - Confirmar se as metas e resultados definidos para a instituição estão sendo alcançados.	3,21	1,31	1,72
Q.26 - Direcionar melhor as atividades na instituição.	3,00	1,36	1,85
Q.27 - Estimular a introdução de práticas reais de melhoria e correção do trabalho de chefes e subordinados.	3,00	1,41	2,00
Q.28 - Evidenciar as necessidades de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores.	3,00	1,47	2,15
Q.29 - Evidenciar as necessidades de mudança comportamental e de atitude dos servidores.	2,93	1,42	2,03
Q.30 - Melhorar a eficiência em toda a instituição.	2,79	1,44	2,07

Fonte: dados da pesquisa

Considerando os valores mais altos e mais baixos das médias apuradas nesta parte do instrumento de coleta, observou-se que valor da média mais elevada foi relacionado à questão 49, que indicou que o uso prático mais pontuado pelos respondentes envolveu a afirmação sobre reafirmar metas e resultados esperados pela instituição, o que indica que os respondentes percebem a finalidade do *feedback* enquanto reforço de metas e resultados a serem atingidos e corroboram com a afirmação que o *feedback* de avaliação está focado na orientação dos servidores, na comparação se o previsto foi realizado, focado nos objetivos e metas.

Observou-se que os valores de menor média, foram relacionados com as questões 42 e 44, que afirmaram que o uso prático do *feedback* após a avaliação serve para fornecer um apontamento que impacta a identidade do indivíduo, na medida em que alguma coisa que surge no processo do feedback faz com que a base da identidade dos servidores fique abalada, podendo se sentirem surpresos ou ameaçados, passando a ter uma atitude insegura a respeito de si mesmos; e, também que afirmaram que fornecer um apontamento vago, sem fundamentos, ou inverídico, fazendo os indivíduos se sentirem indignados, ofendidos ou irritados.

As respostas às questões 42 e 44 evidenciaram que a maioria dos respondentes discorda que o *feedback* recebido do avaliador gera humilhação e constrangimento enquanto que uma minoria concorda que acontece às vezes, o que reforça a falta de preparo de alguns avaliadores e os desafios da aplicação do feedback.

Os valores apurados nesta parte podem ser visualizados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Média, desvio-padrão e variância nas questões sobre os usos práticos do Feedback após o processo de avaliação de desempenho**

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Q.31 - Abrir espaço para as reclamações e as sugestões dos servidores sobre as suas condições de trabalho.	2,64	1,39	1,94
Q.32 - Abrir espaço para que o servidor discuta os resultados da sua avaliação de desempenho com a sua chefia direta.	2,86	1,29	1,67
Q.33 - Abrir espaço para que os servidores expressem as suas dificuldades no seu dia a dia do trabalho.	2,86	1,35	1,82
Q.34 Agir como um instrumento de punição no trabalho.	1,86	1,23	1,52
Q.35 - Apontar os aspectos específicos que o servidor deve dar atenção para reorientar o seu desempenho no trabalho.	2,71	1,14	1,30
Q.36 - Conceder a progressão funcional a quem merece.	2,79	1,48	2,18
Q.37 - Confirmar que o resultado da avaliação do servidor corresponde ao desempenho no trabalho que ele, de fato, tem realizado na instituição.	2,93	1,14	1,30
Q.38 - Elevar a motivação dos servidores no trabalho.	2,79	1,42	2,03
Q.39 - Encaminhar treinamentos e ações de qualificação necessitados pelos servidores.	2,57	1,40	1,96
Q.40 - Fornecer orientação e <i>feedback</i> no trabalho.	2,64	1,28	1,63
Q.41 - Fornecer um apontamento baseado na relação pessoal que existe entre quem emite o <i>feedback</i> e quem o recebe, de forma que as reações dos servidores que recebem o apontamento se baseiam naquilo em que eles acreditam ou sabem sobre o emissor.	2,43	1,16	1,34
Q.42 - Fornecer um apontamento que impacta a identidade do indivíduo, na medida em que alguma coisa que surge no processo do <i>feedback</i> faz com que a base da identidade dos servidores fique abalada, podendo se sentirem surpresos ou ameaçados, passando a ter uma atitude insegura a respeito de si mesmos.	1,79	1,05	1,10
Q.43 - Fornecer um apontamento vago, sem fundamentos, ou inverídico, fazendo os indivíduos se sentirem indignados, ofendidos ou irritados.	1,93	1,07	1,15
Q.44 - Gerar estigmatização ou humilhação no trabalho.	1,64	0,93	0,86
Q.45 - Gerar modificações no comportamento dos servidores.	2,21	1,19	1,41
Q.46 - Oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado.	2,43	1,34	1,80
Q.47 - Promover mudanças no desempenho individual.	2,86	1,03	1,05
Q.48 - Promover mudanças no trabalho.	2,64	1,15	1,32
Q.49 - Reafirmar metas e resultados esperados pela instituição.	3,00	1,41	2,00
Q.50 - Reafirmar regras e procedimentos de trabalho.	2,79	1,25	1,57
Q.51 - Reforçar a confiança dos servidores em relação ao próprio sistema de avaliação de desempenho.	2,71	1,33	1,76

Fonte: dados da pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar a percepção dos servidores da Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais em relação ao *feedback* recebido no processo de avaliação de desempenho. Participaram desta pesquisa servidores efetivos em exercício na Subsecretaria de Administração da Unidade Central da cidade de Belo Horizonte. Analisou-se aqui a qualidade do *feedback* emitido, após a avaliação de desempenho e suas contribuições para a Administração Pública.

Considerando o foco do *feedback* emitido, observa-se que cumpre parcialmente sua finalidade de aprimoramento profissional quando compara o desempenho do servidor com o resultado esperado e estimula a prática do comportamento assertivo, corrige as falhas, ajusta as metas, e é instrumento de aprendizagem e crescimento para o servidor. Mas, quando o *feedback* foca mais na exposição das falhas e erros do servidor, ou quando a comunicação é de forma genérica ao ponto de o avaliado não compreender o que precisa melhorar, avaliação é vista como mero instrumento burocrático e de coerção, afastando de seu objetivo, o que pode contribuir para o insucesso da avaliação de desempenho na instituição.

Considerando os cuidados na emissão do *feedback*, foi possível perceber, na maioria das respostas, que há uma preocupação em responder as dúvidas e questionamentos do avaliado, manter uma conversa objetiva, clara, sem juízo de valor.

A preparação do ambiente e do tempo para emissão do *feedback*, bem como a consideração do estado emocional do avaliado tiveram médias mais baixas o que reforça a importância de melhor preparo pelo avaliador para fornecer um *feedback* adequado, claro, construtivo livre de juízo de valor, em ambiente em tempo adequado.

Quanto as contribuições do *feedback* para a Administração, observa-se que, na percepção dos servidores, auxiliam chefia e servidores para melhor desempenho do trabalho, direcionam melhor as atividades, evidenciam as necessidades de capacitação e desenvolvimento, confirmam se as metas e resultados foram atingidos.

Em relação ao uso prático do *feedback* na avaliação de desempenho, observa-se o reforço das metas acordadas pela instituição e os resultados esperados, concessão de progressão de carreira.

As principais limitações, enfrentadas neste estudo, foram o curto tempo disponível para a realização da pesquisa, e o tamanho reduzido da amostra, dado que a participação dos respondentes foi voluntária e, poucos participantes responderam o questionário.

Algumas recomendações para estudos futuros, que podem avançar o tema abordado nesta pesquisa envolvem: estudos com as demais Subsecretarias e as Superintendências Regionais, o que possibilitaria amostras maiores; b) estudos com outras Secretarias do Estado, uma vez que o instrumento de avaliação é o mesmo para todas elas; c) estudos comparativos (antes e depois) entre períodos de tempo diferentes, que permitiriam comparar e avaliar a evolução e, caso necessário, promover mudanças do processo de avaliação de desempenho ao longo do tempo.

## 6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando os dados coletados nesta pesquisa, observa-se falhas durante o processo de *feedback* após a avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais. As falhas encontradas estão relacionadas com a falta de preparo e conhecimento do processo de avaliação de desempenho pelo avaliador e pelos avaliados.

Como proposta de intervenção para melhoria do processo de *feedback*, tendo em vista que a falta deste ou sua aplicação de forma inadequada são causas principais de insucesso e baixo impacto da avaliação de desempenho, sugere-se: a) a capacitação do avaliador quanto ao processo de avaliação de desempenho e os cuidados necessários na emissão do *feedback* como comunicação assertiva, preparo do ambiente e tempo para bom desempenho do *feedback*; b) conscientização do avaliador quanto a importância de seu preparo psicológico antes da emissão do *feedback* evitando assim a aplicação de *feedback* ofensivo; c) capacitação do servidor sobre a importância e a finalidade da avaliação de desempenho enquanto instrumento de orientação e crescimento profissional, diminuindo desta forma sua resistência e contribuindo para o bom recebimento do *feedback*; d) avaliação constante do processo de avaliação de desempenho de forma que em caso de necessidade o processo seja adequado conforme a realidade atual da instituição.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Mayza Nazareth Silva de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/agosto 2022. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959/39577>>. Acesso em 02 de agosto de 2023.

ARAUJO, L. K.; ANDRADE, R. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista Gestão em Foco**, n. 13, p. 185-206, 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 03 de agosto de 2023.

AUGUSTO, Maria Helena. Os últimos dez anos de governo em Minas Gerais: a política de resultados e o trabalho docente. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1269-1285, out.-dez. 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87330049013>>. Acesso em: 22 de agosto de 2023.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2022.

FONSECA, Amauri Ferreira da. **Avaliação de desempenho na administração pública: causas e consequências**. Jacarezinho-PR: UENP, 2010. Monografia (Curso de Especialização em Administração Pública), Curso de Especialização *Lato Sensu* em Administração Pública, Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Jacarezinho-PR, 2010. Disponível em: <[https://www.academia.edu/12365120/AVALIA%C3%87%C3%83O\\_DE\\_DESEMPENHO\\_NA\\_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O\\_P%C3%9ABLICA\\_CAUSAS\\_E\\_CONSEQU%C3%84NCIAS](https://www.academia.edu/12365120/AVALIA%C3%87%C3%83O_DE_DESEMPENHO_NA_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_P%C3%9ABLICA_CAUSAS_E_CONSEQU%C3%84NCIAS)>. Acesso em 07 de agosto de 2023.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed, Porto Alegre: McGraw-Hill, 2011.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13 ed., São Paulo: LTR, 2016.

REYNAUD, Paula D.; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306476?via%3Dihub>>. Acesso em 4 de agosto de 2023.

SANCHES, Jéssica Aparecida Damacena. **A importância do feedback em uma organização militar**: o *feedback* como ferramenta essencial para todos os colaboradores. Brasília-DF: EAB/IDP, 2019. Monografia (Graduação em Administração Pública), Curso de Administração Pública, Escola de Administração de Brasília - EAB, Centro de Pesquisa - CEPES, Brasília-DF, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2699/1/J%C3%89SSICA%20APARECIDA%20DAMACENA%20SANCHES.pdf>>. Acesso em 14 de agosto de 2023.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback**: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

TEIXEIRA, Helio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Orgs.). **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem**: uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

### QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

#### APRESENTAÇÃO

Caro(a) Servidor(a).

O questionário abaixo foi elaborado buscando captar a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho utilizado na sua instituição.

Para o preenchimento é necessário reservar cerca de 20 minutos do seu tempo.

Por favor, responda com atenção todas as questões, marcando a que melhor reflete a sua opinião.

Se tiver alguma dúvida ou dificuldade em preencher adequadamente algum campo do questionário, por favor, fique à vontade para perguntar.

Agradeço sinceramente a sua participação!

#### INSTRUÇÕES:

- Este questionário busca captar a **sua opinião** a respeito do processo de avaliação de desempenho utilizado na instituição na qual você trabalha.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais verdadeiramente possível.
- Marque, em cada questão, a opção de resposta que melhor retrate a sua opinião.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.
- Revise as suas respostas ao terminar.
- Não coloque seu nome; você não precisa se identificar.

#### PARTE 1 – Perfil do(a) Respondente

**1. Por favor, assinale com um “X” as alternativas mais adequadas ao seu caso.**

##### Gênero:

- Feminino       Masculino       Prefiro não declarar

##### Faixa etária:

- Até 25 anos       De 41 a 45 anos  
 De 26 a 30 anos       De 46 a 50 anos  
 De 31 a 35 anos       De 51 a 55 anos  
 De 36 a 40 anos       Mais de 55 anos

##### Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto       Superior Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo       Superior Completo  
 Segundo Grau Incompleto       Especialização  
 Segundo Grau Completo       Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado)

##### Estado Civil:

- Solteiro(a)       Casado(a)  
 Separado(a)       Divorciado(a)  
 Viúvo(a)       Vivo com companheira(o)

**Filhos:**

- Não tenho filhos(as)
- Tenho 1 filho(a)
- Tenho 2 filhos(as)
- Tenho 3 filhos(as)
- Tenho mais de 3 filhos(as)

**O cargo que você ocupa atualmente é:**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo | <input type="checkbox"/> Gestor / Coordenador      |
| <input type="checkbox"/> Analista               | <input type="checkbox"/> Diretor / Superintendente |
| <input type="checkbox"/> Chefe de Seção         | <input type="checkbox"/> Conselheiro / Assessor    |
| <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento  | <input type="checkbox"/> Outro:                    |

**Há quanto tempo você trabalha nessa instituição?**

- Há menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

**Há quanto tempo você está no seu cargo atual?**

- Há menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

**Você já passou por algum processo formal de avaliação de desempenho na sua instituição?**

- Sim                       Não                       Não sei dizer

**Quantas vezes você já passou por algum processo formal de avaliação de desempenho?**

- 1 vez
- 2 vezes
- 3 vezes
- 4 vezes
- 5 vezes ou mais
- Nunca passei por avaliação de desempenho na instituição

## PARTE 2 – Opinião Sobre os Focos do Feedback Emitido, após o Processo de Avaliação de Desempenho

Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação aos focos do feedback emitido, após o processo de avaliação de desempenho, na instituição na qual você trabalha.

Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Nunca” até 5 “Sempre”.

### 2. Em sua opinião, com qual frequência o feedback, emitido após a avaliação de desempenho, na instituição na qual você trabalha, está focado em:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Comunicar, em termos gerais e genéricos, os apontamentos sobre o desempenho do servidor avaliado, ao ponto de ele não compreender onde se pretende chegar com aquele apontamento e, por isso, não consegue perceber o que está sendo informado, e muito menos o que precisa ser corrigido no seu trabalho	1	2	3	4	5
Estimular a prática do comportamento assertivo, funcionando como um reforço positivo de comportamento, voltado para o bom resultado do servidor	1	2	3	4	5
Expor falhas percebidas, ou pontos fracos, para a correção e o aperfeiçoamento do servidor	1	2	3	4	5
Fornecer apontamentos carregados de juízos de valor, que vão além da análise dos resultados em si mesmos, de forma que o avaliador introduz, em seu apontamento, uma camada de opinião pessoal, que produz impactos emocionais negativos nos servidores avaliados, fazendo-os sentir que está havendo julgamento pessoal, humilhação, perseguição, etc.	1	2	3	4	5
Fornecer um apontamento positivo ao servidor, mas, que, em função de um descontrole emocional do avaliador, tal apontamento emitido fica entremeado com sentimentos e emoções, resultando em uma comunicação de caráter agressivo com o servidor	1	2	3	4	5
Gerar uma análise, uma classificação ou uma comparação entre o desempenho previsto e o realizado, de forma que busca ajustar expectativas, esclarecer consequências e subsidiar a tomada de decisões sobre o servidor avaliado.	1	2	3	4	5

Prover agradecimento, acompanhamento, e percepção de esforço e de contribuição do trabalho realizado pelo servidor avaliado	1	2	3	4	5
Prover instruções, transmitir conhecimentos, ensinar e, de forma geral, ajudar o servidor a aprender, a crescer ou a mudar	1	2	3	4	5

### PARTE 3 – Opinião Sobre os Cuidados na Emissão do Feedback, após o Processo de Avaliação de Desempenho

Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação aos cuidados que o emissor do feedback apresenta, na emissão de seus apontamentos, após o processo de avaliação de desempenho, na instituição na qual você trabalha.

Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Nunca” até 5 “Sempre”.

#### 3. Em sua opinião, com qual frequência o emissor do feedback, durante a emissão de seus apontamentos, costuma se preocupar em:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Preparar um momento específico para realizar a emissão do feedback com o avaliado	1	2	3	4	5
Utilizar um lugar oportuno (reservado, silencioso, sem interrupções) para emitir o feedback ao avaliado	1	2	3	4	5
Utilizar o tempo adequado para emitir o feedback, sem pressa ou atropelos	1	2	3	4	5
Considerar o estado emocional do avaliado, no momento de emitir o feedback	1	2	3	4	5
Manter a cordialidade com o avaliado, durante a emissão do feedback	1	2	3	4	5
Manter o adequado contato visual com o avaliado, durante a emissão do feedback	1	2	3	4	5
Manter o adequado controle emocional com o avaliado, durante a emissão do feedback	1	2	3	4	5
Responder adequadamente às dúvidas e questionamentos do avaliado sobre o seu desempenho, durante a emissão do feedback, não se esquivando de temas críticos do desempenho dele	1	2	3	4	5
Manter uma conversa clara e focada nos resultados específicos do desempenho do avaliado	1	2	3	4	5
Manter uma conversa livre de julgamentos morais ou críticas pessoais em relação ao avaliado	1	2	3	4	5
Não deixar a sua relação pessoal com o avaliado comprometer a emissão de um feedback objetivo	1	2	3	4	5

Permitir a expressão emocional do avaliado, durante a emissão do feedback	1	2	3	4	5
Concluir a emissão do feedback com indicações específicas de correções e melhorias do desempenho do avaliado	1	2	3	4	5

#### PARTE 4 – Opinião Sobre as Contribuições do Feedback Emitido após o Processo de Avaliação de Desempenho

Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação às contribuições do feedback emitido, após o processo de avaliação de desempenho, na instituição na qual você trabalha.

Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Nunca” até 5 “Sempre”.

#### 4. Em sua opinião, com qual frequência o feedback, emitido após a avaliação de desempenho, permite contribuir para:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Auxiliar as chefias para reorientarem o trabalho dos seus subordinados na instituição	1	2	3	4	5
Auxiliar os servidores a identificarem caminhos para o seu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
Auxiliar os servidores a identificarem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas que são necessários para que atinjam o melhor desempenho em suas funções.	1	2	3	4	5
Confirmar se as metas e resultados definidos para a instituição estão sendo alcançados	1	2	3	4	5
Direcionar melhor as atividades na instituição	1	2	3	4	5
Estimular a introdução de práticas reais de melhoria e correção do trabalho de chefes e subordinados	1	2	3	4	5
Evidenciar as necessidades de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores	1	2	3	4	5
Evidenciar as necessidades de mudança comportamental e de atitude dos servidores	1	2	3	4	5
Melhorar a eficiência em toda a instituição	1	2	3	4	5

## PARTE 5 – Opinião Sobre os Usos Práticos do Feedback Após o Processo de Avaliação de Desempenho

Avalie, com base na escala abaixo, com qual frequência cada frase descreve a sua opinião em relação aos usos práticos do feedback, emitido após o processo de avaliação de desempenho, na instituição na qual você trabalha.

Assinale com um “X” a alternativa mais adequada, na sua opinião, em relação à cada frase apresentada, pontuando a sua resposta em uma escala de 1 a 5 pontos, indo desde 1 “Nada” até 5 “Totalmente”.

### 5. Em sua opinião, após a realização do processo de avaliação de desempenho, com qual frequência o feedback, emitido após a avaliação, é usado, na prática, para:

	Nada	Muito Pouco	Mais ou Menos	Bastante	Totalmente
Abrir espaço para as reclamações e as sugestões dos servidores sobre as suas condições de trabalho	1	2	3	4	5
Abrir espaço para que o servidor discuta os resultados da sua avaliação de desempenho com a sua chefia direta	1	2	3	4	5
Abrir espaço para que os servidores expressem as suas dificuldades no seu dia a dia do trabalho	1	2	3	4	5
Agir como um instrumento de punição no trabalho	1	2	3	4	5
Apontar os aspectos específicos que o servidor deve dar atenção para reorientar o seu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
Conceder a progressão funcional a quem merece	1	2	3	4	5
Confirmar que o resultado da avaliação do servidor corresponde ao desempenho no trabalho que ele, de fato, tem realizado na instituição	1	2	3	4	5
Elevar a motivação dos servidores no trabalho	1	2	3	4	5
Encaminhar treinamentos e ações de qualificação necessitados pelos servidores	1	2	3	4	5
Fornecer orientação e feedback no trabalho	1	2	3	4	5
Fornecer um apontamento baseado na relação pessoal que existe entre quem emite o feedback e quem o recebe, de forma que as reações dos servidores que recebem o apontamento se baseiam naquilo em que eles acreditam ou sabem sobre o emissor	1	2	3	4	5
Fornecer um apontamento que impacta a identidade do indivíduo, na medida em que alguma coisa que surge no processo do feedback faz com que a base da identidade dos servidores fique abalada, podendo se sentirem surpresos ou ameaçados, passando a ter uma atitude insegura a respeito de si mesmos	1	2	3	4	5
Fornecer um apontamento vago, sem fundamentos, ou inverídico, fazendo os indivíduos se sentirem indignados, ofendidos ou irritados.	1	2	3	4	5
Gerar estigmatização ou humilhação no trabalho	1	2	3	4	5
Gerar modificações no comportamento dos servidores	1	2	3	4	5
Oferecer reconhecimento pelo bom trabalho realizado	1	2	3	4	5
Promover mudanças no desempenho individual	1	2	3	4	5
Promover mudanças no trabalho	1	2	3	4	5

Reafirmar metas e resultados esperados pela instituição	1	2	3	4	5
Reafirmar regras e procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5
Reforçar a confiança dos servidores em relação ao próprio sistema de avaliação de desempenho	1	2	3	4	5

**Obrigada pela sua colaboração!**

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Sr(a).

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa desenvolvida pela aluna Simone Aparecida da Silva Santos, pós-graduanda na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito do Curso de Especialização em Gestão Pública que ela está realizando, e cuja pesquisa sou seu orientador.

Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar. Sua participação não é obrigatória, sendo certo, ainda, que, a qualquer momento, você poderá desistir de sua participação, retirando seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência.

Será emitida cópia deste termo, na qual constam o telefone e e-mail do professor orientador da referida aluna. Por meio desses contatos, você poderá esclarecer dúvidas sobre a pesquisa conduzida pela aluna.

Nome da pesquisa: “O feedback no processo de avaliação de desempenho na percepção de servidores públicos”.  
Orientador responsável: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira  
Telefone: (31) 3409-7244 / E-mail: victornss@face.ufmg.br

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar a percepção dos servidores da Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais em relação ao feedback recebido no processo de avaliação de desempenho.

A sua participação consiste em fornecer informações sobre a sua opinião sobre o feedback no processo de avaliação de desempenho na instituição na qual você trabalha. Essa participação irá ocorrer por meio de preenchimento de questionário, realizado a partir de um instrumento de pesquisa previamente elaborado, aplicado em local, data e horário previamente acordado entre as partes, podendo, caso necessário, ocorrer gravação em áudio.

Note-se que não se observa nenhum risco físico ou psíquico para o(a) participante, por se tratar de pesquisa que não envolverá o uso de quaisquer procedimentos ou técnicas de exame, de avaliação, ou de teste experimental.

O(A) participante dessa pesquisa não arcará com nenhum gasto decorrente da sua participação, assim como não haverá nenhuma gratificação devida à sua participação na pesquisa.

Serão garantidos o anonimato e o sigilo total das informações fornecidas, e os resultados finais da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Muito obrigado.

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

✂

-----

### Consentimento de Participação em Pesquisa

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, por meio de preenchimento de questionário de opinião, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder do Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira, professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, com o objetivo de realizar a pesquisa intitulada “O feedback no processo de avaliação de desempenho na percepção de servidores públicos”, conduzida pela aluna Simone Aparecida da Silva Santos. Foi-me garantido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por conseguinte, meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro que recebi uma cópia deste Termo.

Belo Horizonte, \_9 de setembro de 2023.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Contato do orientador responsável: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira

Telefone: (31) 3409-7244 / E-mail: victornss@face.ufmg.br