

ANDRÉ KHAWAJA
OVIDIO ORLANDO FILHO

a avaliação DE DESEMPENHO NO INCA

OPINIÃO DOS SERVIDORES
DA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

ESTUDOS
AVALIATIVOS
MULTIDISCIPLINARES

ORGANIZADORAS

LÍGIA GOMES ELLIOT
LÍGIA SILVA LEITE

ANDRÉ KHAWAJA
OVIDIO ORLANDO FILHO

a avaliação DE DESEMPENHO NO INCA

OPINIÃO DOS SERVIDORES
DA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

ESTUDOS
AVALIATIVOS
MULTIDISCIPLINARES

ORGANIZADORAS

LIGIA GOMES ELLIOT
LÍGIA SILVA LEITE

Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2020 os autores e as autoras.

Copyright da edição © 2020 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade dos autores, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural.

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela <i>Universidade Católica do Paraná, Brasil</i>	Breno de Oliveira Ferreira <i>Universidade Federal do Amazonas, Brasil</i>
Alaim Souza Neto <i>Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil</i>	Carla Wanessa Caffagni <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Alessandra Regina Müller Germani <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>	Carlos Adriano Martins <i>Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil</i>
Alexandre Antonio Timbana <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>	Caroline Chioquetta Lorenset <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Alexandre Silva Santos Filho <i>Universidade Federal de Goiás, Brasil</i>	Cláudia Samuel Kessler <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>
Aline Daiane Nunes Mascarenhas <i>Universidade Estadual da Bahia, Brasil</i>	Daniel Nascimento e Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Aline Pires de Morais <i>Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil</i>	Daniela Susana Segre Guertzenstein <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Aline Wendpap Nunes de Siqueira <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>	Danielle Aparecida Nascimento dos Santos <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>
Ana Carolina Machado Ferrari <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Delton Aparecido Felipe <i>Universidade Estadual de Maringá, Brasil</i>
Andre Luiz Alvarenga de Souza <i>Emill Brunner World University, Estados Unidos</i>	Dorama de Miranda Carvalho <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>
Andreza Regina Lopes da Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Doris Roncarelli <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Antonio Henrique Coutelo de Moraes <i>Universidade Católica de Pernambuco, Brasil</i>	Elena Maria Mallmann <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>
Arthur Vianna Ferreira <i>Universidade Católica de São Paulo, Brasil</i>	Emanoel Cesar Pires Assis <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Bárbara Amaral da Silva <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Erika Viviane Costa Vieira <i>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil</i>
Beatriz Braga Bezerra <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>	Everly Pegoraro <i>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil</i>
Bernadette Beber <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Fábio Santos de Andrade <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>

Fauston Negreiros
Universidade Federal do Ceará, Brasil

Felipe Henrique Monteiro Oliveira
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Fernando Barcellos Razuck
Universidade de Brasília, Brasil

Francisca de Assiz Carvalho
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Gabriela da Cunha Barbosa Saldanha
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Gabrielle da Silva Forster
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Guilherme do Val Toledo Prado
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Hebert Elias Lobo Sosa
Universidad de Los Andes, Venezuela

Helciclever Barros da Silva Vitoriano
*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
Anísio Teixeira, Brasil*

Helen de Oliveira Faria
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Heloisa Candello
IBM e University of Brighton, Inglaterra

Heloisa Juncklaus Preis Moraes
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Ismael Montero Fernández,
Universidade Federal de Roraima, Brasil

Jeronimo Becker Flores
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Jorge Eschriqui Vieira Pinto
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

José Luís Giovanoni Fornos Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Josué Antunes de Macêdo
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Júlia Carolina da Costa Santos
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Julia Lourenço Costa
Universidade de São Paulo, Brasil

Juliana de Oliveira Vicentini
Universidade de São Paulo, Brasil

Juliana Tiburcio Silveira-Fossaluzza
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Julierme Sebastião Morais Souza
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Karlla Christine Araújo Souza
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Laionel Vieira da Silva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Leandro Fabricio Campelo
Universidade de São Paulo, Brasil

Leonardo Jose Leite da Rocha Vaz
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Leonardo Pinheiro Mozdzenski
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Lidia Oliveira
Universidade de Aveiro, Portugal

Luan Gomes dos Santos de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Luciano Carlos Mendes Freitas Filho
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Lucila Romano Tragtenberg
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Lucimara Rett
Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Marceli Cherchiglia Aquino
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Marcia Raika Silva Lima
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Marcos Uzel Pereira da Silva
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Marcus Fernando da Silva Praxedes
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil

Margareth de Souza Freitas Thomopoulos
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Maria Angelica Penatti Pipitone
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Maria Cristina Giorgi
*Centro Federal de Educação Tecnológica
Celso Suckow da Fonseca, Brasil*

Maria de Fátima Scaffo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Maria Isabel Imbronito
Universidade de São Paulo, Brasil

Maria Luzia da Silva Santana
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Maria Sandra Montenegro Silva Leão
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Michele Marcelo Silva Bortolai
Universidade de São Paulo, Brasil

Miguel Rodrigues Netto
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Nara Oliveira Salles
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Neli Maria Mengalli
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Patricia Biegling
Universidade de São Paulo, Brasil

Patricia Helena dos Santos Carneiro
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Patricia Oliveira
Universidade de Aveiro, Portugal

Patricia Mara de Carvalho Costa Leite
Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil

Paulo Augusto Tamanini
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Priscilla Stuart da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Radamés Mesquita Rogério
Universidade Federal do Ceará, Brasil

Ramofly Bicalho Dos Santos
Universidade de Campinas, Brasil

Ramon Taniguchi Piretti Brandao
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Rarielle Rodrigues Lima
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Raul Inácio Busarello
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Renatto Cesar Marcondes
Universidade de São Paulo, Brasil

Ricardo Luiz de Bittencourt
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Rita Oliveira
Universidade de Aveiro, Portugal

Robson Teles Gomes
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Rodiney Marcelo Braga dos Santos
Universidade Federal de Roraima, Brasil

Rodrigo Amancio de Assis
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Rodrigo Sarruge Molina
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Rosane de Fatima Antunes Obregon
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Sebastião Silva Soares
Universidade do Tocantins, Brasil

Simone Alves de Carvalho
Universidade de São Paulo, Brasil

Stela Maris Vaucher Farias
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Tadeu João Ribeiro Baptista
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Tania Micheline Miorando
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tarcisio Vanzin
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Thiago Barbosa Soares
Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Thiago Camargo Iwamoto
Universidade de Brasília, Brasil

Thyana Farias Galvão
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Valdir Lamim Guedes Junior
Universidade de São Paulo, Brasil

Valeska Maria Fortes de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Vania Ribas Ulbricht
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Wagner Corsino Enedino
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Wanderson Souza Rabello
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Washington Sales do Monte
Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Wellington Furtado Ramos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Adilson Cristiano Habowski
Universidade La Salle - Canoas, Brasil

Adriana Flavina Neu
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Aguimario Pimentel Silva
Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Alessandra Dale Giacomini Terra
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Alessandra Figueiró Thornton
Universidade Luterana do Brasil, Brasil

Alessandro Pinto Ribeiro
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Alexandre João Appio
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Corso
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Marques Marino
Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil

Aline Patrícia Campos de Tolentino Lima
Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil

Ana Emídia Sousa Rocha
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Ana Iara Silva Deus
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ana Julia Bonzanini Bernardi
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Ana Rosa Gonçalves De Paula Guimarães
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

André Gobbo
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Andressa Antonio de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Andressa Wiebusch
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Angela Maria Farah
Universidade de São Paulo, Brasil

Anísio Batista Pereira
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Anne Karynne da Silva Barbosa
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Antônia de Jesus Alves dos Santos
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Antonio Edson Alves da Silva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Ariane Maria Peronio Maria Fortes
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Bianka de Abreu Severo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Bruna Donato Reche
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Camila Amaral Pereira
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Carlos Eduardo Damian Leite
Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Jordan Lapa Alves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Carolina Fontana da Silva
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Carolina Fragoso Gonçalves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Cássio Michel dos Santos Camargo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil

Cecília Machado Henriques
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Cíntia Morales Camillo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Claudia Dourado de Salces
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Cleonice de Fátima Martins
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Cristiane Silva Fontes
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Cristiano das Neves Vilela
Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Daniele Cristine Rodrigues
Universidade de São Paulo, Brasil

Daniella de Jesus Lima
Universidade Tiradentes, Brasil

Dayara Rosa Silva Vieira
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Dayse Rodrigues dos Santos
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Dayse Sampaio Lopes Borges
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Deborah Susane Sampaio Sousa Lima
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

Diego Pizarro
Instituto Federal de Brasília, Brasil

Diogo Luiz Lima Augusto
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil

Ederson Silveira
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Elaine Santana de Souza
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Eleonora das Neves Simões
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Elias Theodoro Mateus
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Elisiene Borges Leal
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elizabeth de Paula Pacheco
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Eliizânia Sousa do Nascimento
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elton Simomukay
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Elvira Rodrigues de Santana
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Emanuella Silveira Vasconcelos
Universidade Estadual de Roraima, Brasil

Érika Catarina de Melo Alves
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Everton Boff
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Fabiana Aparecida Vilaça
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Fabiano Antonio Melo
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Fabricia Lopes Pinheiro
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Fabício Nascimento da Cruz
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Francisco Geová Goveia Silva Júnior
Universidade Potiguar, Brasil

Francisco Isaac Dantas de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Francisco Jeimes de Oliveira Paiva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Gabriella Eldereti Machado
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Gean Breda Queiros
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Germano Ehler Pollnow
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Glauco Martins da Silva Bandeira
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Graciele Martins Lourenço
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Handherson Leylton Costa Damasceno
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Helena Azevedo Paulo de Almeida
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Heliton Diego Lau
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Hendy Barbosa Santos
Faculdade de Artes do Paraná, Brasil

Inara Antunes Vieira Willerdig
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Ivan Farias Barreto
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Jacqueline de Castro Rimá
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Jeane Carla Oliveira de Melo
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

João Eudes Portela de Sousa
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

João Henriques de Sousa Junior
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Joelson Alves Onofre
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Juliana da Silva Paiva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Junior César Ferreira de Castro
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Lais Braga Costa
Universidade de Cruz Alta, Brasil

Leia Mayer Eyng
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Manoel Augusto Polastrelli Barbosa
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Marcio Bernardino Sirino
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Marcos dos Reis Batista
Universidade Federal do Pará, Brasil

Maria Edith Maroca de Avelar Rivelli de Oliveira
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Michele de Oliveira Sampaio
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Miriam Leite Farias
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Natália de Borba Pugens
Universidade La Salle, Brasil

Patricia Flavia Mota
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Raick de Jesus Souza
Fundação Oswaldo Cruz, Brasil

Railson Pereira Souza
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Rogério Rauber
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Samuel André Pompeo
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Simoni Urnau Bonfiglio
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Tayson Ribeiro Teles
Universidade Federal do Acre, Brasil

Valdemar Valente Júnior
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Wallace da Silva Mello
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Wellton da Silva de Fátima
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Weyber Rodrigues de Souza
Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

Wilder Kleber Fernandes de Santana
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

Direção editorial	Patricia Biegging Raul Inácio Busarello
Diretor de sistemas	Marcelo Eyng
Diretor de criação	Raul Inácio Busarello
Assistente de arte	Elson Moraes
Editoração eletrônica	Ligia Andrade Machado
Imagens da capa	Marigold88; Zonda - Freepik.com
Editores executivos	Patricia Biegging
Assistente editorial	Peter Valmorbida
Revisão	Ligia Gomes Elliot
Organizadoras	Ligia Gomes Elliot Lígia Silva Leite
Autores	André Khawaja Ovidio Orlando Filho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

K456 Khawaja, André -

A avaliação de desempenho no INCA: opinião dos servidores da área de ciência e tecnologia. André Khawaja, Ovidio Orlando Filho. Organizado por Ligia Gomes Elliot, Lígia Silva Leite. Série: Estudos Avaliativos Multidisciplinares. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020. 102p..

Inclui bibliografia.
ISBN: 978-65-88285-64-0 (eBook)

1. Avaliação. 2. INCA. 3. Ciência. 4. Tecnologia.
5. Metodologia. 6. Série. I. Khawaja, André. II. Orlando Filho, Ovidio. III. Título.

CDU: 303
CDD: 300

DOI: 10.31560/pimentacultural/2020.640

SUMÁRIO

Apresentação.....	12
a Série em 2020	
O Estudo	14
<i>André Khawaja</i> <i>Ovidio Orlando Filho</i>	
Capítulo 1	
O Instituto Nacional de Câncer José de Alencar Gomes da Silva.....	18
Capítulo 2	
A Avaliação de desempenho individual da carreira da área de ciência e tecnologia do Inca.....	24
Capítulo 3	
O sistema de avaliação de desempenho individual	31
Capítulo 4	
Procedimentos metodológicos.....	36
Abordagem avaliativa	37
A pergunta meta-avaliativa	38
As Categorias e Padrões da Avaliação do <i>Joint Committee on Standard for Educational Evaluation</i>	39

Padrões considerados no estudo.....	41
Categoria Utilidade	42
Categoria Exequibilidade.....	43
Categoria Adequação.....	44
Categoria Precisão.....	45
Instrumento utilizado.....	47
Aplicação do questionário.....	50
Definição do nível de atendimento aos padrões.....	52
Caracterização dos respondentes.....	53
Capítulo 5	
Resultados referentes à categoria de utilidade.....	56
Capítulo 6	
Resultados referentes à categoria de exequibilidade.....	61
Capítulo 7	
Resultados referentes à categoria de adequação.....	64
Capítulo 8	
Resultados referentes à categoria de precisão.....	69
De modo geral, o que pensam os servidores da carreira da área de Ciência e Tecnologia do INCA?	73

Capítulo 9

Resultado geral da meta-avaliação	76
Na Categoria da Utilidade.....	78
Na Categoria de Exequibilidade	79
Na Categoria de Adequação	79
Na Categoria Precisão	80

Capítulo 10

Considerações finais	81
Recomendações	83

Capítulo 11

Mérito do estudo meta-avaliativo.....	85
Atendimento ao Critério de Validade	87
Atendimento ao Critério Utilidade	89
Atendimento do Critério de Conduta.....	90
Atendimento do Critério de Credibilidade	91
Resultado do Critério de Custos.....	92

Capítulo 12

A experiência do autor da dissertação	93
Referências	96
Sobre os autores	100
Índice remissivo.....	101

APRESENTAÇÃO

A SÉRIE EM 2020

A série de publicações denominada Estudos Avaliativos Multidisciplinares, do Mestrado Profissional em Avaliação, da atual Faculdade Cesgranrio, teve sua origem em 2014, nas dissertações do Curso de Mestrado. Em 2015, foram publicados os primeiros 13 livros. A série revelou-se uma iniciativa de sucesso, pois permitiu à comunidade acadêmica e a profissionais interessados na área da Avaliação, o acesso a trabalhos acadêmicos resultantes das dissertações defendidas. A continuidade se deu em 2016, com a edição de mais 12 livros e em 2018, quando outros 13 livros foram publicados. Em 2020, o conjunto totaliza 13 livros.

Cada volume da série é produzido após a defesa e a aprovação da dissertação, e consiste no resultado de trabalho conjunto de orientador(a) e egresso(a), a partir do texto original. É importante ressaltar que a versão final do texto passa pelo crivo de uma Comissão Editorial de alto nível, antes de ser publicado. A série representa mais uma contribuição à divulgação de estudos avaliativos capazes de serem integrados à cultura da avaliação que se encontra em processo contínuo de consolidação no meio acadêmico e profissional do país.

Os livros da série têm, como marca principal, um formato que contempla o relatório de um estudo avaliativo acrescido de sua posterior análise, fruto também da elaboração cooperativa promovida entre professor e mestre egresso, ou de uma meta avaliação mais formal, utilizando referencial internacional de padrões ou diretrizes, por exemplo, ou ainda do julgamento de *stakeholders* que compõem o

grupo diretamente interessado nos resultados da avaliação e capaz de tomar decisões a respeito do objeto avaliado. Estes são, sem dúvida, atraentes elementos de cada produção.

Em 2020, a publicação dos livros de série Estudos Avaliativos Multidisciplinares adota o formato de *e-book*. As organizadoras e os autores reconhecem que o livro impresso é considerado, ainda hoje, um elemento didático relevante no processo de ensino-aprendizagem, além da presença do professor e dos alunos. Sua importância é inquestionável para a aprendizagem, por isso tem estado presente nas salas de aula desde a instituição do ensino formal nas escolas.

Porém, a mudança acelerada das últimas décadas, na qual o mundo digital vem invadindo cada vez mais a vida da população, tem representado ameaça para várias instituições e elementos que fazem parte do cotidiano. O livro impresso é um desses elementos.

A interatividade possibilitada pelos recursos digitais e o acesso cada vez mais fácil a recursos multimídia, de início, sofreram alguma resistência para chegar às instituições de ensino, devido ao receio de que pudessem afastar as pessoas dos livros e do conhecimento construído pela e na escola. No entanto, o que se tem observado é o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendem às novas necessidades da sociedade digital e o *e-book*, ou livro digital, representa uma resposta para auxiliar professores e alunos na construção do conhecimento neste novo momento.

Desse modo, o prosseguimento da iniciativa de publicação dos livros da série Estudos Avaliativos Multidisciplinares no ano de 2020, como *e-book*, buscou adequar a tecnologia utilizada para registro e sua divulgação a um mundo cada vez mais digital que, ao oferecer acesso ao leitor, de qualquer lugar, através de dispositivos móveis, aproxima os interessados do conteúdo apresentado. Com esta decisão, acredita-se estar contribuindo de forma mais contundente para a expansão e consolidação da cultura da Avaliação.

O ESTUDO

André Khawaja

Ovidio Orlando Filho

A principal contribuição da realização de avaliações das políticas e ações institucionais implementadas pela administração pública e materializadas por meio de programas e projetos instituídos em função do interesse público é a geração de melhorias e aperfeiçoamentos no objeto ou fenômeno avaliado, de forma a que os governos possam atender melhor e com mais responsabilidade aos interesses da sociedade. Da mesma forma, essas avaliações, igualmente aos programas e projetos avaliados, devem também passar por processos avaliativos denominados de meta-avaliação com a finalidade de revisar permanentemente e sistematicamente a qualidade da avaliação realizada originalmente, pois, assim como os programas e projetos, suas avaliações têm que ter suas qualidades aferidas, já que uma avaliação mal conduzida pode gerar mais prejuízo que benefícios (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Sendo assim, a realização de um processo meta-avaliativo possui o objetivo de assegurar o mérito da avaliação que está relacionado a sua eficiência e a eficácia, e o seu valor, que está relacionado a sua utilidade e efetividade. Em função disso, instituições como o *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, estabeleceram padrões de avaliação, cujo objetivo é o de aferir, revisar e atualizar modelos de avaliação, capacitando formuladores de políticas, gestores de programas e estudiosos a atuarem como avaliadores e meta-avaliadores capazes de produzirem insumos, em forma de novos conhecimentos, que atuarão na melhoria da qualidade de processos em andamento (formativos) ou já finalizados (somativos).

Nos diferentes órgãos sob a órbita de responsabilidade da administração estatal brasileira, a implementação de avaliações tem se tornado um procedimento fundamental no processo de realização de ações transparentes e responsáveis, considerando a necessária prestação de contas relacionada aos investimentos realizados com recursos públicos. Quando a avaliação é relacionada ao desempenho individual de servidores, torna-se possível descortinar a forma como esses atores se comportam em relação às suas atuações nos contextos das instituições públicas, considerando seus desempenhos nos processos de produção dos mais variados bens e serviços.

Assim, realizar um estudo meta-avaliativo de um programa de avaliação de desempenho individual posto em prática em uma das instituições mais importantes do sistema de saúde público brasileiro, como o Instituto Nacional de Câncer José de Alencar Gomes da Silva (INCA), assume um papel de grande relevância, considerando a oferta de serviços de qualidade nesse importante campo de ação social dos governos. O INCA é um órgão auxiliar do Ministério da Saúde, compondo o conjunto de organizações que prestam serviços à sociedade brasileira, inclusive por meio do Sistema Único de Saúde (SUS). O Órgão é responsável por desenvolver e coordenar ações integradas no sentido de prevenir e controlar o câncer no Brasil, prestando também o mais especializado tratamento para essa doença no país sendo uma referência internacional em seu campo de atuação.

Devido à relevância de sua atividade no campo da saúde pública brasileira, o INCA possui um quadro de servidores extremamente qualificados tanto no que se refere à sua atividade-fim, como nas demais áreas de atuação profissional existentes em seu contexto. Em função disso, o Instituto realiza periodicamente a avaliação de seu corpo de servidores técnicos administrativos, em cumprimento não somente ao que determina a legislação vigente, mas, também, visando a aferir a qualidade dos serviços altamente especializados

que a instituição presta à sociedade, considerando a competência de seus profissionais.

No entanto, é importante se observar que, desde a implantação das portarias e decretos que regulamentaram a avaliação individual de seus servidores, no ano de 2013, não foi realizada qualquer avaliação sobre os padrões de qualidade deste processo avaliativo, considerando suas dimensões, critérios e características. Quanto a este aspecto, ressalta-se que o citado processo avaliativo está vinculado ao pagamento de uma gratificação pecuniária, tornando-se imprescindível que o seu processo de avaliação também seja avaliado, considerando seu formato e o seu modelo, visando aferir seu mérito no atendimento aos seus objetivos.

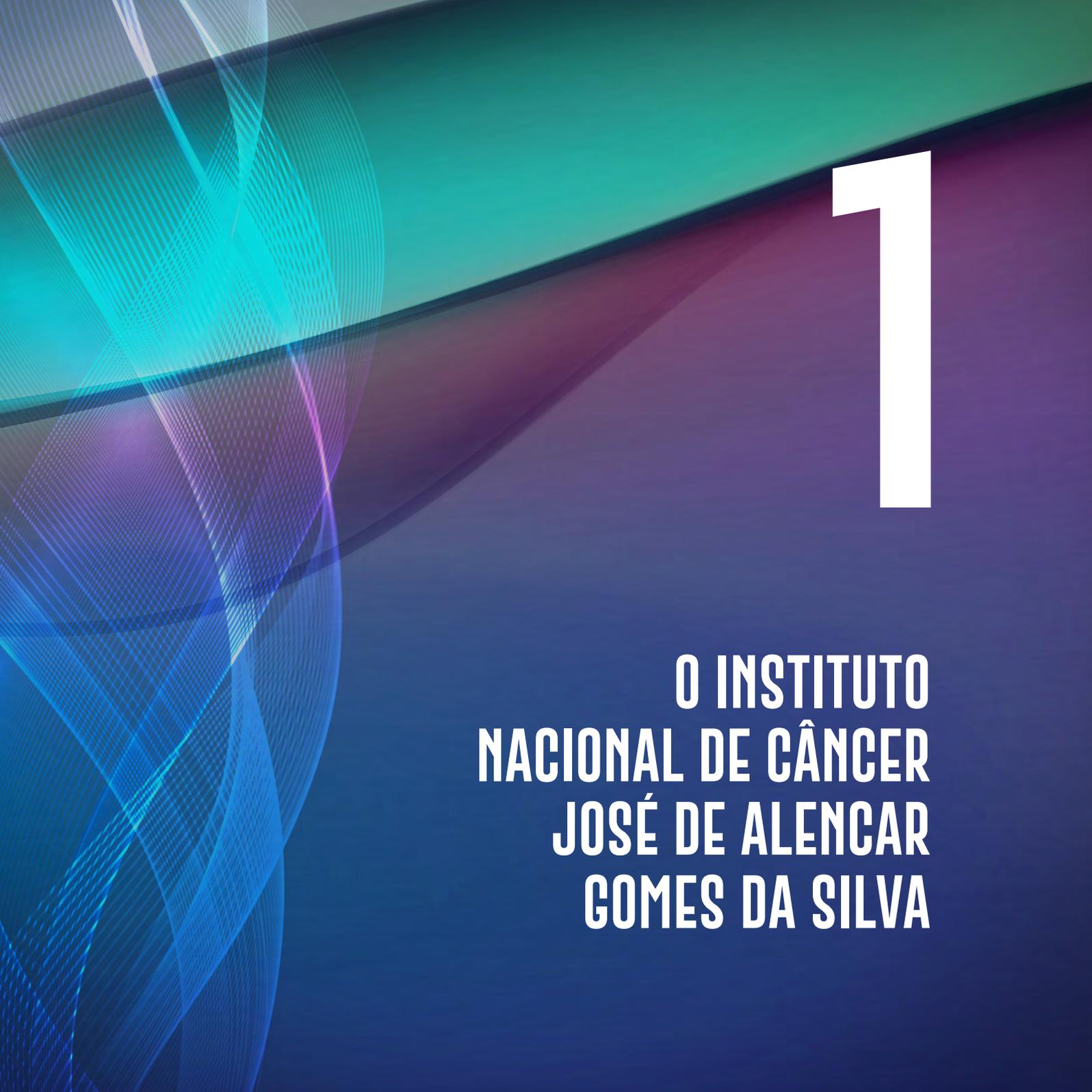
Dessa forma, buscando preencher essa lacuna, enfrentando esse grande desafio, objetivou-se realizar um estudo meta-avaliativo do processo de avaliação de desempenho individual dos servidores da carreira de Ciência e Tecnologia do Instituto Nacional de Câncer José de Alencar Gomes da Silva, visando conhecer até que ponto a avaliação de desempenho individual dos citados profissionais atendeu aos padrões de qualidade do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*.

Espera-se que, com os resultados do estudo, possam ser oferecidos ao setor de gestão de pessoas do INCA valiosas sugestões/recomendações, no sentido de auxiliar aquela importante instituição a aprimorar a qualidade das avaliações que realiza, referentes ao seu corpo de servidores técnicos administrativos. Nesse aspecto, cabe ressaltar que as competências desenvolvidas na instituição pelos citados profissionais são fundamentais para tornar realidade sua visão organizacional de:

Exercer plenamente seu papel governamental como um Centro Integrado, de referência nacional e internacional, para o cuidado, ensino e pesquisa oncológica, com excelência na elaboração

de políticas públicas para a prevenção e controle do câncer, contribuindo para o bem-estar da sociedade.

As ações desenvolvidas pelo INCA, considerando todo seu corpo de servidores, possuem caráter multidisciplinar, compreendendo desde a assistência médico-hospitalar, a atuação em outras áreas, estando entre elas a formação de profissionais especializados, o desenvolvimento da pesquisa e a oferta de informações epidemiológicas à sociedade brasileira.



1

**O INSTITUTO
NACIONAL DE CÂNCER
JOSÉ DE ALENCAR
GOMES DA SILVA**

O Instituto Nacional de Câncer José de Alencar Gomes da Silva (INCA) é um órgão auxiliar do Ministério da Saúde no desenvolvimento e coordenação das ações integradas para a prevenção e o controle do câncer no Brasil. Essas ações compreendem a assistência médico-hospitalar, prestada direta e gratuitamente aos pacientes com câncer, como parte dos serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Atua também em áreas estratégicas, como prevenção e detecção precoce, formação de profissionais especializados, desenvolvimento da pesquisa e geração de informação epidemiológica (INCA, 2018).

O Órgão coordena vários programas nacionais para o controle do câncer e está equipado com o mais moderno parque público de diagnóstico por imagem da América Latina, o Centro de Pesquisa em Imagem Molecular, inaugurado em outubro de 2009. Compõe-se como uma unidade integrante da Secretaria de Atenção à Saúde (SAS) e se constitui no Centro de Referência de Alta Complexidade em Oncologia do Ministério da Saúde (INCA, 2018).

O Instituto direciona sua atuação multidisciplinar ao desenvolvimento de programas e ações, incluindo projetos, estudos, pesquisas e experiências eficazes de gestão com instituições governamentais e não governamentais, além de manter acordos internacionais de cooperação em várias frentes, formando redes de conhecimento técnico e científico e buscando reduzir o impacto regional e global da doença. Considerando estes aspectos, cabe destacar que, entre 2008 e 2010, todas as cinco unidades hospitalares do INCA foram acreditadas pela *Joint Commission International*, a maior e mais antiga comissão acreditadora dos Estados Unidos, fato que comprovou seu elevado padrão de qualidade na prestação de serviços oncológicos para a população brasileira (INCA, 2018).

A história do INCA está intimamente ligada aos primeiros passos dados no Brasil no efetivo, e especializado, combate ao câncer. Sua história teve início na década de 1930, em virtude de um processo de

reorientação da política nacional de saúde, por causa do aumento dos índices de mortalidade causadas por doenças crônico-degenerativas no país, inclusive o câncer. Nessa década foi então criado o Centro de Cancerologia no Serviço de Assistência Hospitalar do Distrito Federal, no Rio de Janeiro pelo governo Vargas. Esse órgão é considerado como o embrião do atual Instituto (INCA, 2018).

Nas décadas seguintes seu processo de desenvolvimento continuou de modo célere, podendo-se destacar os seguintes fatos relevantes: na década de 1940 foi criado o Serviço Nacional de Câncer (SNC) e o Centro de Cancerologia transformou-se no Instituto de Câncer, órgão de suporte executivo daquele Serviço. Na década de 1950 o SNC passou a ter sua sede própria, o que viabilizou a criação de um grande hospital-instituto, no sentido de nortear os seus objetivos institucionais. Foi então inaugurado em 1957 o prédio do novo Instituto de Câncer pelo então Presidente da República, Juscelino Kubitschek. Nos anos 1960 foi aprovado o novo regimento do Instituto do Câncer que o reconheceu oficialmente como Instituto Nacional de Câncer. O órgão, então, passou a ter novas atribuições e, conseqüentemente, novas competências relacionadas aos campos assistencial, científico e educacional de combate ao câncer. Nas décadas seguintes, anos 1960, 1970 e 1980, o Instituto foi construindo uma projeção como centro nacional de referência nos serviços que prestava à sociedade, sendo um órgão fundamental para a política de controle do câncer no Brasil (INCA, 2018).

A partir dos anos 1990, o Instituto teve fortalecida a sua posição de grande destaque no contexto brasileiro, passando por uma série de ampliações de sua capacidade de assistência à população, concentrando diferentes atribuições ligadas à sua atividade-fim, nas áreas de pesquisa, assistência, educação, prevenção, vigilância e detecção precoce e controle do câncer do País (INCA, 2018). Atualmente, o Instituto vem desenvolvendo diversas ações, campanhas

e programas em âmbito nacional, visando o atendimento à Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer do Ministério da Saúde, conforme pode-se constatar em seu sítio na internet <<http://www.inca.gov.br>> (INCA, 2018). Entre essas ações, podem-se destacar:

- a. Controle do câncer do colo do útero, que consiste em desenvolvimento de atuações sociais organizadas para reduzir a incidência e a mortalidade pela doença e melhorar a qualidade de vida da mulher com câncer do colo do útero;
- b. Controle do câncer de mama, que consiste em ações organizadas para reduzir a exposição a fatores de risco, diminuir a mortalidade e melhorar a qualidade de vida da mulher com câncer de mama;
- c. Gestão de um programa nacional de controle do tabagismo, cuja finalidade é a de capacitar profissionais das secretarias de saúde estaduais e municipais para orientar a população sobre os males do tabagismo em escolas, empresas, hospitais e comunidades. As ações são desenvolvidas em parceria nas três instâncias governamentais;
- d. Implementação do Projeto EXPANDE, que se refere à expansão da assistência oncológica, sendo desenvolvido em parceria com a Secretaria de Assistência à Saúde e Secretaria Executiva, ambas do Ministério da Saúde, com o objetivo de estruturar a integração da assistência oncológica com qualidade no Brasil;
- e. Implementação de programas de qualidade em radiações ionizantes, que abrange o Programa de Qualidade em Radioterapia (PQRT) e o Programa de Qualidade em Mamografia (PQM). Ambos foram criados como projetos-piloto, respectivamente em 1999 e 2008; e,

- f. Implementação do programa de transplante de medula óssea, que tem a finalidade de formular estratégias e ações relacionadas ao desenvolvimento e manutenção do Registro de Medula Óssea (REDOME), Registro de Doadores de Medula Óssea (Rereme) e da Rede BrasilCord.

Além das atividades citadas, o INCA possui um Banco Nacional de Tumores e DNA, um serviço de vigilância do câncer e seus fatores de risco, uma rede nacional de câncer familiar e uma comissão nacional para implementação da convenção para o controle do tabagismo (INCA, 2018).

O Instituto também compõe e participa de algumas instituições com atuações altamente relevantes no combate ao câncer como Ações e Programas do Ministério da Saúde com participação do INCA, a Política Nacional de Alimentação e Nutrição, a política de Humanização do SUS, o Comitê Gestor da Política Nacional de Promoção da Saúde, o Programa de Hematologia-Oncologia Pediátrico e o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para o Controle do Câncer, entre outros (INCA, 2018).

Com o elevado desenvolvimento que alcançou no processo de ampliação de suas atividades, o INCA passou a incorporar novas ferramentas de gestão de pessoas no sentido de conhecer, com maior nível de profundidade, as competências de seus profissionais. Inclui-se aí aqueles profissionais que compõem o Quadro de Servidores da Área de Ciência e Tecnologia, grupo de grande relevância no desenvolvimento das atividades-fim do Instituto e atores possuidores de fundamental importância entre aqueles presentes no contexto da autarquia.

No sentido de aferir e qualificar o desempenho individual de seus servidores e em atendimento ao prescrito no Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), o INCA realiza periodicamente uma avaliação com

essa finalidade. O citado instrumento legal instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do país.

Cabe destacar que, um dos principais objetivos da avaliação de desempenho individual realizada pelo Instituto, é o conhecimento de informações relevantes sobre a eficiência do servidor em função de seu desempenho relacionado a sua atuação profissional. Nesse ponto, considera-se que a força de trabalho das instituições públicas deve ser sustentada por aspectos como eficiência, eficácia, e competência profissional.

2

**A AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO
INDIVIDUAL DA CARREIRA
DA ÁREA DE CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DO INCA**

O Plano de Carreira dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, integrantes da área de Ciência e Tecnologia, que têm como principais objetivos a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico do País foi estruturado em 1993 por meio da Lei nº 8.691 (BRASIL, 1993).

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação é o órgão central no Governo Federal responsável pela implantação da política de ciência e tecnologia. Para o cumprimento das tarefas que lhes são afetas, encontram-se ligados ao citado ministério órgãos como institutos de pesquisa, agências de fomento e uma administração central responsável pela gestão da política de ciência e tecnologia. Contudo, existem institutos de pesquisa vinculados a outros ministérios como, por exemplo, o INCA, que está vinculado ao Ministério da Saúde, tendo parcela considerável de seus servidores regida pelo plano de carreira da Ciência e Tecnologia.

Com a edição da Lei nº 11.344 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre a reestruturação das carreiras de especialista de diferentes autarquias ligadas à Administração Pública Federal, é criada a Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (GDASUS) e a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT). Esta última passou ser atribuída em função do alcance de metas de desempenho individual e metas de desempenho institucional.

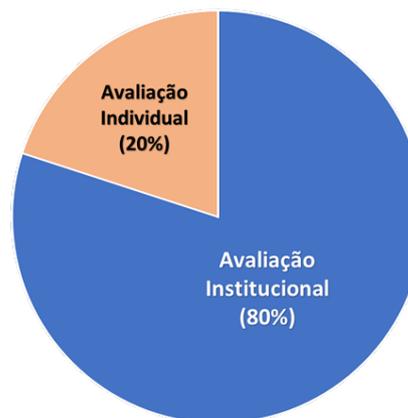
De acordo com a edição da Lei nº 11.344 (BRASIL, 2006), a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia passou a ser composta com o valor de 100 pontos. No que se refere à organização de pontos da avaliação de desempenho, é determinado em seu Art. 19-C que a pontuação referente à Gratificação de Desempenho

de Atividade de Ciência e Tecnologia possui como critério a seguinte distribuição de pontos referentes à avaliação de pessoal:

- I. Até 20 (vinte) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual;
- II. Até 80 (oitenta) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

Logo, a avaliação de desempenho do pessoal que compõe o quadro de servidores do INCA é composta por duas dimensões: a primeira, de até 80 pontos, que compõe 80% do valor total da gratificação, é a dimensão Institucional, que tem por objetivo mensurar o alcance de metas institucionais do Instituto. A segunda dimensão, de até 20 pontos, que compõe 20% do valor total da gratificação, se refere a avaliação de desempenho individual, que corresponde a aspectos relacionados às atividades desempenhadas pelos servidores (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Organização dos pontos da GDACT



Fonte: KHAWAJA (2019).

Cabe registrar que a regulamentação dos critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho, tanto individual quanto institucional, e o pagamento das

gratificações de desempenho aos servidores das autarquias federais foram publicadas no Decreto do Governo Federal nº 7.133 (BRASIL, 2010). Desde então, este instrumento legal passou a regulamentar os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, além do pagamento das gratificações de desempenho no serviço público federal.

No entanto, a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia necessitou aguardar a publicação da Portaria Interministerial nº 428 (BRASIL, 2012), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, que passou a regulamentar o assunto na órbita de responsabilidade das autarquias federais, incluindo aí o INCA. Logo em seu Art. 1º o citado documento firma o propósito de:

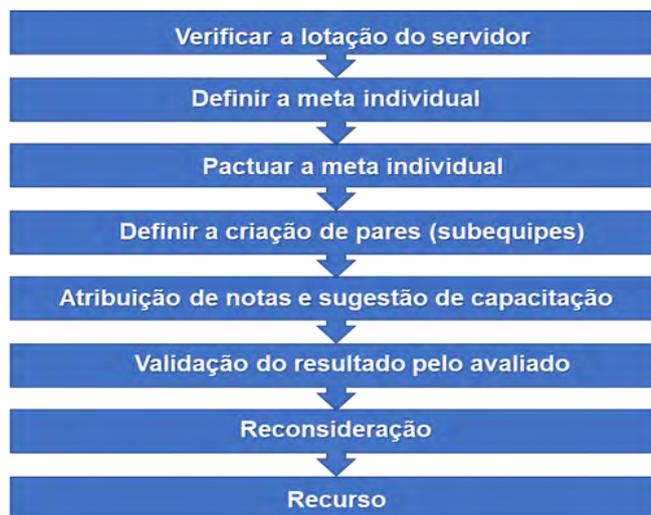
Estabelecer os critérios e procedimentos específicos de avaliação individual e institucional e de atribuição da Gratificação de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT, instituída pela Medida Provisória nº 2229-43, de 6 de setembro de 2001, devida aos ocupantes dos cargos efetivos integrantes das carreiras de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, de Desenvolvimento Tecnológico e de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia, de que trata a Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. (BRASIL, 2012).

Complementando o conjunto de Decretos e Portarias que regulamentam a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia, o Ministério da Saúde publicou a Portaria nº 702 (BRASIL, 2013). Esta Portaria passou a estabelecer os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição da citada gratificação e da Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos no âmbito do Ministério da Saúde. Foi então realizado, entre os meses de maio e junho de 2013, o 1º ciclo de avaliação de desempenho que, posteriormente, passou a ser anual, sendo sempre realizada nos períodos de 1 de julho de um ano até 30 de junho do ano subsequente.

É importante se observar que, anteriormente à atual legislação, os servidores vinham recebendo uma média no valor de 17,82 pontos. Contudo, já com a publicação e implantação dos novos normativos, esses profissionais passaram a receber a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia em função da nota obtida nos ciclos de avaliação de desempenho citados.

A implantação do 1º ciclo de avaliação de desempenho, já regulamentado pela Portaria Interministerial nº 702 de 26 de abril de 2013, foi realizada entre maio e junho de 2013. Este ciclo teve a duração de dois meses (maio e junho de 2013) e não constava com avaliação de pares e nem auto avaliação, ou seja, os servidores receberam apenas a avaliação da chefia. A meta para todos os servidores foi: "Participação ativa na capacitação do novo Sistema de avaliação de desempenho da GDACT através de leitura das normas divulgadas e/ou presença nas ações de capacitação realizadas.". Foi decidido pelo Ministério da Saúde que, neste primeiro ciclo, a meta seria comum a todos os servidores e deveria atender ao objetivo de incentivar o conhecimento sobre este novo processo de avaliação. O processo de avaliação de desempenho individual no INCA, da maneira como é realizado atualmente, se iniciou com o 2º ciclo de avaliação de desempenho que foi de 01 de julho de 2013 a 30 de junho de 2014, com duração anual (Figura 1).

Figura 1 - Fluxo do processo de Avaliação de Desempenho Individual



Fonte: KHAWAJA (2019).

Com o intuito de organizar e facilitar a realização das etapas da avaliação de desempenho, é divulgado anualmente um cronograma a todos os servidores com os prazos e etapas que devem executados dentro do ciclo de avaliação de desempenho. O Quadro 1 expõe o cronograma do ciclo avaliativo considerado neste estudo.

Quadro 1 - Cronograma do 6º Ciclo Avaliativo da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia

Etapas	Período
Prazo para avaliador e avaliado enviar formulário de remanejamento à área de gestão de pessoas	01/07/2017 a 14/12/2017
Prazo para a área de gestão de pessoas registrar remanejamento	01/07/2017 a 01/01/2018
Prazo para avaliador e avaliado registrar ocorrência	01/07/2017 a 30/06/2018
Prazo para avaliador chefia inserir meta individual	01/07/2017 a 01/02/2018

Prazo para avaliado pactuar meta individual	01/07/2017 a 08/02/2018
Prazo para avaliador chefia inserir a subequipe de pares	22/01/2018 a 02/03/2018
Prazo para realização da avaliação de desempenho individual, avaliação de pares e auto avaliação	05/03/2018 a 18/05/2018
Prazo para o avaliado tomar ciência do resultado da avaliação de desempenho individual e avaliação de pares	05/03/2018 a 25/05/2018
Prazo para interposição do pedido de reconsideração do resultado da avaliação de desempenho individual e da avaliação de pares pelo avaliado	05/03/2018 a 05/06/2018
Prazo para apreciação do pedido de reconsideração pelo avaliador chefia imediata e pelo avaliador par	05/03/2018 a 10/06/2018
Prazo para o avaliado tomar ciência do resultado do pedido de reconsideração	05/03/2018 a 12/06/2018
Prazo para interposição do pedido de recurso pelo avaliado	05/03/2018 a 22/06/2018
Prazo para apreciação do pedido de recurso pela SUBCAD	05/03/2018 a 27/06/2018
Prazo para ciência do resultado do pedido de recurso pelo avaliado	05/03/2018 a 29/06/2018

Fonte: KHAWAJA (2019).

3

**O SISTEMA
DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO
INDIVIDUAL**

O Ministério da Saúde utiliza o Sistema de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde (SAD MS) para realizar tanto as avaliações de desempenho da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia quanto a avaliação de desempenho de estágio probatório.

À época da realização do 1º ciclo da avaliação de desempenho não foi possível incluir o INCA no SAD MS, por este motivo o INCA foi orientado a fazer a avaliação em papel. No entanto, como o INCA possui aproximadamente três mil servidores, a quantidade de papel seria contraproducente quanto aos custos e armazenamento dos formulários de avaliação que seriam gerados neste processo. Por este motivo, com autorização do Ministério da Saúde, foi desenvolvido no INCA o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do INCA (SAD INCA), inicialmente apenas para realizar o 1º ciclo, já que o INCA seria incluído no próximo ciclo no SAD MS, e posteriormente com as atualizações necessárias para realizar o 2º ciclo já com a auto avaliação e avaliações de pares incluídas no sistema.

Figura 2 - Tela inicial da intranet do INCA

Site do INCA | Tabagismo | Fundação do Câncer

INCA Intranet

Direção Geral | Prevenção e Vigilância | Assistência | Ensino | Pesquisa | Administração | Gestão de Pessoas | Comunicação Social | TI | Qualidade | Planejamento

Boa tarde **ANDRE KHAWAJA!** Segunda-feira, 17 de Agosto de 2020

CORONAVÍRUS COVID-19

SARAMPO

INFLUENZA

informe INCA

Revista **MEDE CÂNCER**

Oportunidades Internacionais

sei!

Busca:

Não utilizar acentos e cedilha

Grupo de tumores:

:: Últimas Notícias

17/8 - Novo encontro virtual do Ciclo de Palestras da Coordenação de Pesquisa **novo**
Confira o tema da próxima sexta-feira

17/8 - Participe do evento da Enap sobre princípios da Comunicação Não-Violenta **novo**
Dia 19 de agosto às 11h no YouTube

17/8 - Boletim com os casos confirmados e mortes por Covid-19 **novo**
Resumo dos casos da doença no Brasil Estado do Rio e município do Rio de Janeiro

14/8 - Serviço de Busca de Evidências do Núcleo de Sistema de Bibliotecas **novo**
Conte com esse serviço especializado para qualificar seu processo de busca

14/8 - Dicas de utilização da Mconf para webconferência **novo**
Conheça a plataforma gratuita do INCA para reuniões virtuais e suas principais vantagens

14/8 - Curso Atualização em Enfermagem - Dor oncológica **novo**
Inscrições a partir do dia 21/08

14/8 - Momento Informe INCA: não caia em fake news **novo**
Aprenda a identificar conteúdos falsos na internet

13/8 - Saiba como requerer a alteração de dados bancários do seu pagamento **novo**
Solicitações devem ser feitas no Sigepe - confira arquivo com passo a passo

10/8 - Conheça a ferramenta de vídeo e webconferência do INCA **novo**
Reuniões virtuais sem mistério com a Mconf

5/8 - Confira novas dicas de saúde mental em tempos de covid-19 **novo**

Aplicações Clínicas

Painéis de Informações Gerenciais

Aplicações Administrativas

ARPC-Doc

Comissões / Comitês

Comitê Editorial

Sisplan

Acreditação Hospitalar

Sistema Normatiza

Aprovação

Consulta

Assuntos de Gestão de Pessoas

Autodeclaração - Sintomas Gripais

Escala de Serviço

Quem é quem

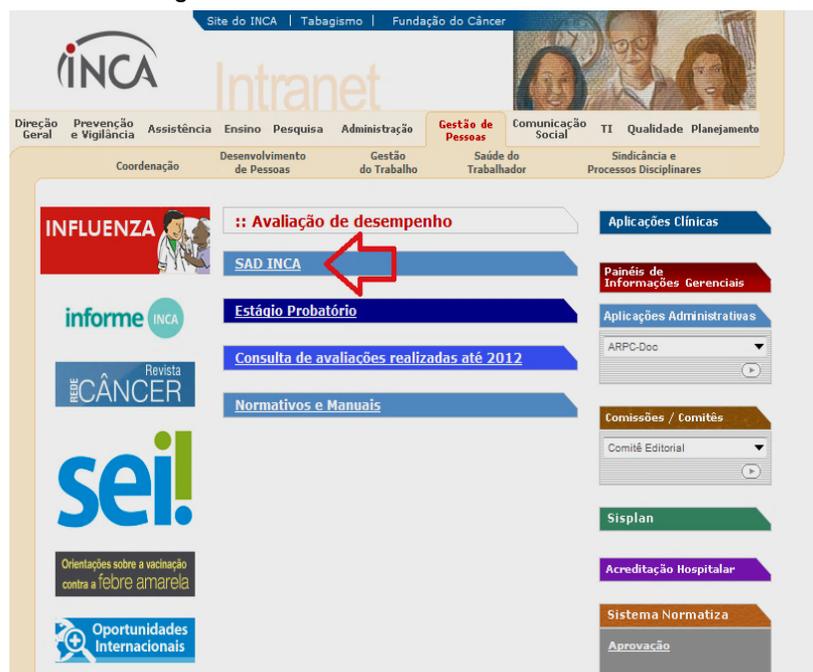
SGP Gestores

Avaliação de desempenho

Ressarcimento de plano de saúde

Fonte: INCA (2020).

Figura 3 - Tela secundária de acesso ao SAD INCA



Fonte: INCA (2018).

Como modelo para construção do SAD INCA foi utilizada a estrutura do SAD MS, ambos os sistemas possuíam a mesma aparência e estilo de menu, já que a ideia era a de que os servidores do INCA futuramente migrariam para o SAD MS. Não obstante, com o intuito de ter uma maior autonomia do processo de avaliação de desempenho no que se refere a relatórios, lotação e equipes, o INCA continuou a utilizar o SAD INCA autorizado pela Portaria n° 816 de 25 de abril de 2016 que altera o § 7° do Artigo 1 da Portaria n° 702 de 26 de abril de 2013, ficando com a seguinte redação:

A avaliação de desempenho individual será aferida por meio do Formulário do Plano de Trabalho de Avaliação de Desempenho e do Formulário de Avaliação de Desempenho Individual,

na forma dos Anexos II e III, respectivamente, os quais serão preenchidos por meio de Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho Individual (SAD) e por meio do Sistema de Avaliação de Desempenho do Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (SAD-INCA), no caso dos servidores deste órgão, a partir do 2º ciclo de avaliação. (BRASIL, 2013).

Com o intuito de facilitar o acesso aos servidores do INCA foi criado adicionalmente um endereço onde os servidores pudessem acessar o SAD INCA também pela Internet. Devido à situação peculiar do INCA onde muitos servidores trabalham em esquema de plantão, este acesso facilita o cumprimento das etapas da avaliação de desempenho dentro dos prazos.

4

**PROCEDIMIENTOS
METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo meta-avaliativo. Serão mostradas a abordagem avaliativa, as categorias da avaliação assim como o instrumento utilizado e sua aplicação.

ABORDAGEM AVALIATIVA

Considerando as particularidades deste estudo meta-avaliativo, escolheu-se utilizar a abordagem centrada na administração. O objetivo desta abordagem é ajudar as pessoas que tomam decisões. Seu fundamento lógico é de que a informação avaliatória é parte essencial de decisões inteligentes e o avaliador pode ser eficiente trabalhando para administradores, legisladores, diretorias e outros profissionais que precisam de boas informações avaliatórias (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Isto é, ao expor as características do programa que está sendo avaliado, o avaliador pode auxiliar de forma eficiente os tomadores de decisão baseando-se em insumos, processos e resultados.

Como pontos fortes desta abordagem, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) destacam o foco que a mesma oferece à avaliação, a importância da utilidade da informação, a abrangência racional e ordenada de sistemas, sensibilidade às necessidades de informação dos líderes, abordagem sistemática da avaliação, uso de orientações detalhadas de implementação e uso de uma ampla variedade de informações. Ainda de acordo com os mesmos autores, a avaliação centrada na administração é importante para mostrar aos avaliadores e administradores de programas que não precisam esperar que uma atividade, ou o próprio programa, chegue ao fim para avaliá-los. Entretanto, no caso deste estudo meta-avaliativo, será feita uma avaliação somativa, já que o período avaliado se refere a um ciclo já finalizado do processo avaliativo.

Conforme cita Elliot (2011), as abordagens somativas de meta-avaliação ocorrem após o seu término, depois que todo o processo avaliativo já aconteceu. Nesse tipo de abordagem, o meta-avaliador lida com relatórios prontos e pode também utilizar bancos de dados coletados, documentação analisada, registros feitos, depoimentos, enfim todo o material disponível que diz respeito e retrate a avaliação desenvolvida.

A PERGUNTA META-AVALIATIVA

Para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), a questão avaliativa objetiva orientar a avaliação no processo do alcance de seu objetivo, lhe oferecendo suporte em relação ao que será investigado e julgado. Já Cronbach (1986), assegura que o avaliador não deve objetivar, apenas, trabalhar no sentido de identificar as variáveis que serão analisadas. Mas, principalmente possuir conhecimentos próprios sobre o tipo de objeto investigado, o que pode ser proporcionado por uma questão avaliativa adequadamente formulada.

Cronbach (1986) também ressalta que o avaliador deve procurar se aprofundar nos conhecimentos sobre o objeto de estudo, conhecendo suas principais características, visando a identificar os sempre indesejáveis “efeitos colaterais” que, de alguma forma, possam causar possíveis danos no processo avaliativo. Então, a formulação de uma questão avaliativa se torna fundamental, pois complementa e direciona o processo investigativo, permitindo que o autor mantenha o foco da avaliação.

Assim como a avaliação de desempenho individual, planos, programas, processos, serviços, etc., necessitam ser avaliados, no sentido de se descortinar o seu nível de qualidade, por meio da

definição do que está bom e o que necessita ser melhorado, a avaliação também precisa ser avaliada com o mesmo objetivo considerando o próprio processo avaliativo. Nesse caso, a questão avaliativa pode ser denominada como uma questão meta-avaliativa pois no caso de uma meta-avaliação, o objetivo é o de avaliar uma avaliação, ajudando-a a realizar seu potencial (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Por conseguinte, a fim de orientar o estudo avaliativo proposto, procurou-se responder à seguinte questão meta-avaliativa:

Até que ponto a avaliação de desempenho individual da carreira da área de Ciência e Tecnologia do Instituto Nacional de Câncer atendeu aos padrões de qualidade do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, propostos por Yarbrough et al. (2011)?

AS CATEGORIAS E PADRÕES DA AVALIAÇÃO DO JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION

O *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* é uma Organização de Desenvolvedores de Padrões baseada nos Estados Unidos/Canadá. O órgão representa uma coalizão de importantes associações profissionais, formada em 1975 para ajudar a melhorar a qualidade da avaliação padronizada. É uma organização privada sem fins lucrativos e é credenciada pelo American National Standards Institute (ANSI), organização que coordena o desenvolvimento de padrões voluntários de consenso nos Estados Unidos (ISO, 2018; JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 2018).

Os padrões do *Joint Committee* estão distribuídos em cinco categorias: utilidade (*utility*), exequibilidade (*viability*), adequação (*propriety*), precisão (*accuracy*) e responsabilização (*accountability*). Conforme Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) afirmam, essas categorias compreendem um conjunto de trinta padrões que possuem as seguintes características principais:

Cada qual apresenta um resumo que apresenta definições e um fundamento lógico, uma lista de diretrizes, erros comuns, casos ilustrativos, descrevendo práticas de avaliação que poderiam ter sido orientadas por uma diretriz em particular e uma análise de cada caso. (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 596).

Segundo afirmam os mesmos autores, os padrões do *Joint Committee* podem ser utilizados tanto para planejar quanto para revisar avaliações, além de servirem, também, para monitorar ou fazer auditorias de avaliações formalmente encomendadas. No caso da meta-avaliação, a utilização dos critérios estabelecidos pela citada instituição possui a finalidade fundamental de ajudar a avaliação a realizar seu potencial.

No Quadro 2 é apresentada a lista das categorias estabelecidas pelo *Joint Committee*, seguidas de seus respectivos padrões.

Quadro 2 - Relação de Categorias e Padrões do *Joint Committee*

Categorias	Padrões Relacionados
Utilidade	(U1) Credibilidade do Avaliador. (U2) Atenção aos Interessados. (U3) Propósitos Negociados. (U4) Explicitação de Valores. (U5) Informação Relevante. (U6) Produtos e Processos Significativos. (U7) Comunicação e Relatórios Apropriados e no Prazo. (U8) Preocupação com Consequências e Influências.

Exequibilidade	(E1) Gerenciamento do Projeto. (E2) Procedimentos Práticos. (E3) Viabilidade do Contexto. (E4) Uso dos Recursos.
Adequação	(A1) Orientação Responsiva e Inclusiva. (A2) Acordos Formais. (A3) Respeito e Direitos Humanos. (A4) Clareza e Equidade. (A5) Transparência e Abertura. (A6) Conflitos de Interesses. (A7) Responsabilidade Fiscal.
Precisão	(P1) Conclusões e Decisões Justificadas. (P2) Informação Válida. (P3) Informação Fidedigna. (P4) Explicitação das Descrições do Programa e do Contexto. (P5) Gerenciamento da Informação. (P6) Análises e Delineamentos Sólidos. (P7) Explicitação do Raciocínio da Avaliação. (P8) Comunicação e Relatório.
Responsabilização	(R1) Documentação da Avaliação. (R2) Meta-Avaliação Interna. (R3) Meta-Avaliação Externa.

Fonte: KHAWAJA (2019, adaptado de YARBROUGH et al. 2011).

PADRÕES CONSIDERADOS NO ESTUDO

Como é expresso na obra de Yarbrough et al. (2011), cada categoria, e seus respectivos padrões, possui descrição detalhada, considerando os objetivos a serem atingidos por uma boa avaliação. No entanto, neste estudo, considerando sua pertinência e aderência aos objetivos da meta-avaliação da avaliação de desempenho individual do INCA, a sua utilização está delimitada ao uso de 17, dos 30 padrões, correspondentes às categorias Utilidade, Exequibilidade, Adequação e Precisão.

Desta forma, não foram aqui considerados os padrões: Informação Relevante e Comunicação e Relatórios Apropriados, da Categoria de Utilidade; Gerenciamento do Projeto e Uso dos Recursos, da Categoria Exequibilidade; Respeito e Direitos Humanos, Transparência e Abertura e Responsabilidade Fiscal, da Categoria de Adequação; Informação Válida, Explicitação das Descrições do Programa e do Contexto e Análises e Delineamentos Sólidos, Categoria de Precisão; além dos três padrões da Categoria de Responsabilização.

A seguir, são expostas nos Quadros 3, 4, 5 e 6 as quatro categorias e os 17 padrões considerados neste estudo, sendo as definições dos padrões adaptadas aos aspectos específicos analisados no contexto do INCA.

CATEGORIA UTILIDADE

Os padrões de utilidade transparecem a preocupação com as necessidades de informações dos usuários, interessados na avaliação (ELLIOT, 2011). Para Yarbrough et al. (2011), em linhas gerais, a utilidade de uma avaliação se mede pelo nível de satisfação das necessidades dos interessados no programa em relação a seus processos e produtos. Um bom ponto de partida para o entendimento do proveito da avaliação é examinar a variedade de utilizações possíveis de seus processos, resultados e produtos. Para esta avaliação, por ser tratar de uma abordagem centrada na administração, esses padrões foram adaptados para o contexto dos gestores do INCA em sua tomada de decisão (Quadro 3).

Quadro 3 - Padrões relacionados à Utilidade da avaliação

Padrão	Aspectos a serem considerados no INCA
U1 Credibilidade do Avaliador	Os gestores do INCA apresentaram conhecimento técnico e experiência para conduzir a avaliação de desempenho individual.
U2 Atenção aos Interessados (stakeholders)	A avaliação de desempenho no INCA dedica atenção a todos os envolvidos no processo avaliativo, além dos grupos por elas afetados.
U3 Propósitos Negociados	Os propósitos da avaliação são discutidos previamente com os interessados no processo avaliativo e, caso necessário, podem ser revistos de acordo com o interesse comum.
U4 Explicitação de Valores	A fundamentação legal e a justificativas funcionais da avaliação são claros aos interessados, considerando todas as fases do processo avaliativo.
U6 Produtos e Processos Significativos	A avaliação é uma ferramenta para estimular o servidor e gestores a reinterpretar seus entendimentos e comportamentos, ou seja, um processo retroalimentado (Ciclo PDCA).
U8 Preocupação com Consequências e Influências	Os resultados da avaliação são produzidos com o devido resguardo de dados e informações que possam ter consequências indesejáveis para o INCA e seus servidores.

Legenda: PDCA é uma ferramenta da qualidade utilizada no controle do processo para a solução de problemas, dividido em quatro etapas: planejar (*Plan*), fazer (*Do*), verificar (*Check*) e agir (*Act*).

Fonte: KHAWAJA (2019).

CATEGORIA EXEQUIBILIDADE

Essa categoria tem padrões que se relacionam às questões políticas, o poder da avaliação e a utilização de recursos. Como o objeto desta meta-avaliação está inserido em um órgão público, o

caráter político das questões envolvidas terá uma relevância maior. As avaliações são exequíveis quando possuem a possibilidade de alcançar um nível adequado de efetividade e eficiência. Além disso, a atenção à exequibilidade destaca os requisitos administrativos e logísticos da avaliação que precisam ser administrados. A boa administração de um projeto de avaliação melhora as probabilidades de sucesso (YARBROUGH et al., 2011) (Quadro 4).

Quadro 4 - Padrões relacionados à Exequibilidade da avaliação

Padrão	Aspectos a serem considerados no contexto do INCA
E2 Procedimentos Práticos	O processo de avaliar é executado com facilidade, sendo capaz de se adaptar de acordo com as modificações do programa.
E3 Viabilidade do Contexto	Os avaliadores possuem a preocupação em identificar fatores políticos e culturais, entre as diferentes unidades do INCA, de forma a monitorá-los, procurando-se evitar prejuízos à avaliação.

Fonte: KHAWAJA (2019).

CATEGORIA ADEQUAÇÃO

De acordo com o Yarbrough et al. (2011, p. xxii), os Padrões de Avaliação identificam e definem qualidade da avaliação e guiam os avaliadores e usuários a perseguir essa qualidade. O mesmo autor ainda afirma que cabe aos avaliadores, clientes, patrocinadores, usuários e outros interessados na avaliação reconhecer onde o acesso é permitido, bem como os hábitos, costumes e tradições da comunidade, já que eles determinam a conduta mais conveniente durante o processo de avaliação. No entanto, não significam leis, pois são produto de extenso trabalho de discussão, revisão e consenso entre os membros do *Joint Committee* (ELLIOT, 2011).

O Quadro 5, a seguir, contempla os padrões da Categoria de Adequação, com os respectivos aspectos a serem considerados no contexto do INCA.

Quadro 5 - Padrões relacionados à Adequação da avaliação

Padrão	Aspectos a serem considerados no contexto do INCA
A1 Orientação Responsiva e Inclusiva	Durante o desenvolvimento da avaliação, é dada oportunidade aos interessados pelos processos postos em prática terem atendidas suas possíveis necessidades.
A2 Acordos Formais	A avaliação é pactuada e negociada de modo a esclarecer todo o processo, considerando aspectos como: respeito à cultura local, expectativa dos afetados pelo processo e consequência de seus resultados.
A4 Clareza e Equidade	Os critérios adotados para serem implementados no processo avaliativo são claros e justos, considerando a intencionalidade do atendimento dos propósitos e necessidades dos servidores.
A6 Conflitos de Interesses	A avaliação é operacionalizada pelos seus gestores de forma a que os processos postos em prática identifiquem interesses difusos e conflitos, mesmo que disfarçados, evitando-se com isso prejuízos à sua consecução.

Fonte: KHAWAJA (2019).

CATEGORIA PRECISÃO

Para Elliot (2011), os padrões de precisão buscam garantir que a informação técnica da avaliação referente às características que determinam o valor e/ou mérito do programa sob avaliação será adequada e confiável. Yarbrough et al. (2011) afirma que a precisão resulta da exatidão das representações, proposições e resultados, em especial aqueles que fundamentam julgamentos acerca da qualidade

dos programas ou de seus componentes. Em geral, alcança-se a precisão por meio de teorias, justificativas, métodos e delineamentos solidamente fundamentados. Como este estudo se passa em um órgão público, o aspecto técnico da avaliação mostra-se de extrema importância, já que com a meta-avaliação pode-se saber se a avaliação de desempenho funciona com precisão e qualidade.

O Quadro 6, a seguir, expõe os padrões da Categoria de Precisão, com os respectivos aspectos a serem considerados no contexto do INCA.

Quadro 6 - Padrões relacionados à Precisão da avaliação

Padrão	Aspectos a serem considerados no INCA
P1 Conclusões e Decisões Justificadas	A avaliação apresenta as justificativas sobre os seus resultados em relação aos contextos em que é aplicada no INCA, respeitando-se o padrão cultural de cada um desses contextos.
P3 Informação Fidedigna	A avaliação do desempenho individual do servidor do INCA gera informações confiáveis, fornecendo insumos para seus processos de gestão de pessoas.
P5 Gerenciamento da Informação	A metodologia da avaliação é adequada e eficiente nas etapas da avaliação relacionadas ao trato das informações geradas pelo processo avaliativo.
P7 Explicitação do Raciocínio da Avaliação	Todo o processo avaliativo é feito de forma clara e devidamente documentado, sendo acessível aos servidores.
P8 Comunicação e Relatório	O processo de comunicação durante o decorrer da avaliação de desempenho no âmbito do INCA é adequado.

Fonte: KHAWAJA (2019).

INSTRUMENTO UTILIZADO

Um instrumento de pesquisa ou avaliação consiste no recurso usado para coletar a informação de interesse sobre uma variável, característica, categoria ou dimensão do objeto. São os dados coletados pelo instrumento que auxiliam o avaliador ou pesquisador a acompanhar o desenvolvimento do objeto ou fenômeno focalizado, a obter informações mais precisas sobre ele, e a tirar conclusões sobre determinadas características suas (ELLIOT, 2012).

Neste estudo meta-avaliativo optou-se por utilizar um questionário, que é um dos instrumentos mais populares em pesquisas e avaliações tanto qualitativas quanto quantitativas. Segundo Gil (1999, p. 128) o questionário pode ser definido como:

Uma técnica de investigação que inclui um número mais ou menos elevado de questões que, apresentadas às pessoas, objetivam, dentre outros aspectos, o conhecimento de fatores, comportamentos, opiniões, crenças, sentimentos, atitudes, interesses, expectativas, motivações, preferências e situações vivenciadas.

Elliot (2012, p. 14) expõe que, no caso de estudo com elevado nível de similaridade, torna-se possível o avaliador/pesquisador adotar instrumentos já existentes, já utilizados e validados, sendo importante lembrar que diversos fatores precisam ser considerados, dependendo das variáveis pesquisadas. Assim sendo, tanto a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) quanto o INCA estão inseridos no Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional, conforme os itens II e XX do Artigo 1º da Lei nº 8.691 (BRASIL, 1993), que dispõe sobre o referido Plano de Carreiras, ou seja, ambas as instituições se encontram sujeitas ao cumprimento dos mesmos dispositivos legais.

Destemodo, foi utilizado neste estudo o questionário desenvolvido por Bezerra (2017), pois os servidores de ambas as instituições, CNEN e INCA, apesar de inseridos em diferentes contextos institucionais, encontram-se sujeitos à mesma legislação e, conseqüentemente, ao mesmo tipo de processo avaliativo, o que contribuiu no processo de interpretação e análise dos resultados que foram obtidos.

O citado instrumento foi estruturado com 30 questões fechadas, sendo que quatro eram relacionadas ao perfil do respondente, além de uma questão aberta. Com o intuito de adaptar o questionário à realidade do INCA, foram retiradas quatro questões do questionário original, pois as mesmas se referiam especificamente às peculiaridades organizacionais não existentes na avaliação de desempenho individual do INCA. Além disso, incluiu-se uma pergunta sobre o gênero do respondente (pergunta 3) com o intuito de traçar um perfil mais apurado do mesmo.

Baseados na Escala de Likert (1932 apud BEZERRA, 2017), os respondentes expuseram seus graus de concordância com a respectiva afirmativa nos seguintes níveis: “Concorda Totalmente”, “Concorda Parcialmente”, “Discorda Parcialmente” e “Discorda Totalmente”. Na questão aberta o respondente pôde tecer algum comentário sobre o objeto do estudo, não ficando limitado a responder as opções existentes nas questões fechadas.

Conforme foi exposto por Bezerra (2017), as afirmativas do questionário foram elaboradas e alinhadas com os padrões do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (YARBROUGH et al., 2011), considerando as características do contexto do objeto de estudo desta meta-avaliação e adaptadas para as questões que foram retiradas (Quadro 7).

Quadro 7 - Categorias, Padrões e Itens do Questionário

Categorias	Padrões	Itens do Questionário
Utilidade	U1 - Credibilidade do Avaliador	6, 7
	U2 - Atenção aos Interessados (<i>stakeholders</i>)	8
	U3 - Propósitos Negociados	9
	U4 - Explicitação de Valores	10
	U6 - Produtos e Processos Significativos	11
	U8 - Preocupação com Consequências e Influências	12
Exequibilidade	E2 - Procedimentos Práticos	13
	E3 - Viabilidade do Contexto	14
Adequação	A1 - Orientação Responsiva e Inclusiva	15
	A2 - Acordos Formais	16, 17, 18
	A4 - Clareza e Equidade	19, 20
	A6 - Conflitos de Interesses	21
Precisão	P1 - Conclusões e Decisões Justificadas	22
	P3 - Informação Fidedigna	23
	P5 - Gerenciamento da Informação	24
	P7 - Explicitação do Raciocínio da Avaliação	25, 26
	P8 - Comunicação e Relatório	27

Fonte: KHAWAJA (2019).

O processo de validação do questionário original ocorreu em dois momentos. Primeiramente a validação foi realizada por duas servidoras que trabalham na área responsável pela avaliação de desempenho individual da autarquia federal CNEN, no qual foram sugeridas correções pontuais para que o servidor pudesse compreender melhor o que estava sendo proposto no instrumento. Em um segundo momento, a validação foi realizada por dois especialistas do Mestrado Profissional em Avaliação da Faculdade Cesgranrio, que sugeriram algumas mudanças na distribuição das perguntas e nova redação para algumas questões (BEZERRA, 2017).

APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Neste estudo meta-avaliativo o envio do questionário foi realizado por meio do e-mail eletrônico institucional do INCA. Segundo Aaker, Kumar e Day (2007), a coleta de dados utilizando o e-mail pode proporcionar as seguintes vantagens: os questionários podem ser enviados quantas vezes forem necessárias com maior velocidade; maior velocidade também no recebimento das respostas; os questionários podem ser respondidos de acordo com a conveniência e tempo do entrevistado.

A aplicação do questionário foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do INCA (CEP-INCA), em outubro de 2018. O CEP-INCA é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (INCA, 2018).

O instrumento foi encaminhado para 2724 servidores que participaram ativamente do ciclo avaliado em todas as unidades do INCA. Pretendeu-se atingir a todas as unidades do INCA, incluindo o maior número possível de categorias profissionais dentro da carreira de Ciência e Tecnologia (analistas, tecnologistas, pesquisadores, técnicos, assistentes, auxiliares, etc.), com o intuito de que a amostra fosse a mais representativa possível. Dos e-mails enviados houve a confirmação de recebimento de 1135 servidores e um retorno dos questionários respondidos de 166, que corresponde a 6,1% do total.

Com a intenção de assegurar a confidencialidade, a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização dos participantes do estudo, garantindo o não uso das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima,

de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros, utilizou-se a plataforma *SurveyMonkey*, conceituada ferramenta de questionários online utilizada em diversos países. Cabe observar que a citada plataforma cumpre com o que preconiza o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), que foi instituído em 25 de maio de 2018 pela União Europeia com o objetivo de harmonizar as leis existentes e dar mais controle aos cidadãos sobre os seus dados e aumentar as restrições sobre as empresas que tratam e lidam com os dados (SURVEYMONKEY, 2013). Desta forma, pretendeu-se garantir a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases do estudo.

Quanto aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, ressalta-se que um dos autores deste estudo trabalha na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, setor do INCA em que são implementados os procedimentos relacionados com a avaliação de desempenho individual do Instituto, sendo, portanto, um dos atores no contexto da avaliação meta-avaliada neste estudo. Considerando esse fato, destaca-se que este autor, em todo o processo de pesquisa realizado, procurou manter o distanciamento adequado, que lhe possibilitou realizar os trabalhos no contexto estudado procurando cultivar, em todos os momentos, uma postura imparcial e ética, sempre exigida em trabalhos desta natureza. Como ponto positivo desse aspecto, e em consonância com a perspectiva de Bourdieu (1999) sobre o assunto, constatou-se que tanto a proximidade quanto a familiarização com o objeto de estudo acabaram por assumir grande importância no processo da investigação, pois facilitou a construção de contextos participativos, possuidores de perfis amigáveis, nos processos de investigação realizado.

DEFINIÇÃO DO NÍVEL DE ATENDIMENTO AOS PADRÕES

Conforme mencionado anteriormente, as opções de respostas dos servidores são: Concordo Totalmente, Concordo Parcialmente, Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente, sendo as duas primeiras respostas de natureza positiva e as duas últimas de natureza negativa. Desta forma, definiu-se três faixas de percentuais de respostas com a finalidade de adotar determinados critérios para esta avaliação.

Quadro 8 - Critérios de julgamento das respostas

Percentual de Respostas	Classificação	Legenda
76,00 % - 100%	Totalmente Atendido	TA
51,00% - 75,99%	Parcialmente Atendido	PA
0% – 50,99%	Não Atendido	NA

Fonte: KHAWAJA (2019).

Assim, de acordo com o percentual de respostas positivas, cada item do questionário foi avaliado, sendo organizados de acordo com as categorias e seus respectivos padrões de qualidade disseminados pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011) e adaptados a este estudo. Para este estudo considerou-se os conceitos Totalmente Atendido e Parcialmente Atendido como sendo de aspecto positivo e o conceito Não Atendido como de aspecto negativo.

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

De um total de 2724 questionários enviados por meio eletrônico, 166 servidores responderam ao questionário voluntariamente, totalizando um percentual de 6,1% dos servidores do INCA da Carreira de Ciência e Tecnologia que participaram ativamente do ciclo de avaliação de desempenho individual meta-avaliado neste estudo. No entanto, observou-se que nem todas as perguntas constantes do questionário foram respondidas, já que alguns servidores declinaram de responder algumas questões, tanto referentes às perguntas fechadas quanto às correspondentes à questão aberta.

As primeiras cinco perguntas se referiam à caracterização dos servidores, onde foram consideradas algumas características relevantes de acordo com o perfil dos respondentes.

De acordo com o organograma do INCA, o mesmo está organizado em cinco Coordenações subordinadas à Direção Geral (DG): a Coordenação de Assistência (COAS), Coordenação de Pesquisa (COPQ), Coordenação de Ensino (COENS), Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP), Coordenação de Administração Geral (COAGE) e Coordenação de Prevenção e Vigilância (CONPREV).

A distribuição dos servidores que participaram deste estudo por Coordenação e DG foi: Direção Geral com 12 respondentes; Coordenação de Assistência com 89; Coordenação de Pesquisa com 10; Coordenação de Ensino com 9; Coordenação de Gestão de Pessoas com 29; Coordenação de Administração Geral com 10; e, por fim, Coordenação de Prevenção e Vigilância com 7 respondentes.

O INCA possui cinco unidades hospitalares no município do Rio de Janeiro que estão inseridas na Coordenação de Assistência: O Hospital do Câncer I atende crianças com diversos tipos de câncer

e adultos com câncer nas regiões do aparelho digestivo, cabeça e pescoço, tórax, pele, além de prestar atendimento em neurocirurgia oncológica, urologia oncológica, hematologia oncológica, radioterapia e braquiterapia. O Hospital do Câncer II trata cânceres ginecológicos e do tecido ósseo e conectivo (cirurgia de tumores malignos ósseos e de partes moles). O Hospital do Câncer III cuida exclusivamente de doentes com câncer de mama. O Hospital do Câncer IV admite apenas pacientes encaminhados pelas unidades do próprio Instituto para cuidados paliativos. O Centro de Transplante e Terapia Celular (CEMO) recebe doentes do INCA ou encaminhados por especialistas de outras instituições. (INCA, 2018).

A distribuição dos servidores que participaram deste estudo por unidade foi: a Coordenação de Assistência com 7 respondentes; o Hospital do Câncer I com 42; o Hospital do Câncer II com 7; o Hospital do Câncer III com 13; o Hospital do Câncer IV com 13; e, por fim, o Centro de Transplante e Terapia Celular com 7 respondentes.

A segunda pergunta do questionário aplicado foi relativa à faixa etária dos servidores. Dos respondentes, apenas cinco tinham idade menor que 30 anos, enquanto as outras três faixas etárias (31- 40 anos, 41-50 anos e acima de 50 anos) estavam com uma distribuição bastante semelhante, já que os percentuais das faixas eram 35,54%, 29,52% e 31,93% respectivamente.

Assim, verifica-se que a força de trabalho está bastante diversificada no que concerne ao item faixa etária, onde temos pessoas com mais idade convivendo com servidores mais jovens.

Em relação ao gênero dos servidores, tivemos 31,93% identificados como do sexo masculino e 68,07% identificados como do sexo feminino. Observa-se por meio das respostas obtidas que, aproximadamente, dois terços dos servidores respondentes são do sexo feminino.

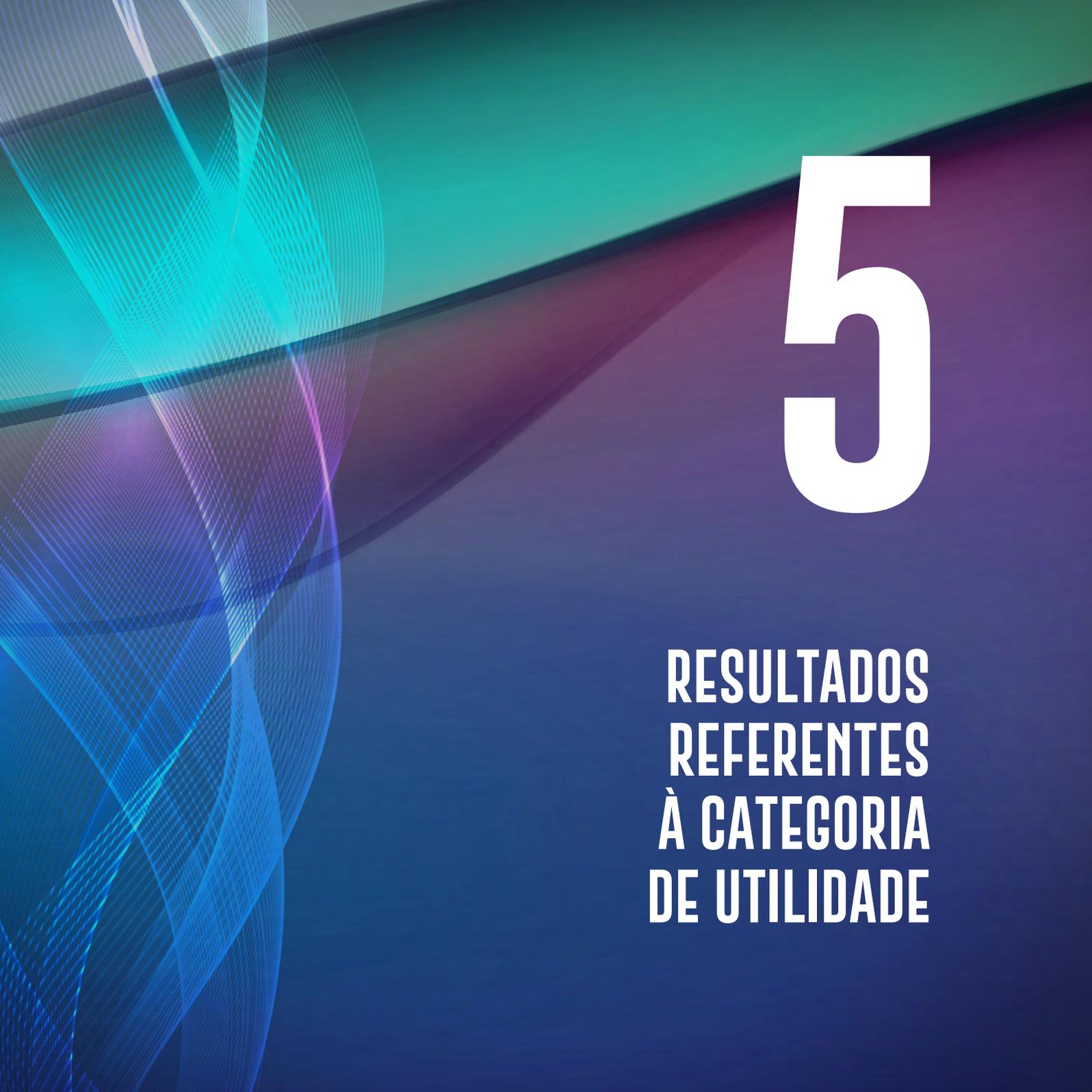
A quarta pergunta foi relativa ao tempo de serviço dos servidores respondentes no INCA. Nesse sentido, pôde-se verificar que a maioria deles, com 106 respostas, trabalham no INCA 10 anos ou menos. Os demais respondentes ficaram distribuídos da seguinte forma: 27 respondentes trabalham no órgão entre 11 e 20 anos; 14 trabalham entre 21 e 30 anos; e, com mais de 30 anos como servidor do INCA, houve 18 ocorrências de respostas.

Observa-se por meio da análise do gráfico que, dos 166 servidores respondentes, 106 possuem até 10 anos de trabalho (64,24%), enquanto as outras faixas que contém os servidores mais experientes estão distribuídas de modo mais uniforme.

Isso implica dizer que a maioria dos servidores respondentes é constituída por profissionais que possuem menos experiência nos serviços desenvolvidos no INCA. Esse fato pode explicado pelo processo de seleção de novos servidores que vem se desenvolvendo há uma década no Instituto, que visa substituir parte do pessoal terceirizados por profissionais concursados. Nesse aspecto, cabe citar o fato de que o INCA tem seu corpo de servidores constituído, na sua maior parte, por pessoal concursado.

A quinta e última pergunta, referente à caracterização dos servidores respondentes, relaciona-se com o seu nível de escolaridade. Nesse ponto, pôde-se verificar a existência de um alto número de respondentes que possuem pós-graduação *stricto sensu*, sendo 47 com curso de mestrado e 30 com doutorado. O número de profissionais com curso de especialização foi de 51 servidores e somente com graduação foi de 31 servidores. Sete servidores declararam possuir o nível médio do Ensino Básico.

Esses números demonstram que o corpo de servidores do INCA é possuidor, em sua grande maioria, de elevada qualificação profissional, fato que expressa o tipo de serviço relevante e altamente complexo que é prestado à sociedade pelo órgão.



5

**RESULTADOS
REFERENTES
À CATEGORIA
DE UTILIDADE**

Os resultados expressos nesta e nas próximas três seções seção estão analisados à luz dos padrões do *Joint Committee*, com base nos estudos disseminados por Yarbrough et al. (2011), considerando os padrões de qualidade das avaliações. As apresentações dos resultados são seguidas de análises realizadas em função dos percentuais de cada resposta, complementadas, quando for o caso, por respostas obtidas por meio da questão aberta constante do questionário.

Em relação aos padrões de Utilidade, pode-se observar na Tabela 1 os percentuais totais das respostas dos servidores para o atendimento de cada padrão no processo de avaliação de desempenho individual no INCA, de acordo com os critérios adotados na meta-avaliação.

Tabela 1 - Respostas relacionadas aos Padrões de Utilidade

Padrões	Afirmativas (itens do questionário)	Percentual de Respostas			
		CT	CP	DP	DT
U1 Credibilidade do Avaliador	Os gestores do INCA demonstraram conhecimento técnico para conduzir o processo avaliativo.	26,99	57,67	11,04	4,29
	Os gestores do INCA demonstraram experiência para conduzir o processo avaliativo.	23,78	57,32	14,63	4,27
U2 Atenção aos Interessados	A avaliação de desempenho no INCA dedicou atenção aos envolvidos no processo avaliativo (servidores e gestores).	24,10	46,39	21,69	7,83
U3 Propósitos Negociados	Os propósitos da avaliação foram discutidos previamente com os interessados.	24,07	34,57	23,46	17,90
U4 Explicação de Valores	Os servidores conheciam a fundamentação legal que justificou a avaliação.	26,67	39,39	23,64	10,30

U6 Produtos e Processos Significativos	A avaliação foi uma ferramenta que estimulou servidores e gestores a reinterpretar seus entendimentos e comportamentos.	13,41	39,02	21,34	26,22
U8 Preocupação com Consequências e Influências	Os resultados da avaliação foram produzidos com o devido resguardo de dados e sigilo de informações.	59,15	31,10	7,32	2,44

Fonte: KHAWAJA (2019).

O primeiro padrão, Credibilidade do Avaliador, tratou da competência dos avaliadores no aspecto de conhecimento técnico (questão 6) e experiência (questão 7). Ambas as questões foram consideradas atendidas, obtendo respectivamente 84,66% e 81,1% de respostas positivas, podendo-se inferir que os servidores creem que seus avaliadores possuem competência técnica para avaliá-los, já que apenas um número reduzido de servidores (15,33% e 18,90% respectivamente) avaliou este ponto como Discordo Parcialmente ou Discordo Totalmente.

Apesar da boa avaliação deste padrão, na pergunta aberta alguns respondentes fizeram críticas quanto à competência técnica do órgão avaliador, contestando alguns pontos relativos à sua credibilidade, como o Respondente 35 que afirmou que “Talvez se fizesse necessário maior imparcialidade do gestor na avaliação”. Já o Respondente 47 destacou que “muitos chefes não conhecem completamente o funcionamento do setor, como também nossas reais atividades, necessidades e dificuldades diárias. Muitos sequer conhecem todos seus servidores”.

No entanto, a resposta mais impactante para esse aspecto foi dada pelo Respondente 24, ao expressar que:

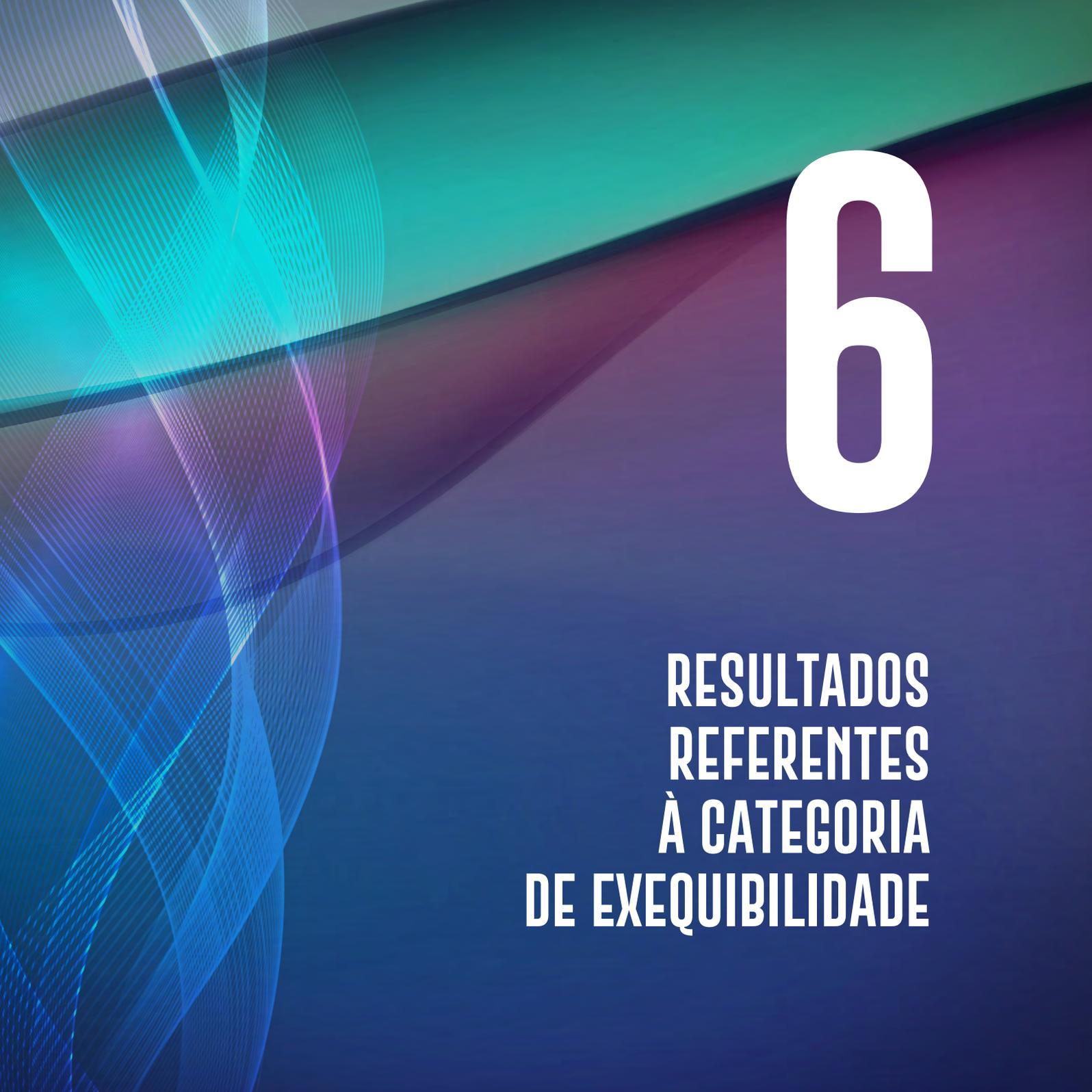
Todo processo avaliativo de desempenho individual não acompanha a realidade do desempenho técnico científico do servidor. Visto que as unidades do instituto se apresentam complexidades para cada unidade. Considerando que os gestores demonstram pouco conhecimento, experiência para conduzir e discutir com os servidores todo processo de avaliação. Como sugestão penso que o processo de avaliação deveria envolver todas as categorias das unidades do instituto a fim de contemplar as necessidades e opiniões de todos os servidores. Além disso, deveria ser realizado um treinamento/curso com os gestores a fim instrumentalizá-los (sic) como conduzir realizar avaliação do servidor. De um geral as avaliações de desempenho individual se tornam conteúdos de conflitos entre os servidores e gestores. Acredito que uma avaliação de desempenho individual seja para agregar e levantar pontos negativos e positivos no sentido de melhorias do ponto de vista profissional.

Outro padrão que teve destaque, sendo considerado como Totalmente Atendido foi o Padrão Preocupação com Consequências e Influências, com 90,25% das respostas como índice positivo, demonstrando que os respondentes confiam no resguardo de dados e sigilo das informações do processo de avaliação de desempenho. Este fator indica que o SAD INCA, que é o sistema utilizado exclusivamente pelos servidores do INCA na avaliação de desempenho, cujo acesso é feito através da intranet do INCA por meio de *login* e senha privativa do servidor, é visto como seguro na manutenção da confidencialidade dos dados da avaliação.

Os demais padrões avaliados (Atenção aos Interessados, Propósitos Negociados, Explicitação de Valores e Produtos e Processos Significativos) tiveram uma avaliação como Parcialmente Atendidos, indicando que os respondentes, em sua maioria, acreditam que estes padrões atendem ao que se propõe com relação à atenção aos envolvidos, aos propósitos da avaliação, à fundamentação legal e ao

uso da ferramenta avaliação como adequados no processo avaliativo. No entanto, todos necessitam passar por processos de aprimoramento no sentido de elevar o nível de qualidade do processo avaliativo.

SUMÁRIO



6

**RESULTADOS
REFERENTES
À CATEGORIA
DE EXEQUIBILIDADE**

Em relação aos Padrões de Exequibilidade, pode-se observar os percentuais totais na Tabela 2 das respostas dos servidores, de acordo com os critérios estabelecidos neste estudo meta-avaliativo.

Tabela 2 - Respostas relacionadas aos Padrões de Exequibilidade

Padrões	Afirmativas (itens do questionário)	Percentual de Respostas			
		CT	CP	DP	DT
E2 Procedimentos Práticos	A avaliação foi executada pelos servidores com facilidade, tendo se adaptado às mudanças ocorridas durante o ciclo avaliativo.	37,95	43,98	14,46	3,61
E3 Viabilidade do Contexto	Os avaliadores demonstraram ter preocupação em identificar e equilibrar fatores políticos e culturais nas diferentes unidades do INCA, que poderiam afetar o resultado da avaliação.	16,36	37,58	23,64	22,42

Fonte: KHAWAJA (2019).

Na dimensão exequibilidade, o padrão Procedimentos Práticos foi totalmente atendido, tendo 81,93% das respostas positivas, demonstrando que, de acordo com os respondentes, o processo de avaliação de desempenho é adaptativo às mudanças ocorridas no ciclo avaliativo. Cabe ressaltar que, como forma de facilitar o ajuste de imprevistos, o processo avaliativo no INCA consta com um campo chamado de “ocorrências”, onde pode ser registrado tanto uma alteração de meta como qualquer observação pertinente que indique mudanças no processo avaliativo.

O padrão Viabilidade do Contexto, que aborda os aspectos culturais e os fatores políticos, foi Parcialmente Atendido com 53,94% de respostas positivas, indicando que a maioria dos respondentes está satisfeita em como este assunto é tratado.

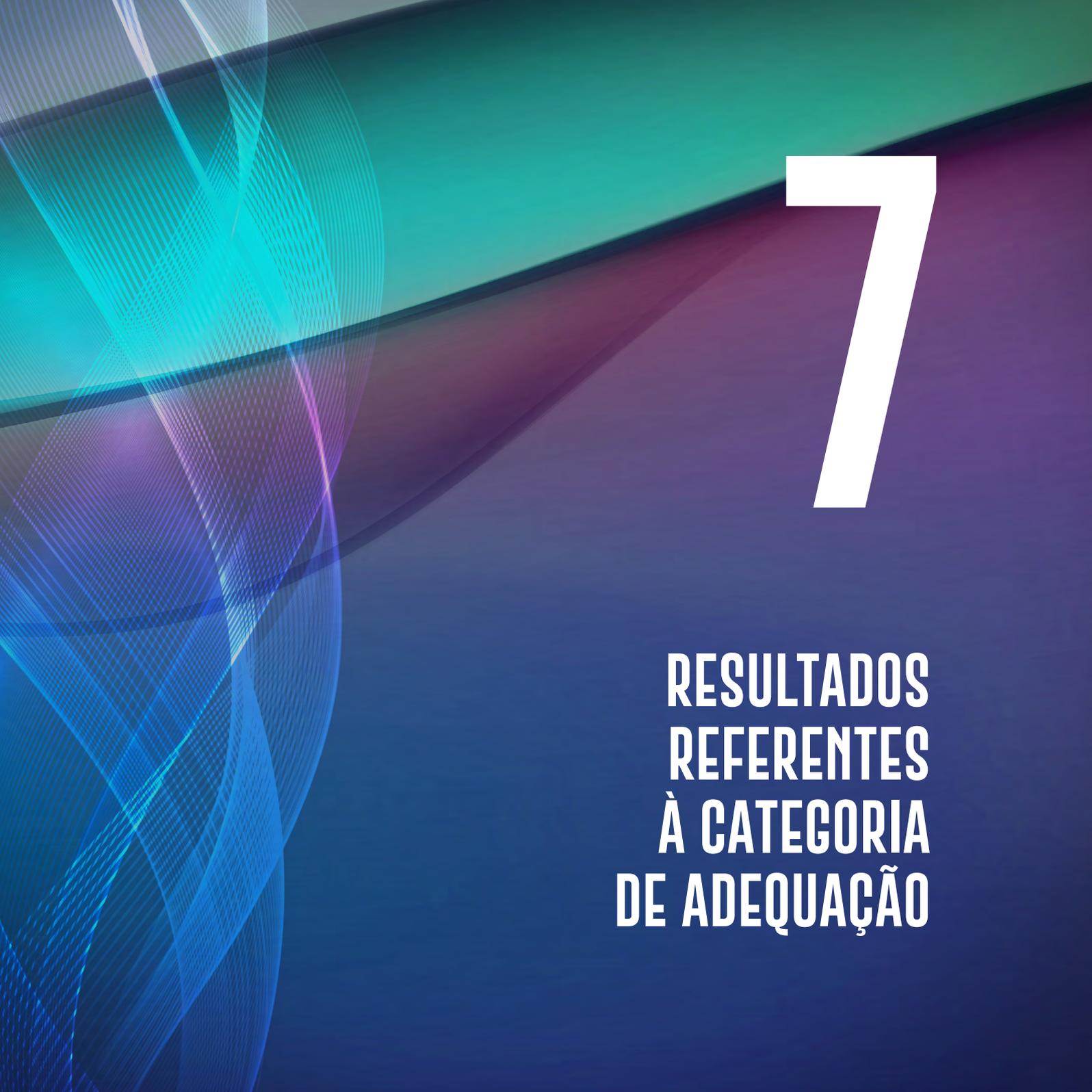
No entanto, por meio de algumas respostas da questão livre, pode-se observar que alguns respondentes formularam pensamentos diferentes, considerando o Padrão Viabilidade do Contexto.

Percebo ao longo dos anos que, em alguns casos, o processo de avaliação de desempenho torna-se um instrumento de revide ao funcionário quando em razão de alguma discórdia ou até mesmo um contratempo. (Respondente 3).

Acredito que deve haver uma conscientização das chefias a respeito da importância da avaliação, assim como de seus objetivos, de forma a evitar, por exemplo que servidores com desempenho abaixo do esperado recebam notas altas somente com o fim de evitar prejuízos na gratificação. Embora não tenha observado esse tipo de conduta no meu setor, sabemos que é prática comum na Instituição. (Respondente 3).

Avaliação feita na base da amizade, sem quaisquer critérios técnicos. Desse modo, tanto faz com minha contribuição ou não no trabalho em equipe. Avaliar é se indispor, tirar da zona de conforto, ou seja, servidor que não compartilha conhecimento, não trabalha em equipe, não assume responsabilidade, deveria ter uma nota baixa. Isso não acontece. (Respondente 60).

Devido ao índice de aceitação ter sido bem próximo do mínimo para ser considerado com Parcialmente Atendido, já que foi adotado 51% como parâmetro, pode-se inferir que o padrão Viabilidade do Contexto gera bastante controvérsia no que se refere aos aspectos políticos e culturais envolvendo as chefias e os avaliados no INCA, necessitando, com isso, de uma maior atenção da administração da instituição.



7

**RESULTADOS
REFERENTES
À CATEGORIA
DE ADEQUAÇÃO**

Em relação aos Padrões de Adequação, pode-se observar os percentuais totais na Tabela 3 das respostas dos servidores, de acordo com os critérios estabelecidos neste estudo meta-avaliativo.

Tabela 3 - Respostas relacionadas aos Padrões de Adequação

Padrões	Afirmativas (itens do questionário)	Percentual de Respostas			
		CT	CP	DP	DT
A1 Orientação Responsiva e Inclusiva	Durante o desenvolvimento da avaliação foi dada aos interessados oportunidade para manifestarem suas necessidades e opiniões.	30,30	37,58	16,97	15,15
A2 Acordos Formais	O Plano de Trabalho Individual da Avaliação (PTI) foi pactuado e negociado considerando aspectos culturais de cada setor.	20,37	48,77	17,90	12,96
	O Plano de Trabalho Individual da Avaliação (PTI) foi pactuado e negociado, considerando as expectativas dos afetados pelo processo.	21,95	45,12	18,29	14,63
	O Plano de Trabalho Individual da Avaliação (PTI) foi pactuado e negociado considerando às consequências de seu resultado.	24,85	43,03	18,18	13,94
A4 Clareza e Equidade	Os critérios adotados no processo avaliativo foram claros.	29,09	49,70	14,55	6,67
	Os critérios adotados no processo avaliativo foram justos.	29,48	49,69	16,56	4,29
A6 Conflitos de Interesses	Por meio da avaliação, foi possível identificar interesses difusos e conflitos entre os servidores.	17,58	35,15	30,30	16,97

Fonte: KHAWAJA (2019).

Com relação à dimensão de Adequação, observa-se que, de uma maneira geral, ela é bem avaliada pelos respondentes. Com 67,88% de respostas positivas, o padrão Orientação Responsiva e

Inclusiva, foi considerado como Parcialmente Atendido. No entanto, um significativo percentual de respondentes (32,15%) considerou que as suas necessidades pessoais e opiniões não foram levadas em consideração no processo avaliativo, significando, a necessidade de se dar uma maior atenção a esse aspecto.

As perguntas 16, 17 e 18, que se referiam ao padrão A2 - Acordos formais, também se mostraram como Parcialmente Atendidas, com percentuais de respostas positivas de 69,14%, 67,07% e 67,88% respectivamente. Estes percentuais indicam que a maioria dos respondentes acredita que o planejamento da avaliação foi devidamente negociado considerando os aspectos culturais, expectativas e consequências dos resultados da avaliação. No entanto, além do fato de que um significativo número de respondente não corrobora com esse pensamento, verificou-se nas respostas abertas referentes ao Padrão Acordos Formais que um servidor não conhecia qual era o seu Plano de Trabalho Individual (PTI), “Desconheço qual seja o Plano de Trabalho Individual da Avaliação” (Respondente 39), enquanto outro fazia elogios ao processo apesar de criticar os gestores simultaneamente, como a seguir exposto:

Acho um ótimo instrumento de melhoria do trabalho individual e da equipe, porem vejo grande limitações dos gestores para inferirem alguma mudança, ou melhor, utilizar realmente esta ferramenta a fim de atender as expectativas do servidor e obter uma melhor performance de seu setor ou mesmo do todo. (Respondente 56).

Já o padrão Clareza e Equidade foi considerado como Totalmente Atendido, com percentuais de aprovação de 78,79% e 79,17%, nas questões 19 e 20. Isto indica que os respondentes consideram, com significativa maioria, que o processo de avaliação de desempenho foi claro e justo.

O padrão Conflito de Interesses, abordado na questão 21, foi considerado como Parcialmente Atendido com 52,73% de percentagem de respostas positivas. Este fator não aponta necessariamente que a avaliação de desempenho consegue identificar interesses difusos e conflitos entre os servidores, significando a necessidade de uma maior atenção dos gestores da avaliação.

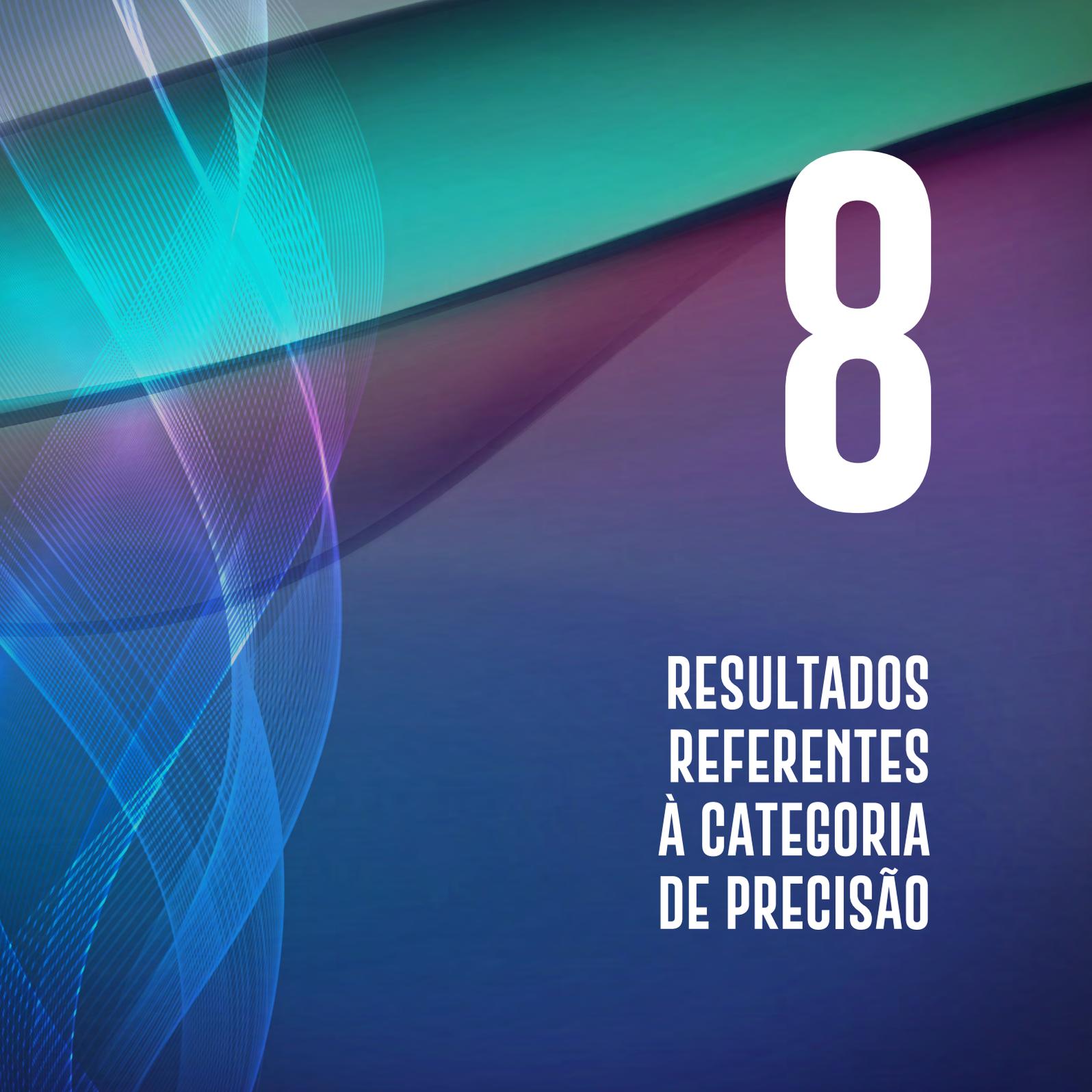
Nas questões abertas referentes ao Padrão Conflito de Interesses, pôde-se observar diversos exemplos de pensamentos que se contrapõem a afirmativa formulada na questão expressa no questionário. Entre as respostas dadas, quatro delas se destacam, como a do Respondente 23, “nem sempre as chefias e pares conseguem manter a imparcialidade na hora das avaliações.” E a do Respondente 25, “sempre será injusto, pois o processo não leva em conta a história pregressa do funcionário”. As duas restantes seguem a mesma linha, porém com críticas mais incisivas:

Infelizmente os critérios em alguns casos ainda são subjetivos, por conta de algumas lideranças. Fora isso, já vi na avaliação 360° alguns colegas combinando notas dentre outras. Mas alguns gestores sabem utilizar bem a ferramenta. De uma forma geral acredito que falta treinamento e definição de critérios na elaboração das metas. (Respondente 7).

O atual modelo de avaliação, como é feito no INCA e nas demais unidades do Ministério da Saúde não representa incentivo ao funcionário porque todos tiram notas altas para não mexer nos salários. Desta forma, os funcionários dedicados se sentem injustiçados por tirarem notas iguais aos maus funcionários e receberam o mesmo valor de gratificação. Assim, a avaliação deveria ser realizada para impulsionar mudanças positivas no funcionalismo, no entanto como ela vem sendo realizada faz o efeito contrário (DESESTIMULADOS) todos tiram notas suficientes para receber o máximo da gratificação, inclusive quem está de licença médica (como ele alcançou a meta?). DESTA FORMA, PRODUZINDO OU NÃO O FUNCIONÁRIO RECEBE A GRATIFICAÇÃO MÁXIMA. ENTÃO, PARA QUE SERVE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO??????? SÓ SE FOR

PARA DESESTIMULAR O BOM FUNCIONÁRIO, PORQUE ELE RECEBE O MESMO VALOR DE GRATIFICAÇÃO QUE OS MAUS FUNCIONÁRIO POIS NÃO SE PODE DAR NOTA BAIXA PARA NÃO MEXER NA GRATIFICAÇÃO. (Respondente 19).

Esse contexto, representado, principalmente em função das respostas às questões abertas, expressam um cenário de possíveis discussões, no sentido de se chegar a um consenso sobre a necessidade de se realizar mudanças em alguns aspectos do sistema ora utilizado pelo INCA em relação à utilidade do processo avaliativo, considerando a visão dos servidores do órgão.



8

**RESULTADOS
REFERENTES
À CATEGORIA
DE PRECISÃO**

Em relação aos Padrões de Precisão, pode-se observar os percentuais totais na Tabela 4 das respostas dos servidores, de acordo com os critérios estabelecidos neste estudo meta-avaliativo.

Tabela 4 - Respostas relacionadas aos Padrões de Precisão

Padrões	Afirmativas (itens do questionário)	Percentual de Respostas			
		CT	CP	DP	DT
P1 Conclusões e Decisões Justificadas	Os avaliadores consideraram o contexto de seu setor ao avaliar sua equipe de trabalho.	35,76	37,58	14,55	12,12
P3 Informação Fidedigna	A avaliação de desempenho individual do servidor do INCA gerou informações confiáveis.	27,88	38,79	22,42	10,91
P5 Gerenciamento da Informação	A utilização da metodologia de avaliação 360°, na qual o servidor é avaliado simultaneamente por diversas fontes ao seu redor, foi considerada adequada no processo avaliativo.	27,44	36,59	20,73	15,24
P7 Explicação do Raciocínio da Avaliação	Todas as etapas do processo avaliativo foram documentadas de maneira acessível aos servidores.	51,52	32,73	10,91	4,85
	Todas as etapas do processo avaliativo foram documentadas de forma clara aos servidores.	50,60	34,34	13,25	1,81
P8 Comunicação e Relatório	O processo de comunicação durante a avaliação (divulgação de Postmasters e e-mails) foi adequado.	60,84	30,12	7,23	1,81

Fonte: KHAWAJA (2019).

Com relação à dimensão de Precisão, os resultados se apresentam mais heterogêneos. Os padrões Conclusões e Decisões Justificadas, Informação Fidedigna e Gerenciamento da Informação foram Parcialmente Atendidos com percentuais de respostas positivas de 73,34%, 66,67% e 64,03% respectivamente.

No primeiro padrão observa-se que os respondentes consideraram que os avaliadores, em sua maioria, levam em consideração aspectos do contexto em que o servidor do INCA está inserido quando o mesmo avalia a sua equipe de trabalho. No segundo padrão os respondentes avaliaram que as informações geradas no processo avaliativo foram confiáveis. Já no terceiro padrão, abordado na pergunta 24, que mencionava a avaliação 360°, processo que se baseia no uso de múltiplas fontes para fornecer *feedback* sobre as competências de determinado servidor, englobando suas habilidades, atributos pessoais, conhecimentos, comportamentos e desempenho (VILAS BOAS, 2009) a maioria dos respondentes se posicionaram positivamente em relação à utilização desse tipo de processo avaliativo (64,03% dos respondentes).

Apesar do aspecto positivo com esse significativo número de respondentes considerando como adequada a metodologia utilizada, ocorreram muitas críticas sobre sua utilização. Algumas respostas da questão aberta questionaram fortemente a aplicação dessa metodologia no INCA, como se pode observar nas respostas de alguns de seus servidores que responderam ao questionário. O Respondente 2, por exemplo, afirmou que “a avaliação 360° compreende também a avaliação do avaliador pelos avaliados. Este fator não é considerado na avaliação efetuada no INCA”. Já o Respondente 42 disse que a avaliação “não reflete bem a realidade. A metodologia de avaliação 360° não existiu”.

Outros dois respondentes foram mais enfáticos em suas observações sobre a metodologia avaliativa, referentes ao Padrão

Gerenciamento da Informação, implementada no INCA, como a seguir exposto:

A avaliação de desempenho no INCA não cumpre com o que deveria ser o seu verdadeiro papel, que é contribuir para o desenvolvimento de competências do servidor público. É um processo somente burocrático onde todos os envolvidos cumprem um ritual, “dando boas notas” para não prejudicar ninguém. Além disso não é 360° porque o servidor não avalia o seu superior hierárquico. Para mim é perda de tempo e de dinheiro público sem resultados para melhoria de desempenho. (Respondente 49).

Acredito que o processo de avaliação 360 é uma ótima ferramenta para avaliar e monitorar desempenho dos servidores, porém os gestores, avaliadores e servidores não sabem fazer a avaliação pautada nos pilares da COMPETÊNCIA, de forma imparcial e com critérios e etapas claras. (Respondente 20).

Ou seja, no pensamento destes autores, como os servidores não são capazes de avaliar as chefias de volta, que é uma característica fundamental do método de avaliação de 360°, eles não consideram o processo avaliativo como sendo efetivamente uma avaliação de 360°. Além disso, pode-se ir além e extrapolar que, em uma avaliação verdadeiramente de 360°, os servidores também deveriam ser avaliados pela população atendida pelo INCA, ou seja, os seus “clientes”. Sendo assim, o termo avaliação por múltiplas fontes seria mais adequado, já que atualmente os servidores são avaliados por chefia, pares e também fazem sua autoavaliação.

Com relação aos padrões Explicitação do Raciocínio da Avaliação e Comunicação e Relatório, ambos foram considerados como Totalmente Atendidos, com percentuais de respostas positivas de 84,25%, 84,94% e 90,96% respectivamente. Isto é, de acordo com uma significativa maioria dos respondentes, a documentação do processo avaliativo foi feita de forma acessível e clara e a comunicação

interna do processo com o servidor foi realizada de maneira adequada, atingindo o seu objetivo.

DE MODO GERAL, O QUE PENSAM OS SERVIDORES DA CARREIRA DA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO INCA?

Continuando a abordagem dos aspectos constantes da última questão do questionário aplicado, constatou-se que, dos 166 respondentes do questionário, a pergunta aberta foi respondida por 62 servidores. Número bastante significativo e que o que contribuiu para o enriquecimento deste estudo meta-avaliativo.

Entre os assuntos mais abordados nas respostas da questão aberta conseguem-se ressaltar diversas tendências. Uma das que mais se manifesta é quando o respondente critica o processo avaliativo como um todo, afirmando que ele pode inclusive contribuir para o surgimento de um ambiente de frustração entre os servidores avaliados. Esse aspecto foi abordado em nove respostas, sendo algumas bem sucintas como a do Respondente 27 que sugeriu que o processo avaliativo “deveria ser mais objetivo”; e a do Respondente 31 que afirmou “a avaliação de desempenho no atual formato não permite avaliar os servidores no contexto do seu trabalho, sendo pouco clara e objetiva dando margem a dualidade e interpretação diversa.” Já o Respondente 16 se alongou um pouco mais, afirmando:

A avaliação de desempenho deveria ser utilizada de forma mais efetiva para realmente apontar os servidores que não apresentam o comprometimento e o rendimento que se espera, especialmente no estágio probatório. A falta de uma avaliação verdadeiramente condizente com o desempenho do servidor que não atende às expectativas institucionais gera a sobrecarga e o desestímulo daqueles que ingressam no serviço público

com bom ânimo e dedicação. No INCA, algumas chefias já foram encorajadas a não avaliar mal os servidores que não se comprometem com o serviço. O resultado é a efetivação de servidores descompromissados, a falta de crédito do processo avaliativo como um todo e um desestímulo aos que, de fato, dedicam suas horas à melhoria contínua da instituição.

Outro tema bastante citado foi que o processo avaliativo é bastante burocrático, sendo considerado como proforma, ou seja, existe apenas para cumprir o que determina a lei. Assim, a avaliação de desempenho é realizada apenas para atender aos normativos, não sendo utilizada, de fato, como ferramenta de gestão voltada para a melhoria dos serviços realizados pelo INCA.

Nesse sentido, o Respondente 29 afirmou que “Na minha opinião a avaliação é apenas proforma”. Já o Respondente 61 enfatizou que “este tipo de avaliação é um embuste. Só serve para cumprir com a obrigação de avaliar o servidor. Não adianta avaliar sem dizer ao servidor o motivo de cada nota aos itens”.

Nota-se também que outros servidores se utilizaram deste estudo para abordar outros assuntos. Um primeiro comentário, realizado, pelo Respondente 6, fala sobre a subjetividade do processo e, também, sobre a questão salarial, afirmando que “esta avaliação é baseada, na maioria das vezes, em fatores subjetivos, tanto de quem avaliar quanto de quem é avaliado”. O servidor complementa afirmando que “dezenas de variáveis são levadas em conta, principalmente pelo avaliado, entre elas a questão salarial que anda bem em baixa. Isto afeta em muito todo o resultado final”.

Outros aspectos citados, que fogem ao contexto deste estudo, porém referenciando a avaliação, referem-se ao ponto eletrônico e a progressão funcional dos servidores do INCA. O respondente 58 afirmou que “o processo de avaliação é fundamental para construir um sistema de confiança no trabalho. Um sistema que acabe com as

ferramentas fundadas na desconfiança como o ponto eletrônico”. Já o Respondente 59, referindo-se à avaliação, afirmou: “tenho a impressão de que serve apenas para “garantir” a progressão funcional (\$\$\$) do servidor”. Estas respostas levam a se inferir que, possivelmente, os servidores estão sem “voz” para manifestar as suas queixas e que, em função da oportunidade que tiveram por meio do questionário aplicado neste estudo, puderam se expressar de maneira a expor suas críticas a respeito do processo avaliativo posto em prática no INCA.



9

**RESULTADO GERAL
DA META-AVALIAÇÃO**

O Quadro 9 apresenta os resultados finais desta meta-avaliação de forma resumida, considerando as Categorias, com seus respectivos padrões de qualidade.

Quadro 9 - Consolidado do Resultado Final

Categorias	Padrões	Resultados
Utilidade	U1 - Credibilidade do Avaliador	TA
	U2 - Atenção aos Interessados (stakeholders)	PA
	U3 - Propósitos Negociados	PA
	U4 - Explicitação de Valores	PA
	U6 - Produtos e Processos Significativos	PA
	U8 - Preocupação com Consequências e Influências	TA
Exequibilidade	E2 - Procedimentos Práticos	TA
	E3 - Viabilidade do Contexto	PA
Adequação	A1 - Orientação Responsiva e Inclusiva	PA
	A2 - Acordos Formais	PA
	A4 - Clareza e Equidade	TA
	A6 - Conflitos de Interesses	PA
Precisão	P1 - Conclusões e Decisões Justificadas	PA
	P3 - Informação Fidedigna	PA
	P5 - Gerenciamento da Informação	PA
	P7 - Explicitação do Raciocínio da Avaliação	TA

Legenda: TA = Totalmente Atendido; PA = Parcialmente Atendido.

Fonte: KHAWAJA (2019).

De forma a alcançar o objetivo deste estudo meta-avaliativo, ou seja, conhecer até que ponto a avaliação de desempenho individual da carreira da área de ciência e tecnologia do INCA atendeu aos padrões de qualidade estipulados pelo *Joint Committee*, propostos em estudo disseminado por Yarbrough et al. (2011), pode-se concluir:

Na Categoria da Utilidade

Observou-se que dois padrões foram Totalmente Atendidos (U1 - Credibilidade do Avaliador e U8 - Preocupação com Consequências e Influências) e os outros quatro padrões considerados (U2 - Atenção aos Interessados, U3 - Propósitos Negociados, U4 - Explicitação de Valores e U6 - Produtos e Processos Significativos) foram Parcialmente Atendidos.

Dessa forma, os resultados obtidos pela meta-avaliação demonstram que, apesar de possuir um forte viés positivo, o processo avaliativo realizado pelo INCA possui alguns aspectos que necessitam ser melhorados. Ou seja, parâmetros como a credibilidade dos responsáveis por conduzir a avaliação, a garantia que o alcance das informações coletadas pela avaliação seja o mais abrangente possível, a maior preocupação com a identificação dos valores presentes no contexto da avaliação e a implementação de processos de disseminação mais ágeis daquilo que a avaliação produziu em termos de resultados, devem passar a ter uma maior atenção por parte dos responsáveis pela condução do processo avaliativo implementado no INCA.

No entanto, de modo geral e apesar de alguns óbices identificados, pode-se inferir que no resultado da meta-avaliação, considerando a Categoria de Utilidade, os propósitos da avaliação foram discutidos adequadamente com os interessados, a fundamentação legal e as justificativas funcionais foram suficientemente claras, os dados gerados na avaliação são relevantes e os gestores são estimulados a reinterpretar seus entendimentos e comportamentos.

Na Categoria de Exequibilidade

Na categoria de Exequibilidade o padrão E2 - Procedimentos Práticos foi Totalmente Atendido e o padrão E3 - Viabilidade do Contexto foi Parcialmente Atendido, o que sinaliza que os servidores do INCA enxergam esta categoria de forma positiva, onde o processo avaliativo é conduzido com uma preocupação em identificar fatores políticos e culturais entre as diversas unidades do INCA. No entanto, os resultados mostraram que, ao realizar suas avaliações, o INCA necessita, de modo mais intenso, planejar e antecipar seus processos prevendo e antecipando as diferentes posições dos grupos de interesses para que sua cooperação seja obtida e para que os posicionamentos contrários à sua realização possam ser contornados.

Na Categoria de Adequação

Na categoria de Adequação os padrões A1 - Orientação Responsiva e Inclusiva, A2 - Acordos Formais e A6 - Conflitos de Interesses foram Parcialmente Atendidos e o padrão A4 - Clareza e Equidade foi Totalmente Atendido, estes resultados indicam que os servidores aprovam a forma como a avaliação é administrada pelos seus gestores, informando aos mesmos sobre os resultados da avaliação. Por outro lado, deve-se ressaltar que alguns aspectos referentes à essa Categoria devem ser aprimorados. O INCA deve procurar, de forma mais clara, discutir e procurar atender as necessidades de todos os grupos nela interessados, incluindo aí aqueles diretamente afetados pelo processo avaliativo, nesse caso específico, seus servidores da carreira da área de ciência e tecnologia.

O Instituto deve, também, aprimorar a forma com que realiza seus acordos formais, de forma a que aquilo que for formalmente

acordado entre as diferentes partes seja, caso necessário, renegociado. Deve também procurar conhecer mais profundamente os conflitos de interesses que porventura existam no contexto da avaliação de forma a enfrenta-los aberta e honestamente.

Na Categoria Precisão

Foi a categoria com melhor resultado no processo meta-avaliativo. Os padrões P1 - Conclusões e Decisões Justificadas, P3 - Informação Fidedigna e P5 - Gerenciamento da Informação foram Parcialmente Atendidos e os padrões P7 - Explicitação do Raciocínio da Avaliação e P8 - Comunicação e Relatório foram Totalmente Atendidos. Esta boa avaliação por parte dos respondentes indica que as informações e comunicações que são prestadas pela equipe responsável pela avaliação de desempenho, atendem de forma satisfatória todo o processo avaliativo.



10

**CONSIDERAÇÕES
FINAIS**

Computados todos os resultados da meta-avaliação à luz das categorias utilizadas pelo *Joint Committee*, encontrou-se uma contradição entre as respostas das questões fechadas e as respostas da questão aberta. Todas as categorias avaliadas pelas questões fechadas tiveram conceitos positivos (Totalmente Atendido ou Parcialmente Atendido) não havendo nenhuma ocorrência categorizada como ruim (Não Atendido).

Este fator deveria indicar que a avaliação de desempenho individual no INCA cumpre satisfatoriamente o seu papel, atendendo aos seus objetivos de ser uma boa ferramenta de gestão. Entretanto, os comentários realizados por servidores na pergunta aberta apontam, em diferentes momentos, para um caminho contrário a este entendimento. As fortes críticas dos servidores referentes ao processo avaliativo, às chefias, à metodologia 360°, ao excesso de burocracia e falta de flexibilidade na avaliação levam a crer que a avaliação não cumpre de forma totalmente adequada os padrões do *Joint Committee* a que foi submetida nesta meta-avaliação.

Estas duas tendências diametralmente opostas observadas no contraponto das respostas às perguntas abertas *versus* às respostas à pergunta fechada fazem com que a conclusão deste estudo meta-avaliativo não fique tão clara. Desta maneira, os autores chegaram à seguinte conclusão: a avaliação de desempenho individual do INCA cumpre o seu papel satisfatoriamente, no entanto existem pontos onde ela pode melhorar.

Como destaques positivos tem-se os padrões que tiveram o conceito Totalmente Atendido, obtendo, assim, um alto índice de aprovação: U1 - Credibilidade do Avaliador, U8 - Preocupação com Consequências e Influências, E2 - Procedimentos Práticos, A4 - Clareza e Equidade, P7 - Explicitação do Raciocínio da Avaliação e P8 - Comunicação e Relatório. Esse fato demonstra que os respondentes consideram como excelentes a capacidade técnica dos gestores, os

procedimentos avaliativos, a clareza das regras, a documentação e a comunicação do processo avaliativo.

Destaca-se também que o processo avaliativo, em sua parte individual, da Carreira de Ciência e Tecnologia deve cumprir rigorosamente com os seus normativos (Decretos e Leis) que o regulamenta. Isso resulta em uma avaliação com pouca flexibilidade e bastante burocrática, não dando muita liberdade aos gestores do processo para que possam conduzi-lo de forma mais proveitosa.

RECOMENDAÇÕES

Como a abordagem Centrada na Administração foi a escolhida neste estudo meta-avaliativo, as ações sugeridas são de extrema relevância para os tomadores de decisão desta Instituição. Assim, a seguir lista-se as ações sugeridas para os dirigentes:

- a. Divulgar para os líderes da Direção Geral do INCA e das Coordenações submetidas a ela os resultados desta dissertação.
- b. Utilizar o termo avaliação por múltiplas fontes ao invés de avaliação 360° com o intuito de facilitar a compreensão da metodologia utilizada.
- c. Aumentar o número de capacitações para os servidores, tanto os avaliadores quanto os avaliados, a fim de que a utilização da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão seja mais proveitosa.
- d. Reforçar junto aos servidores o conceito de que a avaliação de desempenho possui a finalidade principal de contribuir para o aumento do nível de qualidade dos serviços ofertados pelo

INCA à sociedade, ressaltando que a mesma não se limita ao atendimento à sua fundamentação legal.

- e. Divulgar as apresentações e treinamentos já existentes na intranet do INCA referentes à avaliação de desempenho e à construção de metas com o intuito de melhor qualificar os servidores no processo avaliativo.

O estudo realizado apresenta grande relevância para a área de gestão de pessoas dos órgãos cujas avaliações de desempenho individuais sejam norteadas pela mesma legislação. Por isso, buscou-se replicar a metodologia utilizada no estudo meta-avaliativo realizado por Bezerra (2017) no contexto da CNEN, instituição que está incluída no mesmo plano de carreira do INCA. O propósito foi o de pontuar os aspectos do processo avaliativo individual do INCA, observando tanto aqueles que possuem a necessária qualidade, assim como os que necessitam de mudança de rumo ou implementação de melhorias. Desse modo, se pôde gerar novos dados e informações relevantes para os gestores do Instituto, a fim de que os mesmos passem a ter novos insumos para a adequada tomada de decisões.

11

**MÉRITO DO ESTUDO
META-AVALIATIVO**

Assim como a meta-avaliação coopera para a melhoria e o aperfeiçoamento de um processo avaliativo, ela também pode apresentar determinados aspectos que necessitem de revisão ou melhoria. Ou seja, uma meta-avaliação também pode ser avaliada no sentido de se medir o seu mérito e o seu valor. Por isso, este capítulo encontra-se destinado a apresentação do julgamento do estudo meta-avaliativo apresentado neste livro, sendo sua intencionalidade a de, por meio de aplicação de critérios consagrados academicamente por Davidson (2005), aferir a sua qualidade.

Segundo pensamento formulado por Scriven (2018), avaliar uma avaliação (ou uma meta-avaliação) significa avaliar, indiretamente, os próprios avaliadores. Para o autor, esse procedimento “representa uma obrigação ética, bem como científica, quando envolve o bem-estar de outras pessoas” (SCRIVEN, 2018, p. 361). Ainda seguindo esse princípio, o autor discorre que a realização de um estudo sobre a qualidade de uma avaliação “deve ser feita primeiramente por um avaliador acerca de seu próprio trabalho; embora a credibilidade desta seja pequena, os resultados constituem ganhos consideráveis em termos de validade.

A metodologia eleita para ser utilizada no julgamento do trabalho realizado, a aplicação dos Critérios Fundamentais de Davidson (2005), visa verificar se o trabalho apresentou, após a sua realização: conclusões válidas e justificáveis; utilidade ao público interessado no estudo; preocupação ética na sua condução, respeitando-se os aspectos legais e profissionais do contexto em que ele foi conduzido, sendo, portanto, apropriado; credibilidade quanto a sua condução; e se foi conduzido de forma célere e não obstrutiva.

Para avaliar os atributos de validade, utilidade, conduta e credibilidade identificados no estudo meta-avaliativo, foi utilizado o seguinte critério de classificação, também elaborados por Davidson (2005, p. 217).

A = Atinge todos os aspectos principais deste ponto e os expressa de forma clara e precisa.

B = Atinge a maior parte dos aspectos relativos a este ponto, mas não atinge a um ou dois aspectos ou não é totalmente claro.

C = Trata do ponto, mas perde alguns aspectos críticos, ou perde vários aspectos essenciais, ou é pouco claro e desorganizado.

D = Tem um ou dois elementos que parecem tratar implicitamente do ponto, mas com alguma deficiência.

E = Não atende totalmente o critério.

O processo de aferição do atendimento de cada critério foi realizado separadamente, pois, dessa forma, pode-se julgar com mais detalhes o nível de seu atendimento de cada um deles. Ao final da seção, encontram-se exposto os resultados obtidos, sintetizados em quadro demonstrativo.

ATENDIMENTO AO CRITÉRIO DE VALIDADE

De acordo com Davidson (2005, p. 208-209), alguns indicadores podem ser utilizados como parâmetros de comprovação da validade de uma avaliação, considerando que esse critério:

Cobre todas as fontes relevantes de valor (ex.: necessidades, padrões relevantes, definições de senso comum sobre valor).
Cobre compreensivamente processo, resultado e custo. Não inclui critérios irrelevantes ou ilícitos. Inclui análises qualitativas e quantitativas que são apropriadas aos dados coletados. Estabelece claramente como os dados são interpretados. Explicita com clareza a procedência das conclusões avaliativas [...]. Inclui recomendações válidas [...].

Dessa forma, verificar a metodologia utilizada no estudo, as fontes de dados que o avaliador utilizou e as associações feitas, considerando fatos e valores presentes no contexto da avaliação, representam uma forma de se constatar o quanto as conclusões do estudo se justificam e comprovam a sua validade.

Nesses aspectos, cabe ressaltar que o estudo foi realizado no contexto do INCA, conduzido originalmente por especialista da área de gestão de pessoas e servidor da instituição, orientado por um especialista em avaliação, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário composto de questões objetivas e subjetiva, tendo sido validado tanto por avaliadores quanto por profissionais especializados em gestão de pessoas. Os critérios para julgamento do sistema de avaliação de desempenho individual meta-avaliado foram pautados nos padrões do *Joint Committee*, componentes de suas cinco categorias: utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização, utilizados tanto para planejar quanto para revisar avaliações.

Os resultados do estudo foram alcançados por meio da leitura de cada padrão, relacionando-os com as informações obtidas no processo de coleta de dados. Os dados foram transcritos no estudo por meio de ferramentas estatísticas, tabulados e comentados, procurando-se, para cada caso, apresentar análises pautadas em fundamentos lógicos, de acordo com cada padrão do *Joint Committee*. Também foram apresentados casos ilustrativos, por meio das respostas às questões abertas, que descreveram as práticas da avaliação sob a forma de olhares particulares dos servidores afetados pelo processo avaliativo.

As recomendações foram objetivas, levando-se em conta critérios de coerência e validade. Todas as recomendações do estudo estão relacionadas ao objetivo que se procurou alcançar, ao contexto e as necessidades da avaliação. Foram apresentadas na parte final,

compondo uma seção específica e visaram contribuir para futuras avaliações a serem realizadas no INCA.

Dessa forma, após análise dos indicadores norteadores do critério de validade, considera-se que o critério foi atendido adequadamente pela meta-avaliação, sendo o Critério da Validade classificado com o conceito “A”.

ATENDIMENTO AO CRITÉRIO UTILIDADE

A utilidade de uma avaliação é aferida por meio do nível de atendimento da necessidade que os indivíduos e organizações possuem em relação aos seus resultados. Na visão de Davidson (2005), os resultados de uma avaliação precisam ter: relevância para os tomadores de decisão; pontualidade em sua entrega, de modo que estejam disponíveis para a tomada de decisão em tempo e hora; publicidade, devendo ser expostos em meios de comunicação acessíveis a todos os interessados; e linguagem adequada ao seu entendimento pleno pelos seus contratantes, participante e indivíduos por eles afetados.

Elliot (2011) afiança que quanto mais os resultados forem utilizados pelos interessados na avaliação, mais plenamente é atendido o critério de utilidade do processo avaliativo realizado.

Os resultados do estudo meta-avaliativo foram apresentados por meio de tabelas e quadros, analisados e possuídores de uma sequência lógica. Nesse sentido procurou-se: definir os respondentes do estudo, por meio de sua caracterização; apresentar cada categoria avaliada e seus respectivos padrões, devidamente comentados, considerando suas relações com o conteúdo obtido no processo de coleta de dados; e analisar cada padrão, considerando tanto as

questões objetivas quanto a subjetiva, em um processo de cruzamento de dados, visando a emissão de juízos de valor confiáveis.

Assim, após análise dos indicadores norteadores do Critério de Utilidade, considera-se o mesmo atendido adequadamente pela meta-avaliação, sendo o classificado, portanto, com o conceito “A”.

ATENDIMENTO DO CRITÉRIO DE CONDUTA

Segundo Davidson (2005), o Critério de Conduta está relacionado à observância de padrões legais, éticos, profissionais, culturais; e de adequação cultural no contexto da avaliação. Elliot (2011) afiança que esses critérios se relacionam, de forma direta, com a validade e confiabilidade, considerando os resultados da avaliação.

A meta-avaliação foi conduzida em um processo de construção de uma dissertação do Mestrado Profissional em Avaliação, obedecendo todo passo-a-passo prescrito nas normas internas para produção de trabalhos científicos da Faculdade Cesgranrio.

O autor do trabalho, e seu orientador, tiveram a devida autorização do INCA para a sua condução no contexto daquela instituição e todos os respondentes do instrumento de coleta de dados foram consultados sobre a possibilidade de participarem do estudo. Os resultados alcançados no estudo encontram-se disponibilizados no sítio da Faculdade Cesgranrio.

Portanto, o Critério de Conduta foi atendido adequadamente pela meta-avaliação, sendo o classificado, também, com o conceito “A”.

ATENDIMENTO DO CRITÉRIO DE CREDIBILIDADE

A credibilidade de uma avaliação está diretamente relacionada à sua aceitação por parte dos interessados na sua realização. As fontes consultadas e os resultados alcançados têm que possuir a devida credibilidade, devendo possuir o devido valor. Davidson (2005, p. 211) salienta que os elementos fundamentais de credibilidade de uma avaliação são: “a) familiaridade com o contexto; b) independência, imparcialidade, e/ou falta de conflito de interesse; e c) expertise (especialidade) em avaliação e na matéria sob investigação”.

O autor da meta-avaliação é um servidor familiarizado com o contexto do INCA e conhecedor do objeto de estudo plenamente, pois exerce função relacionada a gestão do mesmo. Conhece também a estrutura da instituição e suas normas internas, além da legislação que regula a realização de avaliações de desempenho individual em contextos de órgãos públicos que estão sob a órbita de responsabilidade da Administração Pública Federal.

Seu trabalho, a dissertação que deu origem a esta obra, foi devidamente aprovado para publicação em banca constituída por três professores doutores, sendo dois especializados em Avaliação e um especializado em Administração.

Diante do exposto, considera-se que o Critério Credibilidade foi considerado atendido tanto a respeito do parâmetro de familiaridade, quanto daqueles relacionados à imparcialidade e à especialidade; sendo, portanto, concedido a classificação “A” ao atendimento deste Critério.

RESULTADO DO CRITÉRIO DE CUSTOS

Este Critério se relaciona à prestação de contas, a relevância das despesas, o pagamento dos avaliadores e de outros parâmetros que fazem parte do processo de aferição da responsabilização na condução da avaliação (ELLIOT, 2011). No entanto, considerando que o estudo meta-avaliado foi conduzido em um processo de construção de um trabalho acadêmico, este critério não foi contemplado no estudo.

O Quadro 10 a seguir contempla um resumo dos resultados alcançados por esta meta-avaliação do estudo meta-avaliativo.

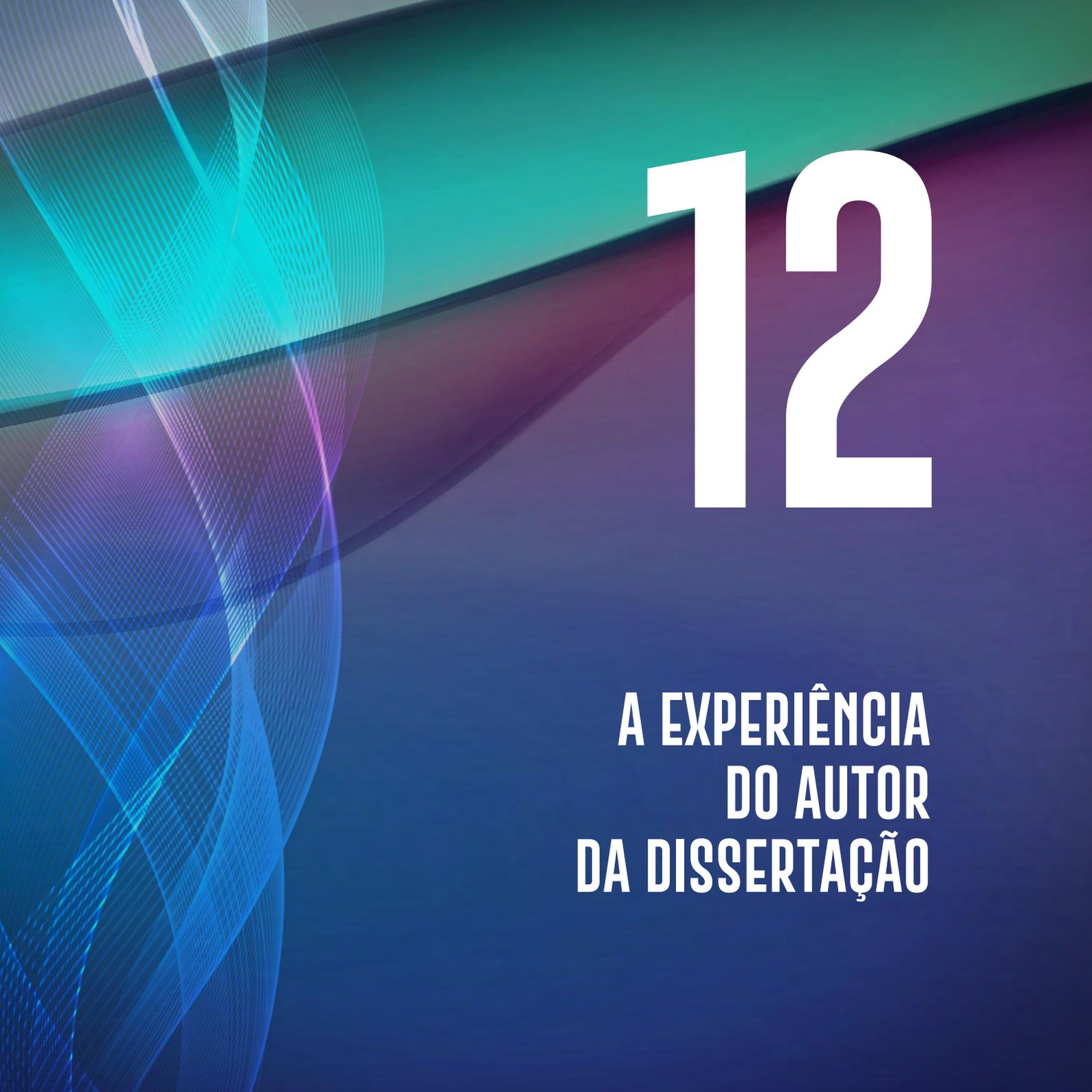
Quadro 10 – Resultado Geral da Meta-avaliação

Critérios		Julgamento (A-E)
1 – Validade		A
2 – Utilidade		A
3 – Conduta		A
4 – Credibilidade	Familiaridade	A
	Imparcialidade	A
	Especialidade	A
5 – Custos		Não Contemplado no estudo

Legenda: A = Atingiu todos os aspectos principais e os expressou de forma clara e precisa.

Fonte: os autores (2020).

Finalizando essa seção, em que se procurou aferir o mérito do trabalho realizado no estudo meta-avaliativo aqui contemplado, considera-se pertinente citar o pensamento formulado por Elliot (2011, p. 961) de que “os esforços em torno da meta-avaliação trarão mais compreensão e segurança em relação ao processo avaliativo e à responsabilidade de todos os envolvidos, aumentando assim as possibilidades de utilização dos resultados”.



12

**A EXPERIÊNCIA
DO AUTOR
DA DISSERTAÇÃO**

O autor da dissertação que deu origem a este estudo ingressou no INCA em julho de 2013 por meio de concurso público de provas e títulos para o cargo de Analista em Ciência e Tecnologia Júnior com o perfil na área de Gestão de Recursos Humanos. Foi, então, lotado na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, que é uma divisão da Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP) do INCA que, conforme o seu regimento interno publicado na Portaria nº 1419, de 8 de junho de 2017, é responsável por:

- a. Atuar no desenvolvendo e execução de atividades de recrutamento e seleção de servidores, estagiários, temporários e bolsistas (estes últimos em parceria com a Coordenação de Pesquisa);
- b. Participar da Coordenação e monitoramento das avaliações de desempenho para fins de progressão, gratificação, estágio probatório e ações de capacitação;
- c. Participar da equipe que desenvolve e executa o Plano de Educação dos servidores em consonância com as diretrizes de Educação Permanente do Ministério da Saúde;
- d. Atuar na gestão do quadro interno de alocação da força de trabalho em articulação com a Divisão de Administração;
- e. Realizar ações integradas com a Coordenação de Ensino pertinentes ao desenvolvimento de pessoal; e
- f. Participar de desenvolvimentos de estudos e pesquisas relativos ao dimensionamento de pessoal e mapeamento de competências, bem como promover ações para a retenção de capital humano.

Inicialmente, começou trabalhando com remanejamento funcional, mas logo em seguida iniciou o trabalho na área de progressão dando suporte à avaliação de desempenho individual. Posteriormente, assumiu a responsabilidade da avaliação de desempenho de todo o corpo funcional do INCA. Além da carreira de Ciência e Tecnologia (C&T), o Instituto possui a carreira de Previdência, Saúde e Trabalho

que, no que tange à avaliação de desempenho individual, é bastante semelhante à carreira de C&T.

Ao ingressar no Mestrado em Avaliação da Faculdade Cesgranrio apresentou como seu projeto de estudo a realização de uma meta-avaliação que teve como objeto de investigação a avaliação de desempenho individual de servidores da carreira da área de Ciência e Tecnologia do INCA, de forma a, por meio das conclusões do estudo, poder contribuir para o seu aprimoramento por meio da apresentação de recomendações úteis para a sua melhoria.

Aqui, considera-se importante destacar que o Mestrado em Avaliação da Faculdade Cesgranrio tem como principal objetivo formar profissionais de Avaliação capazes de planejar, conduzir, relatar e utilizar a avaliação de sistemas, de programas, de instituições e de materiais.

Assim, as características do curso, e por já trabalhar com avaliação de desempenho, foram fatores que impulsionaram sua motivação em realizá-lo, devido às possibilidades que passaria a ter em produzir conhecimentos relevantes e significativos no campo da gestão de pessoas, intencionando contribuir, tanto para com os profissionais do INCA, gestores e demais servidores, quanto para a própria instituição como um todo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A., KUMAR, Vinb. DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIDORES DO MCTI. *Carreira de C&T*. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<http://www.asct.org.br>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BEZERRA, Leonardo Ferreira. *Avaliação de desempenho individual da omissão Nacional de Energia Nuclear: um estudo meta-avaliativo*. 79 f. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) - Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2017.

BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/cis/files/2010/04/Decreto-5707-061.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 2010a. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7133-19-marco-2010-604126-normaatualizada-pe.html>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. *Diário Oficial da União* Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8691.htm>. Acesso em: 25 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 29 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8691.htm. Acesso em: 28 de mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Lei/L11344.htm>. Acesso em: 28 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Portaria nº 428, de 6 de setembro de 2012. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9098>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Conselho Nacional de Saúde. Apresentação*. Brasília, DF, [2015]. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/apresentacao/apresentacao.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Plataforma Brasil. *Sobre a Plataforma Brasil*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>>. Acesso em: 7 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 702, de 26 de abril de 2013. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt0702_26_04_2013.html>. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 816, de 25 de abril de 2016. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.brasilsus.com.br/images/portarias/abril2016/dia26/portaria816.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1419, de 8 de junho de 2017. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=09/06/2017&jornal=1&pagina=38&totalArquivos=184>>. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 7 nov. 2018.

CAMPOS, Vicente Falcone. *TQC Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. *Comissões: atribuições CNS [e] CONEP*. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/conep/atribuicoes.html>. Acesso em: 12 nov. 2018.

CRONBACH, Lee Joseph. *Designing evaluation of educational and social programs*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DAVIDSON, E. J. *Evaluation methodology basics*. Thousands Oaks, CA: Sage, 2005.

DI KAMP. *A avaliação de pessoal com sucesso*. Lisboa: Editorial Presença, 1996.

ELLIOT, Lúcia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para a construção e validação*. Rio de Janeiro, 2012.

ELLIOT, Lúcia Gomes. *Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação*. *Ensaio: aval. pol. públ. em Educ.*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 941-964, out./dez. 2011.

FEITOSA, Conceição de M. C.; LIMA, Alynne Virgínia de Q. *Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria*. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 16., 2016. Perú. *Trabalhos Completos...* Perú: CIGU, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2018.

FETZNER, Maria Amélia; OLTRAMARI, Andrea P.; OLEA, Pelayo M. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. *Revista de Administração Contemporânea*. Brasília, v. 14, n. 5, 2010. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso 15 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJE EM DIA: 30 anos. Os desafios do combate ao câncer. Belo Horizonte, *Sessão Opinião*, 26 nov. 2014. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/opini%C3%A3o/blogs/opini%C3%A3o-1.363900/os-desafios-do-combate-ao-c%C3%A2ncer-1.363320>>. Acesso em: 29 out. 2018.

INCA. Instituto Nacional de Câncer. Sobre o INCA: Institucional. Rio de Janeiro: INCA; Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <<http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/sobreinca/site/oinstituto>>. Acesso em: 17 de ago. 2020.

ISO. International Organization For Standardization. *ANSI*: United States. Washington, DC, 2018. Disponível em: <<https://www.iso.org/member/2188.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. *About JCSEE*. Kalamazoo: Western Michigan University, 2018. Disponível em: <<http://www.jcsee.org/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

KHAWAJA, André. *O processo de avaliação de desempenho individual de servidores da carreira da área de Ciência e Tecnologia do Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva: um estudo meta-avaliativo*. 2019. 79 f. (Dissertação – Mestrado Profissional em Avaliação). Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro: FACESG, 2019. Disponível em: http://mestrado.cesgranrio.org.br/pdf/dissertacoes2019/27%20marco%202019_Dissertacao%20Andre%20Khawaja%20T2017.pdf. Acesso em: 11 de mar. 2020.

KLIGERMAN, Jacob. Fundamentos para uma Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer. *Revista Brasileira de Cancerologia*. Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 3-7, 2002. Disponível em: <http://www.inca.gov.br/rbc/n_48/v01/pdf/editorial.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

MÉDICE, André Cezar. O custo social do Câncer. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE PREFEITAS E GOVERNADORAS. 1, 2017; CONFERÊNCIA NACIONAL DE PRIMEIRAS-DAMAS. 7., 2017. São Paulo. *Comunicação Oral...* São Paulo: Femama, 2017. Disponível em: <<http://www.femama.org.br/conferenciasnacionais/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. *A Avaliação de Desempenho do Servidor Público Brasileiro: uma análise da Lei nº 14.694 de 30/07/2003, do Estado de Minas Gerais*. XXXII ENCONTRO DA ANPAD, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A846.pdf>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

OPAS. Organização Pan-Americana de Saúde. *Câncer*. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=393:cancer&Itemid=463>. Acesso em: 30 out. 2018.

OPAS. Organização Pan-Americana de Saúde. *Folha informativa – Câncer*. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <https://www.paho.org/bra.../index.php?option=com_content&view=article&id=5588:folha-informativa-cancer&Itemid=1094>. Acesso em:

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSA, Márcio Fernando Elias. *Direito Administrativo*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SCRIVEN, Michael. *Evaluation thesaurus*. California: SAGE, 1991.

STAKE, Robert. *The countenance of educational evaluation*. Teachers College: Record, 1967.

STUFFLEBEAM, Daniel. *Evaluation as enlightenment for decision-making*. Columbus, OH. Ohio State University, 1968.

SURVEYMONKEY. *A surveyMonkey e o RGPD: saiba mais sobre nossos recursos de conformidade com o RGPD*. [S.l.], 2013. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/gdpr/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernades de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

YARBROUGH, Donald Burt. et al. *The program evaluation standards: a guide for evaluators and evaluation users*. 3. ed. Califórnia: Sage, 2011.

SOBRE OS AUTORES

André Khawaja

Mestre em Avaliação (2019), Mestrado Profissional em Avaliação pela Faculdade Cesgranrio. MBA Executivo em Negócios Financeiros (2008) pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Bacharel em Administração (2001) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Servidor do Instituto Nacional de Câncer (INCA), desde 2013, atualmente exercendo a função de Analista em Ciência e Tecnologia Pleno na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas.

E-mail: khawaja@bol.com.br

Ovidio Orlando Filho

Doutor em Ciências da Educação, Universidade do Minho, Portugal (2014). Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá (2005). Especialização lato sensu em Análise de Sistemas e Processamento de Dados (1992) e em Organização e Métodos (1993), Centro de Instrução Almirante Newton Braga. Aperfeiçoamento em Eletrônica, Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (1993). Graduado em Engenharia Operacional Eletrônica, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (1976). Professor Adjunto do Mestrado Profissional em Avaliação da Faculdade Cesgranrio (2015). Desenvolve trabalhos e pesquisas nas áreas de Políticas Públicas em Avaliação, Estudos Meta-avaliativos, Avaliação do Desempenho Profissional.

E-mail: ovidio@cesgranrio.org.br

ÍNDICE REMISSIVO

A

ações 14, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 28, 83, 94
ações institucionais 14
administração 14, 15, 23, 25, 37, 42, 44, 63, 98
administração pública 14, 23, 98
aperfeiçoamentos 14
assistência 17, 19, 20, 21
atuação 15, 17, 19, 23
avaliação 12, 13, 14, 15, 16, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 97, 98
avaliações 14, 15, 16, 26, 27, 32, 40, 44, 47, 57, 59, 67, 79, 84, 88, 89, 91, 94
avaliadores 14, 37, 44, 58, 62, 70, 71, 72, 83, 86, 88, 92

B

benefícios 14
bens 15

C

câncer 15, 17, 19, 20, 21, 22, 53, 54, 98
conhecimentos 14, 38, 71, 95

E

efetividade 14, 44
eficácia 14, 23
eficiência 14, 23, 44
estatal 15

F

fenômeno 14, 47
formativos 14
formuladores 14

G

gestores 14, 42, 43, 45, 57, 58, 59, 66, 67, 72, 78, 79, 82, 83, 84, 95
governos 14, 15

I

INCA 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 59, 62, 63, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 100
instituições 13, 14, 15, 19, 22, 23, 47, 48, 54, 95
interesse público 14
interesses 14, 45, 47, 50, 65, 67, 79, 80

M

melhorias 14, 59, 84
mérito 14, 16, 45, 86, 92
meta-avaliação 14, 38, 39, 40, 41, 43, 46, 48, 57, 76, 77, 78, 82, 86, 89, 90, 91, 92, 95
meta-avaliadores 14
modelos 14
multidisciplinar 17, 19

O

objetivo 14, 21, 26, 28, 37, 38, 39, 51, 73, 77, 88, 95
objeto 13, 14, 38, 43, 47, 48, 51, 91, 95
órgãos 15, 25, 84, 91

P

padrões 12, 14, 16, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 50, 52, 57, 59, 71, 72, 77, 78, 79, 80, 82, 87, 88, 89, 90
políticas 14, 17, 43
prejuízo 14, 50
prestação 15, 19, 92

processos 14, 15, 37, 38, 42, 45, 46, 51, 60, 78, 79
programas 14, 19, 21, 37, 38, 46, 95, 99
projetos 14, 19, 21
público 14, 15, 19, 27, 43, 46, 72, 73, 86, 94, 98

Q

qualidade 14, 15, 16, 19, 21, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 52, 57, 60, 77, 83, 84, 86
qualidades 14

R

recursos 13, 15, 43, 99
recursos públicos 15
responsabilidade 14, 15, 27, 63, 91, 92, 94

S

saúde 15, 20, 21
saúde pública 15
serviços 15, 19, 20, 38, 55, 74, 83

servidores 15, 16, 17, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 35, 43, 45, 46, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 62, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 79, 82, 83, 84, 88, 94, 95, 98
sociedade 13, 14, 15, 16, 17, 20, 55, 84
somativos 14

U

utilidade 14, 37, 40, 42, 56, 68, 86, 88, 89

V

valor 14, 25, 26, 28, 45, 67, 86, 87, 90, 91

WWW.PIMENTACULTURAL.COM

a avaliação DE DESEMPENHO NO INCA

ESTUDOS
AVALIATIVOS
MULTIDISCIPLINARES

ORGANIZADORAS

LIGIA GOMES ELLIOT
LÍGIA SILVA LEITE

OPINIÃO DOS SERVIDORES
DA ÁREA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA